



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 42 Anno 2020

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

15<sup>th</sup> Edition

**RAVELLO** International Forum  
**LAB 2020**

NUMERO SPECIALE

Atti XV edizione Ravello Lab  
**L'ITALIA E L'EUROPA ALLA  
PROVA DELL'EMERGENZA:**  
*Un nuovo paradigma  
per la cultura*

Ravello 15/17 ottobre 2020





*Territori della Cultura*

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

## Comitato di Redazione

Alfonso Andria	
L'Italia e l'Europa alla prova dell'emergenza: un nuovo paradigma per la cultura	8
Pietro Graziani	
Scenari futuri post COVID 19	10

## Contributi

Andrea Cancellato	
Il <i>management</i> culturale italiano volano e garanzia per la ripresa della vita culturale	14
Francesco Caruso	
Il Futuro dell'Europa. Le occasioni da cogliere. Un ruolo per il Centro di Ravello	16
Pier Virgilio Dastoli	
La Cultura al centro del dibattito sul futuro dell'Europa	20
Patrizia Nardi	
Patrimoni UNESCO. Buone pratiche di salvaguardia del patrimonio culturale immateriale al tempo del Covid	24
Paolo Russo	
Dietro la "Rete" una grande comunità che è attrice e spettatrice	40
Erminia Sciacchitano	
Il contributo di Ravello Lab alla Conferenza sul futuro dell'Europa	42
Vincenzo Trione	
Il museo: tra online e offline	44
Leandro Ventura	
Il risarcimento di un'assenza	50
Alessandra Vittorini	
Le competenze per il patrimonio culturale: gestire la complessità	54

## Panel 1: La sostenibilità delle imprese culturali post Covid

Adalgiso Amendola	
Dal <i>management</i> del patrimonio culturale alla <i>governance</i> dello sviluppo "culture led"	64
Claudio Bocci	
Luoghi della cultura e sviluppo territoriale	72
Paola Raffaella David	
Gestione dei 'luoghi della cultura' e sostegno alle imprese culturali	80
Federica Epifani, Gerald Wagenhofer	
Saper innovare nel settore culturale: il progetto INCREAS	86
Paolo Giulierini, Daniela Savy	
Il Quartiere della Cultura Mediterranea a Napoli. La sostenibilità delle imprese culturali post Covid	92
Samanta Isaia	
La sostenibilità economica e sociale dei musei post-Covid	98
Salvatore Claudio La Rocca	
Quale cultura, quale sviluppo?	102
Francesco Mannino	
Imprese culturali e crisi, chi deve fare cosa	110
Mita Marra	
Resilienza, digitalizzazione e scalabilità. Brevi note sulla valutazione dell'offerta culturale in tempi di crisi	114

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Marcello Minuti	
Sfide post COVID e patrimonio diffuso: ingredienti per l'innovazione gestionale	120
Stefania Monteverde	
Un faro per una navigazione sicura: la sostenibilità culturale delle comunità locali	124
Giovanni Pescatori	
Il risparmio energetico come sostegno alla filiera delle imprese culturali	132
Fabio Pollice	
Dalla visione all'azione. La Cultura per il rilancio del Paese	138
Sergio Valentini	
Nuovi Equilibri, Nuove Sfide	148

## Panel 2: Progettazione, gestione e sostenibilità nell'era digitale

Maria Grazia Bellisario	
Cultura e nuove tecnologie per l'inclusione	162
Salvatore Aurelio Bruno	
Programmazione e motivi di eleggibilità a finanziamento di un "flagship project" per un "nuovo lascito di beni culturali digitalizzati"	168
Annalisa Cicerchia	
Una rilevazione online sui pubblici dei musei durante il lockdown	176
Sandro Debono	
Quali futuri per il museo post-Covid19?	180
Giuseppe Di Vietri	
Fotografare cultura. Una diversa prospettiva per le politiche e le pratiche pubbliche	184
Valeria Fascione	
Tecnologia, apertura internazionale e <i>open innovation</i> come soluzioni permanenti per la valorizzazione e la tutela del patrimonio culturale	192
Alberto Garlandini	
La ripartenza dei musei: innovazione, ricerca, ruolo sociale	196
Antonello Grimaldi	
Ripartiamo da... RavelloLab 2020!	202
Anna Maria Marras	
Trasformazione digitale e inclusione per i musei e il patrimonio	206
Mirco Modolo	
Reinventare il patrimonio: il libero riuso dell'immagine digitale del bene culturale pubblico come leva di sviluppo nel post Covid1	210
Francesco Moneta	
L'Innovazione Digitale nelle Arti e nella Cultura e il rapporto con le Imprese	218
Erminia Sciacchitano	
La rigenerazione a base culturale. Il ruolo delle comunità digitali	220
Maurizio Vanni	
Ravello Lab. Il digitale indica le nuove strade della museologia?	224
Fabio Viola	
Da attrattori ad attivatori culturali	230
<b>Appendice</b>	
Gli altri partecipanti ai tavoli	237

# Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

[comunicazione@alfonsoandria.org](mailto:comunicazione@alfonsoandria.org)

Direttore responsabile: Pietro Graziani

[pietro.graziani@hotmail.it](mailto:pietro.graziani@hotmail.it)

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

[redazione@qaeditoria.it](mailto:redazione@qaeditoria.it)

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

[sclarocca@alice.it](mailto:sclarocca@alice.it)

## Comitato di redazione

Claude Albore Livadie Responsabile settore  
"Conoscenza del patrimonio culturale"

[alborelivadie@libero.it](mailto:alborelivadie@libero.it)

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

[moreljp77@gmail.com](mailto:moreljp77@gmail.com)

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

[schvoerer@orange.fr](mailto:schvoerer@orange.fr)

Francesco Caruso Responsabile settore  
"Cultura come fattore di sviluppo"

[francescocaruso@hotmail.it](mailto:francescocaruso@hotmail.it)

Piero Pierotti Territorio storico,  
ambiente, paesaggio

[pieropierotti.pisa@gmail.com](mailto:pieropierotti.pisa@gmail.com)

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

[ferrigni@unina.it](mailto:ferrigni@unina.it)

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

[dieterrichter@uni-bremen.de](mailto:dieterrichter@uni-bremen.de)

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

[matilderomito@gmail.com](mailto:matilderomito@gmail.com)

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo  
sul turismo culturale

[adamendola@unisa.it](mailto:adamendola@unisa.it)

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)

Monica Valiante

Velia Di Riso

## Progetto grafico e impaginazione

PHOM Comunicazione srls

*Per consultare i numeri  
precedenti e i titoli delle  
pubblicazioni del CUEBC:  
[www.univeur.org](http://www.univeur.org) - sezione  
pubblicazioni*

*Per commentare  
gli articoli:  
[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)*

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

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

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org) - [www.univeur.org](http://www.univeur.org)

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

# Comitato Scientifico



**On. Alfonso Andria**, Presidente

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

**Dott. Eugenia Apicella**, Segretario Generale

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

**Prof. Adalgiso Amendola**, Ordinario di Economia politica, Direttore Centro Interdipartimentale di Economia del Lavoro e Politica Economica, Università di Salerno

**Prof. Jacques Amouroux**, DHC, Member of the European Academy of Sciences and Arts

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

**Prof. Alessandro Bianchi**, già Rettore, Università Mediterranea di Reggio Calabria

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

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

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

**Arch. Francesca Casule**, Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio delle province di Salerno e Avellino

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

**Dott. Stefano De Caro**, Archeologo, già Direttore ICCROM

**Dott.ssa Caterina Della Porta**, Eforo del Ministero della cultura in Grecia

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

**Mons. José Manuel Del Rio Carrasco**, Congregazione del Culto Divino e la Disciplina dei Sacramenti, Curia Romana

**Prof. Maurizio Di Stefano**, Ingegnere specializzato in Restauro dei Monumenti e in Architettura, Presidente Emerito ICOMOS Italia

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

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

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

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

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

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

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

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

**Prof. Mauro Menichetti**, Professore ordinario di Archeologia Classica, Università di Salerno

**Prof. Luiz Oosterbeek**, Coordinating Professor of Archaeology and Landscape Management, Instituto Politécnico de Tomar, Secretary general International Council for Philosophy and Human Sciences

**Dott.ssa Giuseppina Padeletti**, Dirigente CNR

**Prof. Mark John Pearce**, Head of School of Humanities and Professor of Mediterranean Prehistory, University of Nottingham

**Dott. Giulio Pecora**, Giornalista, Manager di Pec.Consult

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

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

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

**Dott.ssa Matilde Romito**, Archeologo, già Dirigente dei Musei Provinciali del Salernitano

**Prof. Franco Salvatori**, Professore a riposo di Geografia Università Tor Vergata

**Prof. Inguelore Scheunemann**, Coordinatore Programma Latino-americano di Scienze e Tecnologia per lo sviluppo (CYTED)

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

**Dott.ssa Giuliana Tocco**, Archeologo, già Soprintendente

**Dott.ssa Françoise Tondre**, Vice-présidente, Fédération des Conservatoires d'Espaces Naturels, Membre du CESER GRAND EST (Conseil Economique, Social et Environnemental Régional Grand Est)

**Dott. Hamza Zirem**, Scrittore, poeta, Ambasciatore di pace per Universum Academy Switzerland

**Dott. Gabriel Zuchtriegel**, Direttore Parco Archeologico di Paestum

# Consiglio di Amministrazione



On. Alfonso Andria

## **Presidente e legale rappresentante**

Prof. Jean-Paul Morel

## **Vice Presidente**

Dr. Eugenia Apicella

## **Segretario Generale**

## **Rappresentanti Enti Fondatori**

*Secrétaire Général Conseil de l'Europe*

Dr. Marija Pejčinović Burić

*Regione Campania*

On.le Vincenzo De Luca, Presidente

*Comune di Ravello*

Avv. Salvatore Di Martino, Sindaco

*Università degli Studi di Salerno*

Prof. Vincenzo Loia, Rettore Magnifico

*Comunità Montana "Monti Lattari"*

Luigi Mansi, Presidente

## **Rappresentanti Soci Ordinari**

*Consorzio di Promozione Turistica Ravello-Scala*

M.o Pasquale Antonio Palumbo, Presidente

*Centro di Cultura e Storia Amalfitana*

Prof. Linda Di Lieto, Presidente

*Comune di Scala*

Luigi Mansi, Sindaco

## **Membri Cooptati**

*On. Alfonso Andria*  
Senatore

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

*Prof. Francesco Caruso*  
Ambasciatore

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

*Dr. Almerina Bove*  
Commissario Straordinario Fondazione Ravello

*Prof. Claudio Cerreti*  
Presidente Società Geografica Italiana

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

*Prof. Manuel Núñez Encabo*  
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

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

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

## **Membri consultivi**

Prof.ssa Claude Albore Livadie  
*Relatore del Comitato Scientifico*

## **Revisore Unico**

Dr. Alfonso Lucibello

# L'Italia e l'Europa alla prova dell'emergenza: un nuovo paradigma per la cultura

Il numero 42 di "Territori della Cultura" è interamente dedicato ad un primo approfondimento delle risultanze di Ravello Lab 2020, che ancora una volta si sono rivelate di elevato spessore e di concreta utilità.

Certo, il tema prescelto da Federculture e dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali ha giocato un ruolo determinante: "L'Italia e l'Europa alla prova dell'emergenza. Un nuovo paradigma per la Cultura" e si è avvalso – tanto in plenaria, quanto nei 2 panel di venerdì 16 ottobre – dell'arricchimento di relatori e di partecipanti in presenza e da remoto, tanto in plenaria, quanto nei due panel di venerdì 16 ottobre. Questi i temi di ciascuno: "La sostenibilità delle imprese culturali post-

Covid" coordinato dal Prof. Fabio Pollice, Rettore dell'Università del Salento, e "Progettazione, gestione e sostenibilità nell'era digitale" che il Prof. Pierpaolo Forte, Docente dell'Università del Sannio ha diretto.

A inizio della sessione di apertura, nel pomeriggio di giovedì 15, un focus di altrettanta attualità: "Il contributo di Ravello Lab alla Conferenza sul Futuro dell'Europa"; successivamente una tavola rotonda: "Patrimoni UNESCO. La gestione dell'immateriale al

tempo del Covid, tra sostenibilità e ICT. La Rete delle grandi macchine a spalla italiane." e, a seguire, il conferimento del Premio Nazionale "Patrimoni Viventi":

- per la sezione "Enti Pubblici", 1° classificato il progetto "Le Reali ferriere borboniche di Mongiana" promosso dal Parco Naturale Regionale delle Serre (VV);
- per la sezione "Enti Privati", 1° classificato il progetto "#camminarquata" promosso dall'Associazione Culturale Arquata Potest (AP);
- il riconoscimento speciale "Patrimonio Vivente" è andato alla memoria di Francesca Mansi (Nocera Inferiore, 25 febbraio 1985 – Atrani, 9 settembre 2010) vittima dell'alluvione di Atrani, nel decennale della tragica scomparsa.

A partire dal tema centrale, poi attraverso quelli oggetto dei Laboratori, c'è materia per costruire le "Raccomandazioni di Ravello Lab 2020", alla cui stesura si sta già lavorando. Esse potranno rappresentare spunti importanti per gli stakeholder



*I premi Patrimoni Viventi 2020,  
opera del Maestro Ceramista  
Alessandro Mautone.*



pubblici e privati nella fase della “ripartenza”, puntando sul potente strumento della Cultura come driver dello sviluppo. In questo numero i protagonisti – Relatori, Interventori – su richiesta del Centro di Ravello e della direzione di questo suo Organo di informazione trimestrale, ci offrono spunti di sintesi dei loro singoli contributi, nell’attesa di poter pubblicare – e com’è ormai consuetudine contestualmente presentare in una sede deputata – i testi delle Raccomandazioni appena sarà perfezionato il paziente lavoro di elaborazione e di completa definizione.

Anche quest’anno Ravello Lab, come già nelle ultime edizioni, ha ottenuto il prestigioso riconoscimento della Medaglia del Presidente della Repubblica, a testimonianza del valore che è andata via via acquisendo grazie al suo robusto impianto, alla novità che fin da subito la caratterizzò, alla qualità delle riflessioni e delle elaborazioni che produce, ai patrocini di cui gode, in primis del MiBACT e della Regione Campania. Anzi, per questa XV edizione, la medaglia è stata addirittura “dedicata” il che non avviene sempre e rafforza la considerazione accordata dal Quirinale.

Conclusivamente desidero esprimere la più viva soddisfazione per la perfetta riuscita del XV Ravello Lab, interpretando analogo sentimento del Presidente di Federculture Andrea Cancellato, e naturalmente anche a nome dei rispettivi Staff e Gruppi dirigenti, nonché del Comitato Ravello Lab.

Abbiamo fortemente voluto che questa edizione di Ravello LAB avesse luogo, anche se attraverso modalità miste, in presenza e da remoto, che tuttavia non hanno minimamente scalfito la ricchezza dei contenuti.

Dunque non si è trattato di mantenere una ‘tradizione’, ma di rinnovare quella responsabilità assunta quindici anni orsono da Federculture e dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello e interpretata dal Comitato Ravello LAB: considerare la Cultura strumento indispensabile per lo sviluppo dei territori e la crescita delle comunità. Oggi – in tempo di emergenza Covid – più di ieri!

*Alfonso Andria*



# Scenari futuri post COVID 19

**I**l tema “*L’Italia e l’Europa alla prova dell’emergenza – un nuovo paradigma per la cultura*”, questo il tema affrontato a Ravello durante la XV edizione dei colloqui internazionali, articolata in due tematiche interconnesse; la prima, Panel 1 *sulla sostenibilità economica e sociale delle imprese culturali post Covid 19*, la seconda, Panel 2 *sulla progettazione, gestione e sostenibilità nell’era digitale*.

Entrambi i Panel, che con non indifferente coraggio e generosità, hanno contato sulla partecipazione, in presenza, di numerosi contributi, sottoposti a non facili *stress-test* comportamentali, possiamo considerarli un indiscusso successo, arricchito anche dalla presenza in remoto di chi non è intervenuto direttamente. È fuor di dubbio, alla luce dei contributi sapientemente diretti dai due *Chair* Fabio Pollice per il Panel 1 e Pierpaolo Forte per il Panel 2, che sono nati spunti e riflessioni utili e stimolanti; tutto questo mi ha consentito di pervenire a definire, e anche a convincermi, dei difficili scenari futuri.

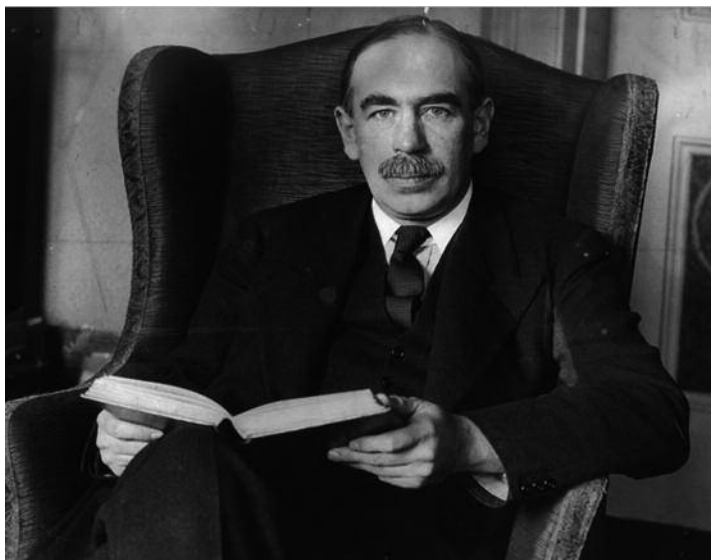
La scommessa, la sfida che abbiamo davanti per il breve e, soprattutto medio periodo, ci pone un enorme interrogativo, una sola domanda: esiste o meno una ipotesi di risposta se non certa, almeno probabile, alle questioni poste con estremo coraggio dai due Panel?

Certamente sì, emerge innanzi tutto un auspicio fondato su aspettative e prospettive allo stato inesplorate. Infatti gli scenari politico-sociali ed economici, oltre che profili psicologici e sanitari, non possono consentire di guardare con il solo ottimismo al futuro, occorre un’ulteriore approfondita analisi, da aggiornare in corso d’opera, su quanto sta concretamente avvenendo non solo nel nostro Paese ma nell’Europa intera, che non potrà non condizionare ogni possibile sostenibilità e proposta delle imprese culturali nel post Covid 19. Dobbiamo partire da un’analisi oggettiva. Il mondo intero non vedeva una pandemia da oltre 100 anni e quindi gli scenari non possono basarsi su esperienze passate, bisogna arrivare alla ideazione di scenari nuovi e inesplorati ma proprio per questo potenziali incubatori di idee e creatività; un dato è tuttavia certo: il mondo che verrà non sarà più quello di prima. Al tempo stesso dobbiamo guardare ad un aspetto, tanto delicato quanto nascosto nell’animo di ognuno in un periodo tutt’altro che breve, relativo alla paura, all’ansia, elementi trattati in letteratura, basati sulla ricerca di possibili responsabilità e possibili colpevoli, forieri di conflitti che in ogni caso si misurano già oggi con una decrescita economica e non solo;

questi argomenti sono stati sapientemente affrontati da più punti di lettura nel numero monotematico della rivista del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, il n. 40, uscito in piena fase pandemica, con un inaspettato numero di contributi, circa 40 con un titolo *“Cultura dei Territori al tempo del Coronavirus”* cui possiamo attingere per ogni ulteriore riflessione.

Mi piace anche ricordare una riflessione di J. Keynes: *“l’importante non è concepire idee nuove, ma liberarsi delle vecchie che si annidano in ogni angolo della mente”*. Il coraggio sta proprio, come ricordavo sopra, nel guardare a scenari nuovi e inesplorati. Keynes, ci ricordava ancora, nel 1925, con una saggezza premonitrice, come il problema dell’umanità è dato dalla combinazione di tre cose: *l’efficienza economica, la giustizia sociale e la libertà individuale*. Termini che appaiono oggi più che mai attuali, sui quali disegnare scenari futuri; ed è in questo che le imprese culturali devono investire, non sostituendosi alla mano pubblica ma arricchendo con scelte innovative le possibili ipotesi di proposte con una combinata e armoniosa lettura con gli ormai insostituibili soggetti del cosiddetto Terzo settore che si occupano di cultura nel senso più ampio e che vedono la partecipazione attiva e volontaria di migliaia di operatori e di studiosi. In questo modo, si superano pregiudizi e divisioni così da guardare al tema cultura e al patrimonio culturale come primo necessario strumento per una rinascita sociale, stimolando i decisori politici verso un diverso modo di intendere la partecipazione e la fruizione del patrimonio culturale.

Infatti l’anello mancante è dato proprio dall’interrogativo: quale sarà la domanda che perverrà dalla gente o se non sia meglio coinvolgere le collettività locali *in primis* nello spirito di partecipare per crescere; le imprese culturali piccole e medie, legate ad un territorio possono svolgere un ruolo importante sempreché questo venga percepito dalla politica come unico possibile elemento trainante per abbandonare la decrescita, certamente oggi non felice, che tuttavia deve considerare come ineludibile la partecipazione, il coinvolgimento della gente alla gestione della cosa pubblica, nelle forme e nei modi che già oggi l’ordinamento normativo consente.



*John Maynard Keynes.*

*Pietro Graziani*



*Territori della Cultura*



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali

Ravello

# Contributi



# Il *management* culturale italiano volano e garanzia per la ripresa della vita culturale

Andrea Cancellato

I nodi che la pandemia ha scaraventato avanti a noi sono tremendi: dalla cultura come bene superfluo all'insostenibilità della gestione delle imprese culturali (o dell'attuale modello di business, come molto opportunamente viene chiamato); dalla nuova produzione culturale digitale alla fruizione della cultura non (solo) in presenza e in comunità.

Mi permetto solo di rilevare che la qualità del *management* culturale italiano ci consente di affrontare e, spero in breve tempo, sciogliere questi nodi con idee e progetti di natura strategica e non puramente emergenziali come, in ogni caso, occorre fare in questo periodo.

Come Federculture, voglio sottolineare che la prospettiva di operare non solo sull'emergenza, pur gravissima come quella che stiamo affrontando, è stata sempre sottolineata nei nostri interventi presso il Governo e il Legislatore.

Provo a riassumere le nostre principali richieste:

1. **Recovery Plan** e risorse europee per la cultura dedicati: alla messa in sicurezza di tutte le strutture culturali italiane (teatri, musei, biblioteche, cinema, etc.) in modo da consentire la fruizione della cultura in piena salute, con l'aria pulita, e di garantire contemporaneamente il miglior efficientamento energetico; alla campagna di digitalizzazione di tutta la memoria culturale italiana che permetta lo studio e la ricerca in remoto, dando ulteriore valore ai nostri Archivi e alle Biblioteche Storiche; una dotazione strutturale, connessa ad una campagna di formazione degli operatori e degli addetti, di nuove apparecchiature per consentire la nuova produzione culturale e una fruizione della cultura a più livelli, comunitaria e digitale, dell'offerta di teatro, musica, mostre, musei, performing art, festival, etc.
2. Mobilitazione di tutte le risorse private possibili per un nuovo mecenatismo culturale attraverso l'estensione di **Art Bonus**, fra le più positive esperienze di questi anni, verso tutte le forme di gestione e produzione della cultura in Italia.
3. Stimolare i consumi culturali anche attraverso la defiscalizzazione dei titoli di ingresso (i famosi biglietti) alla cultura (così come già avviene per la salute con le spese mediche e per i medicinali) ovvero per mostre, musei, cinema, concerti, teatri, libri, dischi, scuole musicali e di danza, etc.





4. Assicurare, attraverso il **Fondo per la Cultura** istituito grazie alla mobilitazione di Federculture, i finanziamenti di lungo periodo per le Imprese Culturali così da progettare la nuova proposta culturale, così come discusso anche in questi giorni a Ravello.
5. Programmare per il termine della pandemia, che lascerà ferite gravissime nel tessuto comunitario della nostra gente, una grande campagna per la produzione e la vita culturale delle città e dei borghi. Un modo per farci ricordare la cultura come uno degli elementi essenziali del nostro vivere in comunità. Una forma fondamentale del **moderno welfare** dell'Italia paese di cultura.

Insomma, da Ravello Lab, così magistralmente condotto dal Presidente Alfonso Andria, viene un forte monito e, insieme, un forte impegno per la cultura che deve essere ascoltato e apprezzato.

### **Andrea Cancellato**

*Presidente di Federculture. È Project Manager di Fondazione ADI Collezione Compasso d'Oro per la realizzazione dell'ADI Design Museum. È stato Direttore di MEET, il centro internazionale per la cultura digitale di Meet the Media Guru e Fondazione Cariplo. Dal 2002 al 2018 è stato Direttore Generale della Fondazione "La Triennale di Milano", l'istituzione italiana dedicata all'architettura, urbanistica, design, arti decorative, moda, artigianato, industria e nuovi media.*

# Il Futuro dell'Europa Le occasioni da cogliere Un ruolo per il Centro di Ravello

Francesco Caruso

La Conferenza che ha aperto il Ravello LAB 2020 è stata dedicata al "Futuro dell'Europa". Calando questo "tema quadro" sul terreno del Centro, emergono riflessioni per la sua azione e spunti per le "Raccomandazioni" che da esse possono essere tratti.

Anche se l'On. Isabella Adinolfi ha dipinto, certo con onestà intellettuale, i toni grigi che registra l'attività nell'ambito della Commissione Cultura del Parlamento Europeo, indicandone i limiti dovuti alle difficoltà di rompere certi schemi radicati e ancora poco sensibili nelle stanze bruxellesi e ancor più presso taluni Governi nazionali, ciononostante è pur vero che **mezzi, e si intende mezzi finanziari, esistono** e sarebbero anche in grado di capovolgere le attuali tendenze poco sensibili che impediscono di fare emergere ciò che dovrebbe essere l'Unione: **anche e soprattutto una Comunità culturale europea.**

Mezzi che i vertici nazionali dovrebbero irradiare e radicare nei territori anche grazie alla consapevolezza crescente della equazione Cultura uguale sviluppo.

I mezzi dunque ci sono. Ancora pochi giorni orsono lo stesso Ministro Franceschini, intervistato da Bruno Vespa, ne faceva stato con soddisfazione parlando del Recovery Fund.

La questione dunque da affrontare è la seguente: **esistono strumenti adeguati per utilizzarli**, per trasformarli in progetti a profitto delle Comunità?

La risposta, dopo la felice e purtroppo assai breve stagione di lavoro avviata dall'allora Ministro per la coesione territoriale, Fabrizio Barca, registra una nota deludente. Largamente deludente. E questo risultato, cifre e situazioni alla mano, è inconfutabile per il passato, per il presente e rischia anche di esserlo per l'immediato futuro proprio nel quadro citato dal Ministro del Recovery Fund così come lo è stato fino ad oggi per i mezzi del Fondo regionale e del Fondo sociale.

Conoscenza approssimativa, pur con le dovute ma esigue eccezioni, scarsa capacità gestionale, lacunose iniziative progettuali, blocchi politici e burocratici sono le cause di tale inadeguatezza presso la nostra Amministrazione centrale così come presso la quasi totalità degli Enti locali. E ciò è ancora più vero per i comparti della Cultura mediamente lontana dalla necessaria attenzione rispetto ad altri tipi di strategie ed interventi.

Come capovolgere questa carente, negativa situazione?

Fornendo a chi gestisce questi mezzi comunitari **strumenti di formazione** intesi a:

- catturare ed agganciare i Fondi europei;
- a spingerli a rivolgersi maggiormente verso strategie culturali;
- a farli conoscere più e meglio agli operatori del Settore;
- a indicare le capacità di gestirli;
- a trasformarli in Progetti.

Detto questo, **quali gli spunti per le Raccomandazioni del LAB?**

Il **Centro dovrebbe indicare, meglio direi fortemente denunciare**, tale deludente situazione e raccomandare una più significativa azione del nostro Governo presso la Commissione di Bruxelles, presso i Consigli dei Ministri -la Cultura è trasversale a quasi tutti i comparti governativi- compresi i Vertici europei indicando la necessità e le opportunità di questa conversione verso una Comunità della Cultura europea. La strada appena intrapresa dalla Presidente Von der Leyen verso una **“New European BAUHAUS”** rappresenta già un quadro entro il quale inserire una strategia per un Progetto culturale per l’Unione europea da radicare nei Territori.

È un rimedio debole? tardivo? Debole forse, almeno per il momento anche se si tratta appena di un inizio. Tardivo non direi se solo si considera che nei 70 anni di vita la costruzione europea ha rivolto le prime “attenzioni” alla cultura, sotto forma di intenzioni della Commissione, solo a partire dal 2006, e cioè da ieri, e solo grazie all’impulso del Parlamento Europeo e del suo “Libro bianco” in materia! La cultura non è presente nei Trattati di Roma, né nell’Atto Unico, in Maastricht. È un’accezione quasi ancora neofita da sviluppare, da radicare come ha concretamente indicato l’UNESCO con le Convenzioni sulla “Protezione dei Valori Immateriali” del 2002 e quella sulle “Diversità culturali” del 2005 e parimenti il Consiglio d’Europa con la Convenzione sul “Diritto alla Partecipazione alla Cultura del citta-

*Francesco Caruso,  
 Ravello Lab 2019.*





dino” detta di FARO, appena ratificata dal Parlamento italiano e sulla cui implementazione, a giusto titolo, le Raccomandazioni del Ravello LAB del 2019 hanno fortemente insistito.

#### **E quali le riflessioni per l’azione del Centro?**

Dovrebbe essere intrapresa la strada di un consapevole **salto di qualità** assumendo direttamente **l’impegno di un’attività continua di formazione** mirata all’azione:

- di scouting delle opportunità offerte dai Fondi;
- di apertura alla loro conoscenza e divulgazione;
- di capacità della loro gestione;
- di indicazione degli strumenti per trasformarli in progetti.

Insomma una interfaccia del MIBACT e del MIUR una condivisione di intenti per il Territorio.

È questo un progetto troppo ambizioso?

Non direi se si pensa da una parte alla possibilità di mobilitare le notevoli forze concettuali già presenti e assai vicine al Centro dalle Università Federico II e Vanvitelli di Napoli, a quelle di Salerno, di Benevento, del Salento. E, dall’altra, agli Avvisi pubblici già in essere ed a quelli annunciati per esempio del Fondo Sociale che prevedono finanziamenti *ad hoc* per progetti mirati di formazione.

Insomma una situazione carente ma con luminose prospettive di positivo sviluppo e di occasioni da cogliere ed accogliere nel Centro di Ravello.

**Francesco Caruso**

*Laurea in Scienze Politiche, Diploma in Alti Studi Europei (College of Europe - Bruges), dal 1968 al 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.*

*2007-2013: Consigliere Speciale presso UNESCO in Parigi (Delega per progetti della Cultura, della Salvaguardia del Patrimonio Universale, dei Negoziati mediterranei). 2007-2013: 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.*

# La Cultura al centro del dibattito sul futuro dell'Europa

Pier Virgilio Dastoli

L'attuale visione negativa dell'Europa nasce, da un lato, dalla mutazione e dalla crisi dei pubblici poteri, come interlocutori del cittadino e del suo ambiente economico; dall'altro, dalla contraddizione fra il mercato che ha un bisogno intrinseco di ampliare le frontiere e le istituzioni democratiche ancora in gran parte fondate su meccanismi elettivi nazionali.

Ciò detto, una delle cause determinanti per l'indebolimento dell'Unione Europea, è l'incompiutezza di un elemento fondante per qualsiasi comunità sociale: l'**identità europea**.

Vale a dire: l'identità individuale, di ogni singolo cittadino di ciascuno Stato membro, che stenta a maturare la piena consapevolezza di essere anche un cittadino europeo, e l'identità collettiva delle varie realtà nazionali, regionali o locali all'interno della comune casa europea.

Naturalmente, mi riferisco a un'*identità europea* che mantenga e valorizzi le condizioni concrete dell'**unità nel rispetto delle diversità**, in armonia con una plurima appartenenza a entità integrate, seppure differenti nelle rispettive storie, culture, tradizioni, assetti economici e sociali, quotidianità e preferenze. Questa incompiutezza è dimostrata dalla mancanza **di una vera e propria cittadinanza europea** in senso giuridico e politico.

Nell'attuale assetto dei Trattati, la cittadinanza europea infatti è aggiuntiva e accessoria rispetto a quella nazionale.

I diritti riconosciuti dai Trattati alle cittadine e ai cittadini europei sono peraltro limitati ad alcuni ambiti, sebbene importanti; mancano inoltre i presupposti per la creazione di uno spazio pubblico europeo, dove la condivisione di valori, di diritti e di doveri si accompagni ad un sentimento di lealtà nei confronti delle istituzioni comuni.

Alle origini dei primi impegni e delle prime realizzazioni dell'integrazione europea ci sono stati i progetti e le iniziative concrete di **personalità politiche** capaci di visione e di **pensatori** consci delle conseguenze della divisione dell'Europa in Stati-nazione e degli effetti della sovranità assoluta.

Consentitemi qui di ricordare il Manifesto per un'Europa libera e unita, conosciuto come il "Manifesto di Ventotene", scritto nell'inverno del 1941 da Altiero Spinelli e Ernesto Rossi con il contributo di Eugenio Colorni, Ursula Hirschmann e Ada Rossi Montanari proponendo di consacrare una sessione delle Giornate di Ravello nell'ottobre 2021 alla sua attualità culturale.

Le istituzioni comuni e i governi nazionali non sono riusciti a stimolare un profondo e irreversibile cambiamento nella co-





**scienza degli europei**, specie nelle più giovani generazioni lontane dalle esperienze vissute dai fondatori.

Così, la “casa europea” non è stata messa al riparo dalle inevitabili discontinuità di risultato e dalle avversità che rappresentano il rovescio della medaglia degli stessi successi.

Né, d'altra parte, i partiti politici europei hanno contribuito alla “*formazione della coscienza politica europea e all'espressione della volontà dei cittadini dell'Unione*” disattendendo il principio iscritto nel Trattato di Lisbona (art. 4, par. 4 TUE); non si sono, pertanto, formate una vera e propria **società civile europea** e una reale **opinione pubblica europea**.

A guardare gli ultimi secoli, si vede come le grandi e varie **correnti di pensiero**, dall'illuminismo, al romanticismo, dal liberismo al marxismo e al cristianesimo sociale hanno attraversato tutto il continente e si sono riprodotte in tutti i paesi, seppur sviluppate e coniugate in forme specifiche.

Lo stesso accade per le idee di libertà, uguaglianza e fraternità che la rivoluzione francese mutua dal profondo del consolidato spirito europeo, ancorandole alla dimensione della cittadinanza; e per le istanze di affrancamento dal giogo dinastico e di indipendenza di tanti popoli.

Anche le **moderne culture politiche europee sono transnazionali**: i liberali nella loro dimensione cosmopolita, i socialisti nella loro dimensione internazionalista, i movimenti di ispirazione cristiana nella loro dimensione universalista.

Una dimensione di fondo senza frontiere, importante sebbene incapace di frenare l'exasperazione dei nazionalismi del ventesimo secolo e di far propria, su scala europea, la cultura federalista americana.

Ancor più del carattere transnazionale delle idee politiche la **fertilizzazione reciproca e gli scambi** sono evidenti nei popoli europei, intesi nel senso più ampio e variegato.

Un insieme spesso condiviso di esperienze, conoscenze, credenze, arte in ogni sua manifestazione, morale, diritto e regole,

costume e tradizioni, capacità e consuetudini; un amalgama differenziato che qualifica tutti gli europei quali membri di una società civile in continua evoluzione.

Per riprendere con successo il cammino dell'integrazione riteniamo che un elemento imprescindibile sia il rafforzamento del senso dell'**identità europea**, dell'appartenenza alla comune casa europea, da conseguire non solo sfruttando appieno le competenze, gli strumenti, le iniziative e le politiche che già esistono nei Trattati vigenti ma andando al di là dei loro limiti collocando le dimensioni della cultura, dell'identità e della cittadinanza europea al centro della Conferenza sul futuro dell'Europa.

Si inserisce in questo quadro la necessità di rivedere la suddivisione delle competenze fra l'Unione europea e gli Stati membri collocando la cultura fra le competenze condivise e non più fra le competenze complementari come del resto era stato suggerito da Altiero Spinelli nel Progetto di Trattato del 1984, essendo stato lo stesso Spinelli da commissario europeo fra il 1970 e il 1976 il promotore delle prime azioni in materia culturale delle Comunità europee.

Molte iniziative potrebbero essere rafforzate e completate per sostenere questo fondamentale pilastro della cittadinanza europea costruito con il cemento delle *cultural and educational policies* europee, rafforzando nei programmi scolastici nazionali la dimensione dell'educazione civica europea, dello studio della storia e della conoscenza delle lingue come strumento di valorizzazione del multilinguismo europeo.

In questo quadro che unisce la dimensione culturale a quella educativa è importante dotare l'UE di strumenti di dialogo fra credenti e non credenti e di lotta alla radicalizzazione, com'era avvenuto durante i dieci anni della Commissione Delors con il programma "*Un'anima per l'Europa*" fondando questi strumenti sugli articoli 10, 17 e 19TFUE e 10 della Carta dei Diritti Fondamentali.

Diritti culturali, cittadinanza attiva, partecipazione democratica ai processi culturali sono espressi nel lavoro di comunità patrimoniali che valorizzano e tutelano il patrimonio locale con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e trasmettere alle future generazioni le nostre tradizioni culturali.

Rappresentano un utile riferimento normativo per salvaguardare le tradizioni innovando e creando nuovi prodotti culturali europei.



Occorre sottolineare il ruolo della cultura europea (*softpower*) nel diffondere i valori europei fondati sulla diversità culturale come fonte di dialogo e non di conflitti partendo dall'arte come strumento di pace, la libertà di espressione, l'apertura verso il diverso e l'innovazione culturale.

Si è proposta per questo la creazione di una rete di Istituti Europei di Cultura nei paesi extraeuropei con la finalità di diffondere e gestire attività di cooperazione culturale bilaterale o multilaterale e diffondere la conoscenza dei valori europei grazie alle opere di artisti e letterati di tutta Europa.

Sono questi i temi su cui dovremo concentrarci nei prossimi mesi quando si avvierà il dialogo fra democrazia rappresentativa e democrazia partecipativa nel quadro della Conferenza sul futuro dell'Europa come spazio pubblico destinato a preparare l'avvio di una fase costituente dell'Europa federale immaginata a Ventotene ottanta anni fa dagli autori del Manifesto per un'Europa libera e unita.

### **Pier Virgilio Dastoli**

*Dal 2010 è Presidente del Consiglio Italiano del Movimento Europeo. È stato assistente parlamentare di Altiero Spinelli alla Camera dei Deputati ed al Parlamento europeo dal 1977 al 1986 e Direttore della Rappresentanza in Italia della Commissione europea dal luglio 2003 all'agosto 2009. È stato consigliere della Commissione Europea e consigliere politico presso il Gruppo Spinelli, un'associazione senza scopo di lucro creata da trentacinque personalità europee. Insegna diritto dell'Unione Europea presso l'Università per stranieri di Reggio Calabria. Presidente del Comitato scientifico dell'Associazione della Comunicazione Pubblica e membro del Comitato Centrale del Movimento Federalista Europeo e del Direttivo Internazionale del CIFE. Coordina la piattaforma italiana sulla Conferenza per il Futuro dell'Europa.*

# Patrimoni UNESCO. Buone pratiche di salvaguardia del patrimonio culturale immateriale al tempo del Covid

Patrizia Nardi

## 1. La pandemia. Patrimoni immateriali, "cultura e sviluppo"

Il patrimonio culturale immateriale luogo della relazione, del confronto, del contatto anche fisico tra le persone, espressione della capacità di dialogo delle comunità. Il patrimonio immateriale che, nelle sue forme rituali e festive, prende vita nelle piazze, nei vicoli stretti delle città e dei paesi mediterranei, dei borghi affacciati sul mare, distesi sulle colline, arrampicati sulle montagne italiane. Luoghi che si animano, da secoli, del rinnovarsi delle relazioni implicite nella danza, nella musica, nei riti civili e religiosi; luoghi del saper fare artigiano e delle conoscenze nel delicato rapporto tra l'uomo e la natura.

Patrimoni ai quali le comunità hanno dato vita con continuità, trasmettendo il loro valore di generazione in generazione; che hanno caratterizzato la storia popolare e identitaria del nostro Paese e ne hanno definito ancor di più il fascino, arricchendo il vasto panorama culturale italiano dei beni materiali e monumentali con espressioni dell'*heritage* variegata, tanto delicate quanto volatili. Che dal passato sono arrivate fino a noi perché esistono le comunità conversazionali, d'eredità, che ne garantiscono l'esistenza. E che le convenzioni internazionali UNESCO e il Consiglio d'Europa, negli ultimi vent'anni, hanno rinvigorito e potenziato con misure di tutela e salvaguardia che sono servite a costruire reti di relazione, di confronto, di scambio che hanno coinvolto Stati parte, comunità, esperti, enti di ricerca, Organizzazione non governative<sup>1</sup>.

Una tipologia patrimoniale che può considerarsi un grande valore aggiunto, che aiuta i processi identitari nel rispetto della diversità culturale e dimostra, coniugando cultura e sviluppo, di poter diventare strumento per la crescita sostenibile dei territori, soprattutto quelli più marginali rispetto ai circuiti nazionali ed internazionali, spesso anche fuori fuoco relativamente agli obiettivi d'indirizzo delle politiche nazionali d'intervento. Un contesto che è connaturato alla vita sociale e culturale dei centri e delle comunità piccole e medie in particolare, e che da sempre è stato luogo di integrazione e solidarietà.

Un mondo che, a causa della pandemia da Covid 19, si è fermato: feste ed eventi culturali sono stati cancellati e le pratiche collettive molto ridimensionate; chiusi i musei, le piazze; tutti i luoghi fisici – materiali – dell'immateriale. Annullati

<sup>1</sup> Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, Parigi 17 ottobre 2003 <https://ich.unesco.org/doc/src/00009-IT-PDF.pdf>.

Convenzione UNESCO per la Protezione e Promozione della Diversità delle Espressioni Culturali (2005) <https://www.unesco.beniculturali.it/convenzione-sulla-diversita-delle-espressioni-culturali-2005/>.

Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società <https://www.coe.int/it/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/199>.

i carnevali a febbraio, poi i riti pasquali. Le feste della tradizione e le processioni. Le piazze, le strade, i vicoli sono rimasti silenziosi. Fermi simulacri e simboli, riferimenti vitali e forti della vita delle comunità locali. Il patrimonio immateriale, che si esprime nella relazione biunivoca e scambievolmente tra gli individui e il contesto storico-urbano d'appartenenza, senza la sua comunità a vitalizzarlo, è sparito. Si è volatilizzato.

Un evento inimmaginabile, inconcepibile. Soprattutto comunità e gruppi di importante storicizzazione, nei quali solo i soggetti più anziani ricordano il fermo legato alle vicende belliche della seconda guerra mondiale. Una normale quotidianità dissolta, perché la salvaguardia di un patrimonio immateriale è una pratica continua, condivisa, partecipata. La perdita di un riferimento anche temporale importante, perché spesso nelle piccole comunità sono proprio i tempi delle azioni finalizzate alla realizzazione e alla salvaguardia dell'elemento che scandiscono le annualità. C'è una continuità (*'A Festa tanne nasce, quanne more*", Gigli di Nola) ed una temporalità: c'è un prima e c'è un dopo, sempre<sup>2</sup>.

Si spiega così il senso di disorientamento e il panico della perdita che ha colpito tutte le comunità d'immateriale, che può rivelarsi estremamente negativo e di rottura degli equilibri e della stessa coesione sociale quando l'integrazione è debole e non si riescono ad individuare strumenti a salvaguardia di quanto "creato" nel tempo. Che però può essere anche molto stimolante e diventare propositivo (κρίσις come "scelta", punto di svolta, cambiamento) nel momento in cui il senso di appartenenza e di identità si esprimono talmente forti da indurre naturalmente a difendere il patrimonio di cui si è eredi nella consapevolezza di esserlo, con qualsiasi mezzo per riprodurlo ancora, per conoscerlo, per trasmetterlo. Niente di nuovo. Ciò che è successo nel passato, se oggi l'umanità può continuare ad essere testimone della bellezza e della genialità creativa dell'uomo anche relativamente alle caleidoscopiche forme della cultura della tradizione popolare.

È un dovere, perciò, mentre è ancora in pieno corso la pandemia, ragionare di cultura e di patrimonio culturale in quanto fondamento dell'identità di un popolo ma anche vettore d'impresa e strumento di sviluppo, di governance nuova e rinnovata, di gestione e di salvaguardia; immaginare nuovi linguaggi e nuovi strumenti di gestione attraverso l'adozione dei metodi e delle tecniche dell'ICT è non solo un dovere civico per i decisori politici, gli esperti, gli operatori culturali,

<sup>2</sup> UNESCO Intangible Cultural Heritage  
<https://ich.unesco.org/doc/src/18779.pdf>.

gli enti di ricerca, le comunità d'eredità, ma diventa piattaforma essenziale per la trasformazione delle idee in progetti integrati in grado di aiutare il Paese a ripartire in tempi che saranno ancora difficili. Le criticità che la vita culturale – e quindi sociale – sta attraversando ci inducono a concentrarci sulle possibili soluzioni, che sarebbe auspicabile fossero frutto di un'attività trasversale, interdisciplinare e collaborativa tra saperi ed esperienze, tra pubblico e privato. La necessità di recuperare il tempo (e il terreno perduto) è già molto evidente e l'inadeguatezza del comparto, rispetto ai fenomeni innescati dalla crisi, ne è la più chiara evidenza.

I dati impressionanti legati alle inevitabili chiusure, in Italia e nel mondo, e il conseguente annullamento di eventi e manifestazioni di ogni tipo nelle città d'arte piuttosto che nei borghi, forniscono oggi elementi preoccupanti e producono già cambiamenti che prefigurano l'evoluzione del settore e che dovrebbero indirizzare verso una strategia di governance umanocentrica e di sostenibilità sociale, ancor prima che economica. L'uomo al centro, un nuovo umanesimo che consideri la cultura e il patrimonio culturale come luogo della catarsi e della sintesi, della relazione sociale e del dialogo e quindi della creatività e dell'intrapresa con l'obiettivo di costruire comunità patrimoniali come elemento fondamentale e fondante di un nuovo corso. Che è quello che le convenzioni internazionali UNESCO e la Convenzione di Faro ci indicano con molta chiarezza da tempo.

Interpretare e favorire il processo e mediare le relazioni ai tavoli circolari, questo il compito che deve servire a riunire i portatori d'interesse del patrimonio, dai soggetti ministeriali a quelli territoriali, dai decisori politici agli operatori culturali d'impresa, dalle comunità patrimoniali alle Organizzazioni non governative fino alle associazioni del Terzo settore. E lo sforzo generale, in tutti i contesti, dovrà essere quello di individuare soluzioni che possano diventare raccomandazioni alle istituzioni nazionali, regionali, europee e internazionali sulla base di buone pratiche di risultato, di obiettivi raggiunti, di percorsi chiari e condivisi, partendo da due assunti strutturali: la chiarezza della norma ed il superamento dell'indeterminatezza della stessa, che molto caratterizza l'impianto degli interventi sul patrimonio culturale in Italia e il potenziamento della formazione e della ricerca, che aiuti a promuovere la sostenibilità e l'inclusività degli interventi. Immaginando una nuova e migliore relazione tra istituzioni, università, centri di ricerca,



scuole, comunità e l'impegno strategico a garantire la sostenibilità territoriale delle azioni, che deve passare per la capitalizzazione del valore sociale dell'identità territoriale e del rapporto profondo che lega gli italiani al loro patrimonio culturale, così come emerso con chiarezza durante il lockdown.

Una crisi è sempre un momento duro, difficile. Ma è anche momento di scelta. Il significato etimologico della parola ci indica la strada, che è quella che in passato ha portato a mettere il patrimonio culturale al centro dei processi di "rinascita".Cogliere l'opportunità, questo dovrebbe essere l'obiettivo. Lavorando a prospettive che continuino a legare il passato al futuro e ci consentano di far ripartire l'Italia del dopo Covid ripensando al ruolo del nostro Paese nel contesto internazionale e al rapporto con l'Unione Europea su base culturale. E privilegiando, soprattutto, gli elementi di unione e di condivisione e l'insegnamento che ci deriva dalle comunità dell'immateriale, ciò che potrebbe essere la chiave di volta per superare gli effetti del distanziamento fisico e l'inevitabile discrasia sociale ed economica che la crisi sta producendo.

## **2. Living heritage experiences in the context of the Covid-19 pandemic: la Piattaforma UNESCO per l'emergenza.**

Il contenimento della diffusione del virus ha costretto da mesi, in tutto il mondo, a cristallizzare "l'insieme delle tradizioni e delle espressioni orali, arti dello spettacolo, rituali, eventi festivi" e ha fortemente limitato il "saper fare artigiano e le pratiche agricole tradizionali", che sono espressione "vivente" dell'identità delle comunità che vi si riconoscono. Sono stati utilizzati, nel virgolettato, i termini della Convenzione UNESCO 2003 per la salvaguardia del Patrimonio culturale immateriale, proprio per evidenziare quanto la pandemia abbia potuto danneggiare, in tutte le sue sfaccettature, questa tipologia patrimoniale essen-

zialmente connaturata, per la sua stessa esistenza, alla presenza attiva e vitale della sua comunità d'eredità.

L'UNESCO, già dall'agosto 2020, aveva predisposto per i patrimoni immateriali riconosciuti una piattaforma d'ascolto, *Living heritage experiences in the context of the Covid-19 pandemic*, invitando gli Stati parte a condividere l'esperienza delle comunità emblematiche, quindi dei gruppi e degli individui che creano, mantengono e trasmettono il patrimonio culturale che rappresentano<sup>3</sup>.

Lo scopo, creare uno spazio virtuale di confronto utile ad incoraggiare il dialogo e ad incentivare la capacità di riconoscersi come comunità "glocale" di solidarietà e di resilienza, nella prospettiva di individuare le buone pratiche utili ad indirizzare nuovi modelli di salvaguardia e gestione dell'immateriale in tempo di pandemia. È stato, per questo, elaborato un format, pubblicato sul sito UNESCO e compilato a cura delle comunità o con l'ausilio ed il coordinamento degli uffici di competenza nazionali, che sta aiutando ad evidenziare le ripercussioni delle restrizioni e delle chiusure e gli effetti sugli stakeholder e sui professionisti del patrimonio vivente in tutto il mondo rispetto alla vita sociale e culturale delle comunità, così come relativamente ai redditi che le comunità ricavano soprattutto dai prodotti del saper fare artigiano e dagli eventi di spettacolo.

74 Paesi e 234 narrazioni forniscono uno spaccato interessante ed un campione significativo di quelli che sono i problemi reali nella gestione e rilevano la capacità di resilienza delle comunità, che si intuisce dall'adattamento dell'elemento patrimoniale riconosciuto al nuovo contesto di distanza fisica e sociale e nell'impegno delle comunità a trovare nuovi strumenti di espressione, che possono essere nuovi o antichi rituali collettivi in presenza – sulla base dell'applicazione delle norme anticovid – oppure azioni e *performance* in forma virtuale e social. Un modo per continuare a mantenere vivo il proprio patrimonio in una sorta di tempo sospeso, nella consapevolezza della volatilità di ciò che questo patrimonio rappresenta e quindi del rischio di sparizione che una tipologia del genere corre quando non viene praticata. E si comprende, dalla varietà degli interventi, come la consapevolezza culturale sia determinante nel consolidare la capacità di resilienza e, nello stesso tempo, possa fungere da forte stimolo per cambiare e migliorare i contesti sociali di riferimento.

In generale, quello che si evince dall'analisi dei dati è la perdita dei mezzi di sussistenza e delle opportunità economiche

<sup>3</sup> <https://ich.unesco.org/en/news/living-heritage-experiences-in-the-context-of-the-covid-19-pandemic-13261>.

legate alle imprese culturali che ruotano attorno agli elementi, compresa l'industria del turismo. Tuttavia queste rilevanti criticità, pur segnando importanti battute d'arresto sulle azioni di salvaguardia, sono diventate per molti gruppi potente incentivo per focalizzare e mettere in atto nuove pratiche che vanno dal coinvolgimento delle giovani generazioni in progetti online allo scopo di garantire loro la trasmissione, ad un aumento consistente dell'accesso digitale alle risorse culturali rese disponibili soprattutto dagli inventari, ciò che ha favorito i processi di conoscenza, divulgazione e promozione. Molto meno praticati sono, per le ragioni che possiamo intuire, i processi di valorizzazione attraverso gli eventi in presenza, con pochissime eccezioni.

Più in generale, l'attività della maggior parte delle comunità, in costanza di lockdown, si è sviluppata attraverso numerose attività di approfondimento scientifico condivise con gli istituti e gli enti di ricerca; con la creazione di cataloghi ed inventari finalizzati alla lettura del dato patrimoniale e a processi di sensibilizzazione a livello locale, nazionale ed internazionale dell'elemento rappresentato; con azioni di consolidamento delle sinergie con i soggetti istituzionali territoriali e nazionali, che in alcuni casi sono intervenuti al ristoro delle finanze, soprattutto in favore degli elementi riconosciuti sulla base di un saper fare; con attività formative ed educative online basate sulla condivisione di temi e contenuti digitali; con il coinvolgimento delle giovani e giovanissime generazioni in attività di tipo ludico-virtuale legate agli elementi; con l'organizzazione di mostre virtuali e in presenza nei periodi delle riaperture dopo il lockdown, molte delle quali all'aperto e diffuse; con la realizzazione e condivisione sui canali social e sul web, oltre che sui canali televisivi locali e nazionali, di filmati e short-film destinati alla promozione presso il grande pubblico; con l'organizzazione di eventi di promozione in presenza sulla base dell'applicazione delle normative anticovid; con la programmazione di interventi di restauro sulle espressioni materiali del patrimonio; con attività virtuali di divulgazione e conoscenza dei patrimoni UNESCO, finalizzate ad aprire canali di comunicazione tra elementi diversi ma simili in termini di trasmissione delle conoscenze della diversità culturale, dell'evoluzione storico-sociale del genere umano, del rafforzamento dell'identità locale e globale.

Il tratto comune delle narrazioni è l'importanza che viene data ai progetti digitali e da remoto, soprattutto per la possibilità di

entrare in contatto con numeri significativi di membri delle comunità e quindi di scambiare e sviluppare idee sulla salvaguardia, cosa che viene ritenuta dalle comunità emblematiche fondamentale alla vitalità del patrimonio e al dialogo e alla vicinanza tra le persone coinvolte, che si considerano in uno stato “di attesa” del ritorno alla quotidiana normalità. Si intuisce che il digitale venga considerato lo strumento e non il fine e che il suo uso è comunque limitato alle comunità di Stati parte che presentano migliori livelli di benessere sociale ed economico e nei quali più stretta è la relazione tra i Patrimoni UNESCO e i soggetti governativi di competenza, mentre in sofferenza si presentano comunità che si intuiscono marginali nell’agenda anticovid dei loro Stati di appartenenza.

Gli effetti della pandemia sembrano, infatti, condizionare in misura molto diversa le comunità, sia relativamente alla tipologia dell’elemento (feste e rituali piuttosto che saper fare artigiano, musica/danza e performance piuttosto che tradizioni agricole), sia rispetto alle capacità di reazione e di resilienza delle comunità. Quando gli elementi sono legati a forme di reddito individuale o collettivo, l’impatto è più eclatante e preoccupante, soprattutto nei casi in cui gli Stati parte non intervengano o ritardano nelle politiche di ristoro. È il caso di tutte le forme di spettacolo con pubblico pagante inserite nella Lista e di tutti gli elementi del saper fare artigiano e delle produzioni agricole.

Scriva Sol Rubin, per “La cocina tradicional mexicana, cultura comunitaria, ancestral y viva”: *Las actividades festivas tradicionales, así como las comerciales se encuentran suspendidas, lo cual ha afectado no sólo a la continuidad de las prácticas en sí, sino a la sostenibilidad económica de los portadores y diversas comunidades que se vinculan con las expresiones, al haberse paralizado el turismo, principal fuente de recursos de muchas comunidades. Incluso informan sobre el fallecimiento de ciertas personas y líderes que son importantes para la transmisión de la tradición. Sobresale la experiencia de una comunidad alejada de los centros más poblados en Baja California, en la que se plantea que la pandemia “nos ha afectado en nuestros empleos, no hay transporte, no tenemos gasolina para movernos en vehículos, por lo que no podemos salir para ir por provisiones al pueblo, nos hemos limitado solo a la recolección de alimentos tradicionales y un poco de siembra. Al no tener transporte también nos afecta en la recolección de material para las artesanías, tenemos que caminar*

*mucho ya que las áreas están retiradas de donde vivimos. Otro es el no poder asistir a ferias para vender nuestras artesanías o comida tradicional*"<sup>4</sup>. Una testimonianza drammatica, che sottolinea quale sia l'importante lavoro da fare per garantire la salvaguardia del patrimonio immateriale di fronte agli effetti della pandemia, per evitare che gli elementi Patrimonio UNESCO scivolino verso la necessità della Salvaguardia urgente o, peggio, spariscano. Si capisce anche bene quale ruolo importante ricoprano, in questo momento, i governi degli Stati parte nella definizione delle politiche di sostegno a comunità e territori e si desume la debolezza della Convenzione rispetto alla necessità di governare i processi per poter garantire condizioni di equità ai patrimoni immateriali riconosciuti in tutto il mondo.

Pur di fronte alla relatività del dato (234 elementi schedati su 584 iscritti per 131 Stati parte aderenti) e nonostante la costanza di casi limite e di comunità in evidente sofferenza, si può supporre che il patrimonio "vivo" non sia stato ancora sostanzialmente intaccato nella sua integrità e che ciò sia collegato soprattutto alla sua capacità di resilienza, risultato della fusione di culture che lo caratterizza, delle esperienze ancestrali e profonde dei suoi portatori d'interesse e della loro capacità di adattare ciascun elemento e l'eredità ricevuta alle esigenze della loro contemporaneità<sup>5</sup>.

La circostanza che stiamo vivendo a causa della pandemia covid-19 influenzerà sicuramente l'approccio all'immateriale e probabilmente ci indirizzerà verso nuovi costrutti e nuove nomenclature che, se ben utilizzate, non potranno che accrescerne il valore e la conoscenza, ciò che un patrimonio "volatile" è fondamentale.

### **3. Feste *in absentia*. Le buone pratiche della Rete delle grandi Macchine a spalla italiane**

Se i processi di digitalizzazione sono stati ampiamente utilizzati come strumento di salvaguardia dell'immateriale e accelerati dalla pandemia, ciò è successo all'interno di una dinamica inevitabilmente in corso. La crisi ha indirizzato, più che altro, il ricorso al digitale, facendolo passare dalla logica dell'emergenza all'approccio di sistema.

Il ricorso alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che negli anni ha consentito lo sviluppo di nuove

<sup>4</sup> <https://ich.unesco.org/en/living-heritage-experience-and-covid-19-pandemic-01124?id=00295>.

<sup>5</sup> <https://ich.unesco.org/en/lists>.

modalità di comunicazione, nel tempo sospeso del Covid-19 è stato determinante per raccontare i patrimoni immateriali ma, soprattutto, per comprendere l'ineluttabilità dello strumento rispetto alla rappresentazione e alla narrazione di contesti che potrebbero non essere per sempre. Il patrimonio culturale, il patrimonio immateriale in particolare, non è per sempre e l'assenza delle sue comunità dalle piazze ce lo ha dimostrato. Il digitale si è rivelato, in realtà, qualcosa di più di uno strumento di comunicazione. È servito come mezzo di divulgazione, come acceleratore di conoscenza per favorire la fruizione al grande pubblico, ha allargato e reso più ampio che mai il dibattito e lo studio intorno ai temi dell'immateriale, ma è stato soprattutto strumento di riconoscibilità, consapevolezza, coesione e democratizzazione per le comunità del PCI che sono reali, immanenti e conversazionali e si identificano con valori e forme che riconoscono come espressioni della loro essenza. Se la tecnologia è lo strumento e non la finalità, è evidente che in questo caso si è riusciti a coniugarla con la tutela e la valorizzazione, con la promozione e la trasmissione, che sono gli elementi fondamentali della salvaguardia dell'immateriale.

E in questa forma la tecnologia è diventata elemento abilitante di connessione capace, in alcuni casi, di attivare nuovi processi culturali soprattutto quando la creazione di nuovi contesti ha implicato la partecipazione delle comunità emblematiche ai processi di produzione del digitale in una dinamica che va oltre la "mera" riproduzione dell'elemento per diventare nuovo "bene culturale", vettore di conoscenza capace di coinvolgere nella bellezza consapevole più umanità possibile. Che poi è la condizione necessaria per suscitare ed attivare la "cura" del patrimonio, che garantisce la sua conservazione e la possibilità di trasmetterlo nel tempo.

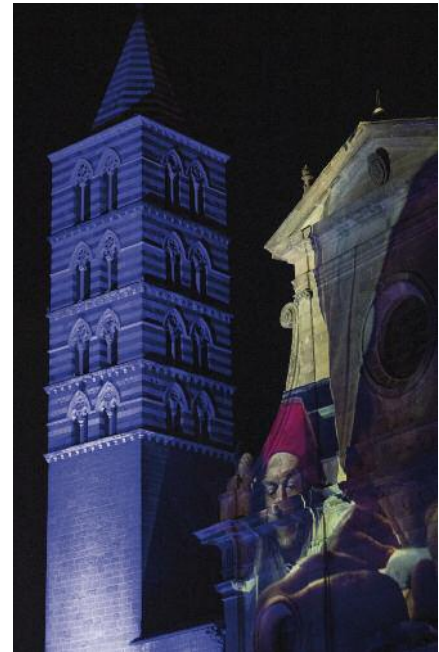
In questo senso, cultura e digitale insieme possono diventare potenti strumenti di inclusione, soprattutto se la tecnologia si fa strumento della lettura della sfera emotiva ed emozionale delle comunità d'eredità e riesce, indirettamente, a generare nuove comunità conversazionali. E non vi è dubbio che, come esperienza umanocentrica e antropocentrica, l'ICT possa diventare fattore strategico per la creazione di nuovi processi di valore di piattaforme allargate di fruizione, che vadano anche oltre la *core zone* delle comunità emblematiche.

Questa considerazione ha guidato, in piena emergenza Covid, le riflessioni e le sensibilità attorno alla Rete delle grandi Mac-

chine a spalla italiane, Patrimonio UNESCO dal 2013 come prima rete nazionale al mondo di elementi tematici e seriali e per questo “modello e fonte di ispirazione”, come riportato dall’Organo sussidiario del Comitato Intergovernativo UNESCO<sup>6</sup>. A causa dell’emergenza e in ottemperanza alle misure adottate dal governo italiano per il contenimento e la gestione dell’emergenza epidemiologica, le Città delle feste della Rete delle grandi Macchine a spalla italiane – Viterbo, Nola, Palmi, Sassari – hanno annullato lo svolgersi dei trasporti votivi delle Macchine durante i tradizionali momenti festivi, che si svolgono da giugno a settembre di ogni anno e veicolano flussi per centinaia di migliaia di persone. Sono state mantenute le celebrazioni religiose, realizzate applicando la normativa anti Covid.

Era necessario un piano alternativo per sopperire all’assenza delle feste, attraverso forme di “restituzione” nelle quali le comunità si potessero riconoscere e identificare. L’opzione in favore del virtuale è diventata il passaggio obbligato per rendere l’emozione del patrimonio “*in absentia*” e per narrare le feste attraverso la loro fonosfera, come “nodi” di reticoli antropologici, storici, sociali e urbani che potessero rendere il rapporto spazio-temporale attraverso suggestioni visive destinate a moltiplicarsi all’infinito, grazie alla forza del web e dell’analogico-digitale. La risultante di un nuovo modo di comunicare e divulgare il patrimonio culturale immateriale, passando dal rigore del rilevamento etnografico alla libertà espressiva dell’arte visiva.

È nato così “**Il nostro tempo infinito e sospeso**”, un progetto di Digital Art sviluppato dalla Rete sulla base della L. 77/2006 per la Salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, realizzato con la Open Lab Company in collaborazione con l’Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale del MiBACT e il coinvolgimento attivo delle comunità della Rete<sup>7</sup>. Un evento culturale diffuso di grande impatto emozionale che ha proposto quattro diverse opere di videomapping come “affresco digitale” in esterna sulle facciate dell’architettura storico-urbana delle città e negli spazi delle feste: sulle piazze, sulle chiese, sui palazzi che fanno da cornice e sui quali il Trasporto della Macchina di Santa Rosa, la Ballata dei Gigli di Nola, la Faradda dei Candelieri di Sassari, il Trasporto della Varia di Palmi hanno ripreso vita insieme ai portatori e alle folle magicamente riapparse all’interno di una nuova volumetria delle immagini, della luce e dei suoni ripresi dal regista Francesco de Melis.



*Trasporto della Macchina di Santa Rosa, Viterbo, 2020  
 (ph. Daniele Luzzi).*

<sup>6</sup> ITH/13/8.COM/8 Add.2 (ich.unesco.org), Report of the Subsidiary Body on its work in 2013 and examination of nominations for inscription on the Representative List of the ICH of Humanity: <https://ich.unesco.org/doc/src/ITH-13-8.COM-8+Add.2-EN.doc>

<sup>7</sup> Con l’approvazione della Legge 8 marzo 2017, n. 44, “Modifiche alla legge 20 febbraio 2006, n. 77, concernenti la tutela e la valorizzazione del Patrimonio culturale immateriale”, il campo di applicazione della Legge è stato esteso anche agli Elementi della Convenzione Unesco per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale del 2003. <https://www.unesco.beniculturali.it/normativa/>. [http://www.comune.sassari.it/comune/ufficio\\_stampa/agosto\\_2020/macchine\\_spalla.html](http://www.comune.sassari.it/comune/ufficio_stampa/agosto_2020/macchine_spalla.html). <https://agcult.it/a/28824/2020-12-04/la-rete-delle-grandi-macchine-a-sette-anni-dal-riconoscimento-unesco-in-tempo-di-covid>.



*Trasporto della Macchina di Santa Rosa, Viterbo, 2020  
(ph. Daniele Luzzi).*



L'hardware e software di Open Lab hanno creato una rinnovata realtà festiva in cui i quattro eventi, pur mantenendo la loro individualità identitaria e scenica, si sono sovrapposti in un *unicum* dove gli attori-spettatori virtuali e reali, apparsi nel cono visivo e contemporaneamente a debita distanza fisica e con le mascherine nel nuovo mondo imposto dal Covid, offrivano suggestioni commoventi. Uno "straordinario" trasporto che ha consolato le comunità, le ha galvanizzate, le ha incoraggiate, le ha ri-proiettate e ri-collegate al patrimonio di cui sono eredi. Ciò che si è ripetuto anche a Gubbio per la Festa



*Ballata dei Gigli di Nola, 2020  
(ph. Daniele Luzzi).*



dei Ceri con un'attività condivisa dell'ICPI, "Feste Sospese", alla quale il progetto della Rete Patrimonio UNESCO si ricollega per testimoniare il vuoto dell'assenza attraverso un film in lavorazione, che verrà divulgato e inviato all'UNESCO per documentare il nostro tempo infinito che viene dal passato della cultura della tradizione e guarda al futuro, pur nella sospensione imposta dal Covid.

Si può dire che la tecnologia, in questo caso, abbia generato una nuova forma d'arte, dando valore ad un patrimonio di comunità? Potremmo pensare di sì, ma certo gli eventi di video

arte – a settembre, a ridosso della risalita della curva pandemica – hanno prodotto meraviglia, partecipazione e coesione e hanno incoraggiato una prospettiva, dopo lo smarrimento dei primi mesi di pandemia che le comunità della Rete avevano vissuto direttamente in un'Italia che si era fermata: le loro Macchine, che non erano mai uscite dalle città della Rete tutte insieme, erano rimaste a Milano, nel chiuso del Museo Francesco Messina dove erano state esposte fino alla fine di febbraio per la mostra "Con straordinario Trasporto"<sup>8</sup>. Era stato un momento molto complicato nella fase più disperante della pandemia, che certamente resterà per sempre nella nostra memoria.

Oggi le comunità festive sono in grado di affrontare con maggiore serenità la possibilità di dover eventualmente annullare ancora una volta le loro feste secolari, anche se la speranza resta quella di ritornare sulle piazze a trasportare le loro Macchine, per amore, per voto, per consuetudine sociale. Sanno che gli ambiti in cui si possono impegnare sono tanti, definiti con il coordinamento tecnico-scientifico della Rete in un programma di interventi che è stato messo a punto con il contributo dei gruppi di lavoro che fanno capo a GRAMAS (Associazione delle comunità festive), sulla base dei confronti costanti con i soggetti ministeriali di competenza (Ufficio Patrimonio UNESCO e Istituto Centrale per il patrimonio Immateriale), nel dialogo con le amministrazioni comunali delle Città, nel rapporto con gli esperti, enti e soggetti di ricerca che lavorano sui temi dell'immateriale, italiani e stranieri, con i quali sono state condivise numerose attività di approfondimento scientifico (*New Metropolitan Perspectives 4TH International Symposium Edition 2020*, LaborEst, Università Mediterranea di Reggio Calabria; Progetto SAVAGE Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli; Ravello Lab Colloqui Internazionali – Centro Universitario Europeo per i Beni culturali su *Patrimoni UNESCO. La gestione dell'immateriale al tempo del Covid, tra sostenibilità e ICT e Storie di comunità e di patrimoni culturali immateriali*, attività condivisa con focal point di Patrimoni UNESCO italiani, messicani, colombiani e dello Yukatan)<sup>9</sup>. Nello stesso tempo, si è lavorato al perfezionamento del Piano di comunicazione della Rete insieme all'ICPI del MiBACT, che vedrà a breve la presentazione del sito e dell'archivio digitale delle feste, mentre sarà convocato il tavolo per la definizione del Piano di salvaguardia a perfezionamento delle Linee guida di cui la Rete si era già dotata dal 2013.

<sup>8</sup> [https://milano.repubblica.it/tempo-libero/artefotografia/evento/mostra\\_con\\_straordinario\\_trasporto\\_le\\_grandi\\_macchine\\_a\\_spalla\\_italiane\\_all\\_o\\_studio\\_museo\\_francesco\\_messina-78035.html](https://milano.repubblica.it/tempo-libero/artefotografia/evento/mostra_con_straordinario_trasporto_le_grandi_macchine_a_spalla_italiane_all_o_studio_museo_francesco_messina-78035.html)

<https://ilmanifesto.it/feste-e-processioni-straordinario-trasporto/>

<https://agcult.it/a/13236/2019-12-09/patrimonio-culturale-immateriale-a-milano-la-mostra-con-straordinariotrasporto>  
<https://www.rivistasiti.it/con-straordinario-trasporto-le-macchine-a-spalla-patrimonio-mondiale-si-raccontano-a-milano/>

<sup>9</sup> NEW METROPOLITAN PERSPECTIVES 2020. NMP2020

[http://www.nmp.unirc.it/wp-content/uploads/2020/05/NMP2020\\_PROGRAMME\\_4th-edition.pdf](http://www.nmp.unirc.it/wp-content/uploads/2020/05/NMP2020_PROGRAMME_4th-edition.pdf);

<https://www.univeur.org/cuebc/index.php/it/notizie-3/1152-storie-di-comunita-e-di-patrimoni-culturaliimmateriali>

<https://www.fondazioneitsbact.gov.it/convegno-salvaguardia-gigli-di-nola/>

<https://www.umbriaradio.it/gubbio-la-festa-dei-ceri-verso-il-riconoscimento-unesco/>.



*Faradda dei Candelieri di Sassari,  
2020 (ph. Daniele Luzzi).*



A quest'attività si aggiungerà il lavoro di amministratori e comunità relativamente alla salvaguardia delle skills e alla trasmissione del patrimonio alle giovani generazioni su progetti delle comunità che sono in fase di lavorazione. La Rete sarà inoltre impegnata nel percorso di estensione del riconoscimento UNESCO alla Festa dei Ceri di Gubbio, che negli ultimi mesi ha avuto un importante impulso.

In questo periodo così complesso, è stato anche raggiunto un importante obiettivo di prospettiva, l'istituzione di un Osservatorio nazionale (Emendamento Russo alla legge di Bilancio

*Trasporto della Varia di Palmi, 2020  
(ph. Daniele Luzzi).*



2021), frutto del dialogo costante tra il coordinamento e i decisori politici delle città della Rete, che già nel 2018 aveva prodotto l'emendamento alla L. 77/2006 in favore degli elementi del patrimonio immateriale<sup>10</sup>. Il nuovo soggetto sarà istituito presso il MiBACT e sarà un primo tassello per la definizione e la messa in pratica di una strategia di governance su tutto il territorio nazionale.

Il lavoro fatto in questi anni sul tema dell'immateriale in Italia, mentre l'UNESCO raccomandava le sinergie di rete come metodo di lavoro e l'Europa rivoluzionava l'approccio al patrimonio culturale con la Convenzione di Faro, ha avuto in Ravello Lab e nel Centro Universitario di Ravello una meravigliosa fucina di idee, alla quale la Rete delle grandi Macchine a spalla italiane ha avuto il privilegio di dare il suo apporto. I "tavoli circolari" tra decisori politici, comunità, enti e soggetti di ricerca, esperti, organi ministeriali ed amministrativi e OnG, sono diventati a Ravello buona pratica di confronto e hanno prodotto rilevanti politiche di risultato. L'auspicio è che si dia continuità all'impegno e che si possa arrivare a codificare un modello di gestione per l'immateriale attingendo dalle buone pratiche italiane e internazionali, capace di preservare e difendere questa straordinaria espressione della creatività popolare.

Non sarà facile passare attraverso la tempesta mantenendo la barra a dritta, ma ci sono tutti i presupposti per fare diventare la crisi che stiamo vivendo una grande opportunità di cambiamento, che è doveroso per tutti noi perseguire.

*"Vedere la stella. È il punto di partenza. I Magi non si sono accontentati di vivacchiare, di galleggiare. Hanno intuito che, per vivere davvero, serve una meta alta e perciò bisogna tenere alto lo sguardo".*

Jorge Mario Bergoglio

<sup>10</sup> <https://agcult.it/a/29907/2020-12-29/unesco-l-osservatorio-nazionale-e-il-futuro-del-patrimonio-culturaleimmateriale-in-italia>.



*Trasporto della Varia di Palmi, 2020  
 (ph. Daniele Luzzi).*



**Patrizia Nardi**

*Storico dell'Età contemporanea e specialista in Storia moderna, si è occupata di valorizzazione del patrimonio storico e, dal 2010, di valorizzazione del patrimonio culturale immateriale attraverso il coordinamento tecnico-scientifico di percorsi di candidatura UNESCO. È titolare del riconoscimento UNESCO della Rete delle grandi Macchine a spalla italiane, ritenuto esemplare e ha coordinato il gruppo italiano per l'iscrizione messicana del Codice Matritense e Codice Fiorentino nel Registro Internazionale della Memoria del Mondo UNESCO. Segue numerosi progetti finalizzati alla presentazione di proposte di candidatura UNESCO, tra i quali la prima estensione nazionale di riconoscimento UNESCO (Ceri di Gubbio). Ha fatto parte del tavolo internazionale di lavoro dell'Institut Nacional de Antropologia e Historia del Messico. Ha organizzato numerosi eventi di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale immateriale italiano in Italia e all'estero e partecipa ai comitati scientifici e gruppi di lavoro dell'Istituto Centrale del Patrimonio Culturale Immateriale. Ha fatto parte del gruppo dei soggetti di interlocuzione per la presentazione dell'emendamento di modifica alla L. 77/2006 concernente la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale immateriale, approvato nel 2018 e dell'emendamento per l'istituzione di un Osservatorio per il Patrimonio culturale Immateriale UNESCO, approvato nel dicembre 2020.*

## Dietro la “Rete” una grande comunità che è attrice e spettatrice

Paolo Russo

Feste popolari, tradizioni che affondano le radici nella fede e soprattutto nella storia di una comunità. Si tramandano da secoli senza perdere smalto ed entusiasmo, si intrecciano, si mescolano in un crogiolo di ricordi e testimonianze, di tradizioni e di fede. Anzi diventano giorno dopo giorno simbolo di un'identità che racchiude numerosi valori e sentimenti: l'orgoglio dell'appartenenza, la capacità di tramandare storie e di saperle trasformare in un motore di crescita sociale, culturale ed economico, la maestria nell'offrire da secoli un copione immutato eppure sempre originale ed esclusivo, sempre in grado di attrarre un interesse che va ben oltre i confini dei territori. Immaginiamo tutto questo moltiplicato per 4 ed avremo uno scrigno prezioso che, a pieno titolo, è stato iscritto nella lista rappresentativa del patrimonio culturale immateriale Unesco. Nola, Viterbo, Palmi, Sassari. I Gigli, la Macchina di Santa Rosa, la Varia, i Candelieri. In una parola le grandi macchine a spalla italiane e le città che ne custodiscono quel lievito madre che si rigenera secolo dopo secolo, anno dopo anno, giorno dopo giorno, ora dopo ora. È per questo motivo che la Rete non è solo un moderno modello di espressione culturale e nemmeno un esempio riuscito di governance e di sistema. È tutto questo insieme e molto di più.

La Rete è la rappresentazione di una socialità diffusa, l'emblema di popoli che si incontrano, confondendosi in un caleidoscopio di sfumature e luci, si trasferiscono emozioni, si interpretano e s'inverano. Questo è il sentimento che rappresenta la “bolla” delle grandi macchine a spalla. Questo è il meccanismo che tiene vivo un progetto al quale il sigillo dell'Unesco ha dato la spinta per correre lungo i binari della valorizzazione internazionale, della tutela e della salvaguardia mai nostalgica, ma propositiva, interpretativa ed attuale. Dietro tutto questo, anzi dentro tutto questo c'è una grande comunità che diventa nello stesso tempo protagonista e spettatrice, pubblico e platea.

Un popolo che è la festa eppur vi assiste rendendola plasma esistenziale. Un luogo, insomma, di protagonismo sociale. Comunità però è un insieme, di persone ed istituzioni. Una catena dove ogni anello è importante ed è chiamato a svolgere la propria parte. A cominciare dalla politica alla quale spetta, come non mai, il compito della rappresentanza ed il dovere di favorire e sostenere con le necessarie novelle normative il fluire e l'immanenza delle feste.

Quando cominciammo a tessere la maglia della Rete delle grandi macchine a spalla, quasi da pionieri, ognuno di noi

pensava in piccolo al solo sigillo dell'Unesco: eppure era grande ed ambito traguardo. Ebbene si è raggiunto un risultato insperato: la strada spianata verso una prospettiva inimmaginabile, fatta di riflettori, riconoscimenti, ribalte mondiali. Allora come oggi in quanto rappresentanti delle istituzioni dobbiamo impegnarci per fare in modo che non si sprechi nessuna possibilità, grande o piccola che sia.

Come quando, a prescindere dai simboli delle appartenenze politiche, ci siamo accorti che ottenuto il grande risultato di Baku nel 2013, montava il sentimento delle comunità ma c'era qualche intoppo. La legge 77 del 2006, per la tutela e la fruizione dei siti Unesco, non contemplava il patrimonio culturale immateriale. Per questo nel 2017 presentai una proposta di legge con un gruppo di parlamentari di ogni estrazione ottenendo il risultato meritato: l'equiparazione tra beni materiali e immateriali. Tutto questo per dire che il Parlamento italiano quando individua temi strategici lavora anche su norme non sempre proposte dal governo che, all'epoca, comunque ci ha assistito.

Lo stesso è accaduto appena qualche mese fa quando, in piena emergenza Covid, con l'approvazione di un mio emendamento, abbiamo ottenuto attraverso la legge del 17 luglio 2020, un milione di euro per la valorizzazione del patrimonio immateriale d'Italia affinché nonostante lo stop imposto dalla pandemia ad ogni rito, ad ogni celebrazione, non si perda nemmeno per un attimo il ricordo di ciò che rappresentano per il mondo intero le nostre tradizioni.

Tutto questo per dire che le macchine a spalla hanno bisogno di forza fisica ma anche di organizzazione, di supporto, dell'abbraccio, insomma, della comunità che è calore, passione e sentimento. L'abbraccio è la storia dei luoghi ai quali le istituzioni devono riservare attenzioni crescenti.

Altri piccoli traguardi ci attendono. Ci tocca lavorare ad un osservatorio che misuri, che valuti criticità e opportunità per rendere ragione dell'energia messa in campo e di quella necessaria per continuare a camminare a passo spedito per moltiplicare i frutti della nostra eredità culturale.

Senza uno strumento del genere mancherebbe la possibilità di tenere la traccia della trama culturale che ci ha portato fin qui e che deve continuare a portarci lontano.



**Paolo Russo**

*Deputato al Parlamento.*

# Il contributo di Ravello Lab alla Conferenza sul futuro dell'Europa

Erminia Sciacchitano

**R**avello è un ponte solido fra l'Italia e l'Europa, per questo ringrazio il Presidente Andria per avere voluto aprire questa edizione di Ravello Lab con la Conferenza sul Futuro dell'Europa, un appuntamento all'orizzonte che consentirà agli europei maggiore voce in capitolo su ciò che l'Unione fa e su cosa fa per loro.

La Conferenza è stata annunciata dalla Presidente Ursula von der Leyen sin dalle sue linee programmatiche ed è stata da subito sostenuta con entusiasmo dal Parlamento europeo. La Commissione europea ha poi indicato in una Comunicazione a gennaio 2020 i due filoni paralleli di dibattito: il primo incentrato sulle priorità dell'Unione europea riguardo ad alcuni obiettivi cruciali per il nostro futuro: la lotta ai cambiamenti climatici, la salvaguardia dell'ambiente, un'economia al servizio delle persone, l'equità sociale e l'uguaglianza, la trasformazione, la promozione dei valori europei e il consolidamento delle fondamenta democratiche



dell'Unione europea, il rafforzamento del ruolo dell'Unione nel mondo. Il secondo riguarderà il processo democratico e le questioni istituzionali, dal sistema di candidature alle liste transnazionali per l'elezione dei parlamentari europei.

L'avvio di questa iniziativa importante, previsto per la prima metà del 2020, è stato purtroppo ritardato a causa della pandemia di Covid-19. Ma proprio quest'ultima ha reso più urgente la riflessione sul ruolo dell'Europa e sul suo funzionamento di fronte alle sfide globali.

Viviamo infatti in stato di emergenza quasi permanente, questi ultimi anni sono stati caratterizzati da grandi colpi di freno che hanno cambiato radicalmente il nostro modo di vivere, a causa di fenomeni di terrorismo, pandemia, migrazioni, cambiamenti climatici e crisi economica. Tutti fenomeni che hanno origine sovranazionale per i quali è difficile trovare soluzioni da soli. In particolare le prime difficoltà dell'Unione e dei suoi Stati membri nel mettere in piedi una risposta comune alla pandemia hanno evidenziato i limiti dell'attuale sistema istituzionale, a partire dalla mancanza di competenza nelle politiche per la salute. È quindi prevedibile che saremo presto chiamati a ripensare insieme la nostra "nuova normalità".

La posizione italiana sulla Conferenza è in linea con quella europea: il dibattito dovrà essere il più possibile aperto, inclusivo

e partecipato, e coinvolgere pienamente cittadini, istituzioni, parti sociali e società civile. Un dibattito di questo genere necessita però di una consapevolezza e conoscenza generale ancora maggiore sulle istituzioni europee, sulle politiche dell'Unione, sulle azioni, che al momento purtroppo non registriamo nel nostro paese. Anche per via delle crisi che stiamo vivendo, dove l'Europa gioca un ruolo sempre più centrale, l'opinione pubblica ha iniziato finalmente a distinguere le istituzioni, Parlamento, Commissione, Consiglio e a comprendere che le decisioni vengono prese attraverso un dibattito che rappresenta le diverse istanze. Manca ancora una vera e propria educazione civica europea nelle scuole e la stampa ci riporta raramente le notizie che possono aiutarci a costruire un'opinione informata. Manca soprattutto la consapevolezza che siamo ormai un sistema integrato, che la partecipazione è il cuore pulsante del processo europeo, la percezione che l'Europa non è a Bruxelles, siamo noi.

Questo passaggio sarà fondamentale se vogliamo che il dibattito sia costruttivo.

In questo la cultura gioca un ruolo fondamentale. Pensiamo a quanto sia importante riattivare la memoria sulla storia travagliata del nostro continente, per comprendere il percorso che ci ha portato a convergere sui valori sui quali si fonda l'Unione Europea descritti all'art. 2 del Trattato sull'Unione Europea: rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e rispetto dei diritti umani, inclusi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. È necessaria una nuova spinta per rinnovare l'adesione ai valori che, secondo il Trattato, sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini.

Non a caso il Nuovo Bauhaus Europeo annunciato dalla Commissione Europea lancia la sfida proprio al mondo della cultura, della creatività e del design, ma anche delle conoscenze e saperi tradizionali, ben rappresentate nel Premio Patrimoni viventi, ritenendole risorse imprescindibili per ripensare il nostro stile di vita in chiave ecosostenibile, giusta e inclusiva. Una sfida alla quale l'Italia mi auguro contribuisca con il suo patrimonio di conoscenze ed esperienze, che ci aiuterà tutti ad allenare i nostri muscoli un po' intorpiditi, restituendoci visione, immaginazione, sorpresa, verso una riconquistata normalità guidata dalla cultura.

### **Erminia Sciacchitano**

*Funzionario nell'Ufficio di diretta collaborazione del MiBACT. Precedentemente, presso la DG Istruzione e cultura della Commissione Europea, ha contribuito all'elaborazione del nuovo quadro di policy europeo per la cultura e all'Anno europeo del patrimonio culturale 2018, del quale è stata Chief Scientific Advisor.*

## Il museo: tra online e offline

Vincenzo Trione

La vera sfida, per i musei? Consiste, affermava Ernst Gombrich in una conferenza del 1975, nel rispetto della propria missione originaria. “Vorrei ricordare ai miei intraprendenti colleghi del mondo dei musei che tra le molte e complesse capacità che vengono loro richieste quella che esige il più nobile sacrificio è la grande arte di lasciare le cose come stanno”.

Era inevitabile: quell’invito è stato disatteso. Negli anni, è stata radicalmente riconfigurata l’identità di queste istituzioni. Che hanno indossato tanti abiti diversi. Per diventare, secondo una felice immagine di Alexander Dorner, autentiche centrali elettriche: aperte, vitali, dinamiche, in movimento. Laboratori di forme, di gesti, di materie. Spazi processuali, dove si compiono continue rimodulazioni semantiche. Ponti che collegano arte e vita, memoria e contemporaneità. Dunque, non solo luoghi dove si conservano e si espongono le opere d’arte. Ma teatri per performance, per happening, per spettacoli, per sfilate. E anche mall per bookshop e per ristoranti. Non prendere atto di questa mutazione sarebbe come tentare di fermare il vento con le mani.

Ora siamo all’anno zero. Giunti a un passaggio epocale della loro breve e tumultuosa storia (che coincide con la nascita stessa dell’idea di modernità), i musei sono chiamati a ripensarsi ancora, preparandosi a un’ennesima rivoluzione. A lungo, essi hanno utilizzato il web e i social in maniera episodica e occasionale: soprattutto come vetrine dove postare mostre ed eventi. Con un esito piuttosto paradossale: i visitatori del Louvre o degli Uffizi sono molti più di coloro che accedono ai social di questi templi dell’arte.

Negli ultimi anni, poche realtà hanno investito tempo, energia e risorse sulle infrastrutture digitali (come ricorda Nicolette Mandarano in *Musei e media digitali*). Prevalente è stato un certo conservatorismo: una diffusa diffidenza nei confronti del “nuovo che avanza”. È come se i musei avessero provato a isolarsi da tanti rumori di fondo del presente, comportandosi un po’ come il pianista del Titanic, intento a suonare mentre la nave sta affondando. Esempio il caso-Italia.

Lo choc-Covid ha reso evidente questo ritardo. Nelle settimane successive al primo lockdown, i musei sono stati costretti a ridefinire i propri palinsesti comunicativi, cercando di portare avanti la propria attività di produzione e di divulgazione della cultura. Alcuni – tra gli altri, il MoMA e il Met di New York, il Rijksmuseum di Amsterdam, il Louvre di Parigi e il British Mu-





*Metropolitan Museum of Art MET,  
New York.*

seum di Londra – hanno dovuto solo riorganizzare e integrare la propria offerta. La maggior parte dei musei, invece, ha risposto all’apocalisse in tempi rapidi, senza chiare strategie. A tali scenari lo scorso aprile Unesco e Icom hanno dedicato un documento, *Museums Around the World in the Face of Covid-19*, che ha fotografato una crisi drammatica (taglio del personale, rinvio o annullamento di mostre, rischi di chiusure definitive); e ha individuato anche alcune *best practies*: le risposte più originali date dai musei durante i mesi della quarantena.

Questa ricerca è stata integrata da un’ampia ricognizione, curata da Anna Calise (dottoranda in Visual and Media Studies dell’Università Iulm di Milano), che “la Lettura” del “Corriere della Sera” ha pubblicato il 28 dicembre 2020. Ne emerge una cartografia di situazioni piuttosto eterogenee. Che, pur lontane e diverse, rivelano un’inclinazione precisa: la volontà di coniugare il momento della formazione con il gusto per il divertimento e per la *gamification*. Siamo nell’orizzonte dell’*infotainment*, nel quale *information* ed *entertainment* si contaminano, si sovrappongono. L’obiettivo: cogliere le opportunità dell’*open access*, saldando educazione e diletto, studio e divulgazione, ricerca e comunicazione.

Tra le iniziative ricorrenti: la digitalizzazione delle opere (Louvre, MoMA, MET, Rijksmuseum); la creazione di app e la costruzione di tour virtuali con percorsi tematici su artisti o su periodi storici (MoMA, MET, Smithsonian, Rijksmuseum, Vienna State Opera, Tallin Art Hall, Zacheta National Gallery of Art, Banghabandu Museum del Bangladesh, National Museum of Singapore, Bahrain National Museum, San Paolo Museum of Art e la piattaforma centralizzata gestita dal governo cinese). E ancora: specifici focus curatoriali e programmi di condivisione gratuita delle immagini delle opere presenti nelle collezioni (Rijksmuseum); raccolte dedicate all’impatto del Covid sulle arti (Tate); canali tematici su YouTube (Henie Onstadt Kunstsenter di

*British Museum, Londra.*



Oslo, Louisiana Museum of Modern Art di Copenaghen); show radiofonici scaricabili su YouTube o su SoundCloud (Gamec di Bergamo); interfacce nelle quali il personale del museo si confronta con il pubblico (Rijks From Home di Rijksmuseum e National Museum of Australia). E, poi: viaggi immersivi (Place Museum di Pechino); blog (Zeit Museum of Contemporary Africa di Cape Town); giochi intelligenti (Acquario di Monterrey Bay e Nelson Atkins Museum); progetti collaborativi (Cleveland Museum of Art); appuntamenti riservati a persone con disabilità visiva (Guggenheim); incursioni su social molto frequentati dai giovani come TikTok o la sua versione cinese, Douyn (Uffizi, Museum Challenge). Infine, i MOOC (Massive Open Online Courses), corsi accademici gratuiti accessibili a tutti (MoMA, Centre Pompidou), tra le frontiere più interessanti e ancora poco esplorate della formazione, come ha sottolineato Lizza Mazzola, Assistant Director del MoMA: “I musei cercano sempre di far crescere gli accessi ma gli edifici fisici hanno limiti di capacità. Entrando nel mondo dei MOOC, la nostra capacità è passata da soddisfare le esigenze di meno di 3.000 insegnanti all’anno a più di 50.000”.

Tali esempi dimostrano come i musei, tra marzo e dicembre 2020, abbiano tentato di porsi in sintonia con un bisogno sempre più esteso di cultura e di arte. Da un recente sondaggio effettuato dal Network of European Museum Organizations (NEMO) emerge che il 40% degli enti consultati oggi ha intenzione di pianificare una strategia digitale, il 21% intende investire in nuove infrastrutture tecnologiche e il 18% vuole formare il proprio personale sulle competenze richieste dalle tecnologie informatiche. Inoltre, si ricordi che, nello scorso marzo, l’interesse degli utenti online verso le parole “museum virtual tours” è stato giudicato da Google a 100, il valore più alto attribuito dal *search engine* per una ricerca online. Questo valore, tuttavia, nei mesi successivi, è tornato a parametri pre-Covid (2.4). Si tratta di un’oscillazione decisiva: condannato alla claustrofobia, nei giorni del lockdown, il pubblico è stato

animato dalla curiosità di passeggiare virtualmente nei musei; ma ora sembriamo più consapevoli del fatto che non basta restare connessi. L'esperienza insostituibile resta quella legata all'incontro "fisico" con il corpo delle opere.

Questo cambiamento deve indurci a riflettere sulla "vita nova" del museo in una prospettiva diversa. Che muova, innanzitutto, dalla riarticolazione del nesso tra online e offline. Da un lato, l'online, nel quale le nostre azioni appaiono più semplici, più rapide, più efficaci e (forse) più sicure di quelle che scandiscono la nostra quotidianità: non ci vengono richieste abilità particolari; possiamo ottenere risultati immediati; siamo in grado di annullare ogni nostra azione senza troppi problemi. Inoltre, viaggiando tra app e database, il multitasking ci dà l'illusione di poter attraversare simultaneamente più avventure. Dall'altro lato, l'offline (la vita vera), senza il quale però l'online non avrebbe alcun senso: una sorta di versione compressa dell'online.

Per un verso, i grandi musei sono obbligati a ripensare la propria filosofia, ridefinendo i programmi delle mostre, riallacciando il patrimonio delle collezioni, valorizzando quel prodigioso giacimento che sono gli archivi e i depositi. Per un altro verso, essi non possono più eludere la sfida del confronto con il web e con i social, agorà nelle quali si generano, si distribuiscono e si condividono immagini, testi e informazioni, avviando iniziative di ascolto e di dialogo partecipato. I musei,



*Louvre, Parigi.*

perciò, devono elaborare serie politiche nell'utilizzo del digitale, ponendosi in linea con quella che Maurizio Ferraris ha chiamato la "civiltà documediale", i cui tratti principali sono: mobilitazione totale; frenetica attività di registrazione; sviluppo di un lavoro implicito, continuo e gratuito (tutti democraticamente fabbricano testi); proliferazione di dati (ogni nostro gesto produce documenti pronti a essere immagazzinati e, insieme, ciascuno di noi è ricettore e produttore di messaggi).

Nell'era della "documerialità", le immagini riprodotte sui siti e sui social non sono semplici fotografie mute ma "data-design": rappresentazioni di eventi artistici, che chiedono di essere usati e performati da noi. Del resto, ha ricordato Boris Groys in *In the Flow*, "la visualizzazione del dato digitale si configura sempre come un atto interpretativo da parte dell'utente". Mentre nell'offline l'atto di contemplazione non lascia nessuna traccia, sul web ogni nostro spostamento da un link a un altro viene registrato e conservato, trasformandoci da spettatori in attori concreti.

Eppure, come ha sottolineato ancora Groys, occorre non dimenticare mai che "internet è un mezzo d'informazione, ma l'informazione è sempre informazione di qualcosa e questo qualcosa si trova [...] al di fuori di internet, ovvero offline".

Il destino dei musei, perciò, sembra essere non troppo lontano dal nostro. Come i superuomini digitali ma anche come le scuole, le università, le biblioteche e gli archivi, essi, nell'immediato futuro, dovranno adottare un *blended model*. Imparare a destreggiarsi in una geografia a doppia forza motrice, nella quale, per riprendere una suggestione di Alessandro Baricco, mondo e "oltremondo" vengono connessi, si fondono e si combinano, dando vita a una creazione infinita e permanente. Solo se sapranno intersecare online e offline i musei potranno porsi (ancora) come prodigiose macchine per pensare, per abitare il passato e per inventare il futuro, proponendo un aggiornamento della classica definizione offerta da ICOM (International Council of Museums): "Un museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente: le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto".



*Galleria degli Uffizi, Firenze.*

### **Riferimenti bibliografici**

Questo intervento, in parte, riprende il mio articolo *TikTok? In questo museo c'è qualcuno?*, in "La Lettura – Corriere della Sera", 27 dicembre 2020.

A. Baricco, *The Game*, Torino, Einaudi, 2018.

Z. Bauman *Noi, travolti dall'ossessione di restare connessi*, in "La Repubblica", 6 luglio 2015.

A. Dorner, *Il superamento dell' "arte" (1958)*, Milano, Adelphi, 1964.

M. Ferraris, *Documentalità*, Roma-Bari, Laterza, 2009.

M. Ferraris - G. Painsi, *Scienza nuova*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2018.

E. H. Gombrich, *Ideali e idoli (1979)*, Torino, Einaudi, 1986.

B. Groys, *In the Flow (2016)*, Milano, Postmedia Books, 2018.

N. Mandarano, *Musei e media digitali*, Roma, Carocci, 2019.

### **Vincenzo Trione**

*Presidente Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali e Preside Facoltà Arti e Turismo, IULM Milano.*

## Il risarcimento di un'assenza

Leandro Ventura

In questo anno particolare l'Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale ha dovuto ricalibrare molte delle sue attività, tenendo conto soprattutto dell'impossibilità di svolgimento di molti eventi rituali e/o festivi, fermati dalla pandemia e dalle necessità di distanziamento precauzionale imposte dalle norme, ma soprattutto dal buon senso.

Sono ormai alcuni anni che l'Istituto segue le feste della Rete delle Macchine a Spalla, per attività di promozione basate sulla documentazione audio-video e sull'ampliamento delle conoscenze degli elementi di interesse etnoantropologico. Questo lavoro ha portato alla realizzazione di due short-film, prodotti dall'Istituto, per la regia di Francesco De Melis: *Un patrimonio sulle spalle*, dedicato alle feste della rete, e *Prodigio in slow motion* che presenta da un punto di vista originale la corsa dei ceri di Gubbio, una festa che non è ufficialmente iscritta nella lista UNESCO, ma la cui candidatura è stata ormai avviata a livello nazionale e che l'Istituto sta seguendo, con l'impegno di collaborare nelle procedure di elaborazione del dossier di candidatura, e con l'auspicio che l'iscrizione avvenga al più presto.

L'attività dell'Istituto, come detto, è stata rimodulata in questa fase di emergenza e di assenza delle feste, nei vari ambiti in cui si sviluppano i principali progetti in corso. È stata attivata una pubblicazione di notizie e contenuti sugli spazi web, che tra marzo e maggio ha avuto anche cadenza giornaliera. In altri ambiti di ricerca, come il lavoro in corso sulle rievocazioni storiche e sul Palio di Siena, considerando l'unicità del caso, è stato approfondito il significato per le comunità del mancato svolgimento delle feste e degli eventi, in particolare per quel che riguarda, oltre il Palio, il calcio storico fiorentino.

Per la Rete delle Macchine a Spalla l'Istituto ha elaborato il progetto *Lucigraphiae*, destinato da un lato a documentare un *unicum*, ovvero il mancato svolgimento di feste molto antiche le cui sospensioni sono eventi di rilievo storico, e dall'altro offrire un modesto risarcimento alle comunità che sono state private della loro festa. Il progetto, per raccontare le feste nel loro svolgimento e nel non svolgimento, si è basato sull'uso delle tecnologie di ripresa e di spettacolarizzazione più avanzate, con lo scopo di documentare in modalità immersiva ed emotivamente coinvolgente l'assenza dell'evento festivo. Le riprese, sempre con la regia di Francesco De Melis e il supporto tecnico degli *exhibition designers* di OpenLab-



Company, hanno consentito di raccogliere una documentazione importante, che è stata già montata in un film presentato a settembre a Gubbio, per raccontare la corsa dei ceri che non si è svolta, e che sarà montata per le altre feste della Rete con lo stesso obiettivo. Ma, accanto alle riprese che sono diventate o diventeranno dei film, l'Istituto, in collaborazione con la Rete, ha utilizzato le immagini realizzate negli scorsi anni, per rimontarle in nuovi racconti delle feste, che sono stati offerti alle comunità come forma di risarcimento, in occasione di eventi spettacolari in cui i video sono stati proiettati su edifici storici, con *video-mapping* di grande impatto emotivo.

La documentazione video che l'Istituto sta realizzando in questi ultimi anni è stata utilizzata non solo per gli eventi del progetto *Lucigraphiae*, ma anche per le due mostre "Unwitten Structures – Racconti (in)visibili", in corso all'estero (ora ovviamente sospese, ma visibili in rete all'indirizzo

[www.raccontinvisibili.com](http://www.raccontinvisibili.com)). L'intento è quello di rinnovare la produzione di video di documentazione etnografica, trasformandola in forme più moderne, coinvolgenti ed emotive, che non tralasciano l'aspetto documentario, ma si aprono a forme di comunicazione vicine alla video-arte. Le mostre in corso presentano oggetti e immagini fotografiche, accompagnate da alcuni video, in cui le macchine a spalla e i ceri di Gubbio assumono un ruolo di protagonisti, che vengono proiettati in strutture appositamente progettate (i "microcinema") in cui la visione avviene da parte del pubblico in maniera immersiva e coinvolgente. La stessa tecnica di presentazione è stata riproposta in un altro spazio recentemente realizzato con il supporto dell'Istituto, ovvero i Cantieri della civiltà marinara di Porto San Giorgio ([www.facebook.com/cantieridellaciviltamarinara](http://www.facebook.com/cantieridellaciviltamarinara)) dove si vuole raccontare e documentare la cultura marinara del medio Adriatico.

Ma oltre a questi progetti sicuramente più impegnativi, si è già accennato che l'Istituto ha avviato durante la scorsa primavera una campagna di comunicazione multimediale, sviluppata nell'ambito della campagna ministeriale "La cultura non si ferma". Gli spazi *social* e il sito *web* dell'Istituto sono





stati interessati dalla pubblicazione, che per un periodo ha avuto cadenza quotidiana, di una significativa serie di contributi, organizzati in alcune rubriche e alcuni speciali, come quello dedicato alla Settimana Santa, che hanno inteso avvicinare i visitatori del *web* ai molteplici aspetti del patrimonio culturale immateriale, in maniera divulgativa, ma scientificamente corretta. In questo modo si è cercato anche di anticipare alcune delle esigenze proposte dalla recente ratifica della Convenzione di Faro che impone una revisione profonda dell'idea di patrimonio culturale, assegnando alle comunità il compito di riconoscerlo come elemento proprio del loro contesto di vita. Ma per raggiungere questo obiettivo, le comunità dovranno essere formate e, nel piccolo, si è tentato proprio di avviare con le rubriche web anche un discorso formativo, come peraltro l'Istituto sta portando avanti dal 2017 con le comunità ludiche legate all'Associazione Giochi Antichi di Verona, con le quali, attraverso incontri periodici, e la partecipazione al Tocatì - Festival Internazionale dei Giochi in Strada, si è voluto trasmettere la consapevolezza del valore culturale del gioco praticato, salvaguardato e trasmesso alle future generazioni da comunità spesso piccolissime, in maniera pressoché involontaria.

Il distanziamento emergenziale e l'assenza hanno quindi incoraggiato la rielaborazione delle forme di comunicazione, promozione e valorizzazione del patrimonio culturale immateriale, attivando un impegno progettuale innovativo che potrà essere la base per le prossime iniziative, da realizzare nei territori e con le comunità, dall'Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale.



**Leandro Ventura**

Storico dell'arte, ha insegnato in varie cattedre dalla Sapienza di Roma alla Ca' Foscari di Venezia. Dirigente del Ministero dei Beni Culturali, con l'incarico di direttore dell'Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale.

# Le competenze per il patrimonio culturale: gestire la complessità

Alessandra Vittorini



Il nostro Paese, l'Europa e l'intero sistema globale stanno attraversando un momento di grande difficoltà, in uno scenario senza precedenti. La pandemia ha messo tutti di fronte ad una situazione inedita e inaspettata, che ha prodotto immediati riflessi con difficoltà diffuse e crisi profonde sul sistema economico, sociale, culturale, oltre che – prioritariamente e drammaticamente – sulla gestione dell'emergenza sanitaria e della salute pubblica. Ma oggi qui si parla in modo specifico del sistema culturale, delle sue criticità e di quali contributi da questo fronte possono arrivare alle riflessioni europee e nazionali che si stanno misurando intorno al tema del *Recovery Fund* e della sua utilizzazione.

Partirei da alcune recenti esperienze maturate nella nostra Scuola, citando alcuni dati significativi desunti da ricerche specifiche condotte dalla scorsa primavera, a margine delle prime valutazioni sui riflessi della pandemia e relative all'inversione negativa dei flussi di visita ai parchi archeologici e agli scenari più sensibili con i quali dovranno misurarsi nel futuro i musei e i luoghi della cultura.

Ebbene, se i dati UNESCO di maggio ci restituiscono uno scenario che vede la chiusura del 90% dei musei del mondo, un approfondimento condotto nell'ambito del primo ciclo del corso "Scuola del Patrimonio" ci racconta che i principali parchi archeologici italiani hanno subito tra marzo e maggio perdite di visitatori tra il 65% e l'85% rispetto ai dati pre-Covid. Nello stesso periodo una specifica ricognizione svolta dalla Fondazione sull'impatto del Covid sul sistema dei musei attraverso l'analisi di documenti, rapporti, pubblicazioni, confronti a livello nazionale e internazionale, ha individuato diverse tipologie di "impatti" e ricadute sul sistema dei luoghi e dei siti culturali. Quelli più rilevanti sono stati poi sottoposti a verifica tramite questionari volti a misurarne la probabilità e la consistenza, ricavandone valutazioni e indicazioni operative sulle principali criticità e sulle possibili aree di intervento per il futuro. Alcuni di essi sono emersi come priorità da considerare nei necessari ripensamenti dell'offerta culturale. Che non saranno solo organizzativi, ma strutturali, andando inevitabilmente ad investire anche gli approcci, la metodologia e la filosofia stessa del museo e del suo rapporto con le persone, le comunità e la mediazione culturale.

Ai primi posti tra i temi segnalati compaiono la necessità di mettere in rete e valorizzare i siti periferici o minori e, più generalmente, i sistemi diffusi del patrimonio culturale e delle



reti museali territoriali. Ma anche l'importanza di quella "rivoluzione digitale" che ha improvvisamente offerto ai cittadini nuove modalità di avvicinamento ai musei e ai luoghi culturali pur restando a distanza, e ai musei nuovi stimoli per ripensare in modo innovativo i loro linguaggi e le loro modalità di auto-rappresentarsi, sperimentando nuove forme narrative. E, infine, la necessità di guardare in modo diverso ai pesi e alle gerarchie consolidate dei sistemi di fruizione del patrimonio culturale, visto che il blocco della mobilità e il lockdown, con l'improvviso crollo dei flussi turistici nazionali e internazionali, hanno costretto a rivalutare l'importanza dei pubblici di prossimità e la valorizzazione delle collezioni territoriali e dei patrimoni diffusi. Si tratta, con tutta evidenza, di un cambio di paradigma che richiede un profondo reset degli obiettivi e dei linguaggi consueti.

A questo scenario globale di grande criticità si aggiunge la ormai cronica sofferenza del sistema degli istituti e dei siti culturali del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, che vive oggi una carenza di organici senza precedenti, dai dirigenti ai funzionari tecnici al personale di supporto, e che si prepara ad una stagione di rinforzo e nuovi reclutamenti che vedrà direttamente coinvolta anche la nostra Scuola. Per quanto riguarda le figure dirigenziali, attualmente scoperte per oltre il 50%, è di questi giorni la conversione in legge del "decreto agosto" che affida ad un prossimo corso-concorso il reclutamento dei nuovi dirigenti tecnici (Soprintendenti archeologia, belle arti e paesaggio, Soprintendenti archivistici e bibliotecari, Direttori di Direzioni museali regionali), in un percorso inedito di selezione-formazione che sarà gestito direttamente dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione insieme alla Scuola dei beni e delle attività culturali. In questa importante sfida saremo pronti a mettere in campo tutte le esperienze ac-

quisite e messe a punto finora per quella formazione trasversale e multidisciplinare che, oggi più che mai, il mestiere dell'operatore del patrimonio culturale richiede.

Per quanto riguarda invece le dotazioni di personale, i cui numeri sono oggi ai minimi storici, il Ministero prevede nuove importanti immissioni di profili tecnici e amministrativi, per un totale di circa 1000 unità: anche lì, siamo pronti ad affiancare eventuali progetti di formazione iniziale, utili ad integrare gli specialismi e le competenze disciplinari richieste ai nuovi assunti con le esperienze applicative e interdisciplinari volte alla gestione della tutela e della valorizzazione del patrimonio. Quali le prospettive per l'immediato futuro? I dati complessivi del *Recovery Fund* e del programma *Next generation EU* prevedono la disponibilità di 209 miliardi di euro per il nostro Paese, da utilizzare per progetti e azioni volti alla rinascita post pandemia: un'occasione senza precedenti che corrisponde a circa 7 cicli di programmazione di fondi strutturali, con un importo che a regime ordinario sarebbe impegnato e speso in 49 anni! È una sfida importante che può essere affrontata solo mettendo in campo energie, risorse, idee e nuove visioni di futuro. E capacità di disegnare progetti strategici e coordinati. Cosa serve per tutto ciò? Innanzitutto le competenze in grado di progettare. E le capacità organizzative e amministrative per trasformare i progetti in azioni. Su entrambe c'è molto da fare e da lavorare, a partire dall'analisi dei diversi livelli nei quali operare.

In merito alle competenze, vale la pena di partire dal significato più strettamente giuridico, nel senso della titolarità ad operare alle diverse scale che attualmente distingue, nei diversi settori, il livello europeo dai livelli nazionali. Una ripartizione tra competenze locali e statali, o tra quelle nazionali ed europee, che nelle situazioni di crisi ha già dimostrato i suoi limiti.

È accaduto con l'emergenza sanitaria: per la gestione della salute pubblica, ambito di totale competenza nazionale, è immediatamente emersa la necessità di un adeguato coordinamento europeo. Lo stesso vale per la tutela e la protezione del patrimonio culturale, ambito di piena ed esclusiva competenza degli Stati, mai trasferito alle competenze dell'Unione Europea. Ebbene, anche qui le situazioni di crisi chiamano a riflessioni e a nuovi sguardi sul problema: basta ricordare come poco più di un anno fa, davanti al drammatico incendio di Notre Dame a Parigi, fu proprio il Presidente Macron a sollecitare un confronto operativo per mettere in comune le forze e le com-

petenze dei diversi Paesi europei nel settore della protezione e del restauro del patrimonio culturale, riconoscendo le specificità e le capacità maturate nel tempo nei diversi ambiti nazionali e di cui in quella circostanza si ravvisava l'esigenza. Ma la pandemia ha dimostrato anche il ruolo determinante delle competenze disciplinari, della scienza e dei saperi scientifici sulla politica e la gestione della crisi e l'importanza delle competenze trasversali, quelle che sono in grado di integrare efficacemente il "sapere" con il "saper fare", le conoscenze con le capacità progettuali, la padronanza delle discipline specialistiche con gli strumenti gestionali e le *soft skills*. E non a caso il programma *Next Generation EU* colloca il tema *education & skills* ai primi posti tra le sue priorità.

È in questo ambito che la Scuola dei beni e delle attività culturali può offrire una riflessione e un contributo operativo per il patrimonio culturale e la cultura, settore che nel nostro paese è pervasivo e trainante, investendo anche altri ambiti di notevole valore economico e sociale: dal turismo al lavoro, alle professioni, fino alle potenzialità di rilancio e recupero di intere aree geografiche interne e marginali in cui, invece, il patrimonio diffuso può costituire una leva di attrattività e sviluppo.

Possiamo quindi provare ad immaginare nuovi scenari e nuove prospettive, pensando alla cultura e alle competenze specifiche di settore di tutti coloro che vi operano come possibili ponti per il raggiungimento di obiettivi politici più alti, come quelli messi al centro dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: la sostenibilità, la gestione dei cambiamenti climatici e dell'inquinamento e l'esplosione demografica che ci porterà ad essere 10 miliardi nel 2050. Alcuni spunti in quella direzione sono già al centro delle riflessioni europee: la Presidente Ursula Von der Leyen lo ha dichiarato solo pochi giorni fa lanciando il suo progetto ispirato al Bauhaus, il movimento nato nel 1919 a Weimar in Germania per accompagnare le trasformazioni del XX secolo a partire da una nuova visione dell'architettura, dell'arte e del design. Oggi, richiamandosi allo spirito innovatore di quella iniziativa, la Presidente lo ha definito "un nuovo progetto culturale per l'Europa". Un progetto culturale, quindi, e non solo – come è ovvio e necessario che sia – politico, economico e sociale. Un progetto in cui la componente politica, economica e sociale possa utilmente alimentarsi di una visione culturale globale in cui la creatività, la cultura, il design sappiano integrare l'innovazione e le visioni di futuro con la forte componente identitaria, storica e



culturale dell'Europa che risiede anche nei temi del territorio, del paesaggio, delle competenze, del saper fare, dell'accessibilità, dell'inclusione, della partecipazione e della qualità. Tutto ciò potrà contribuire a definire le strategie e le azioni condivise per lo sviluppo, da quello economico e sociale a quello urbano, in una visione che non può che essere – così come era anche il Bauhaus di Walter Gropius – fortemente interdisciplinare.

A tal proposito non si può non ricordare l'importante esperienza portata avanti in ambito europeo con i "Principi di qualità degli interventi sul patrimonio culturale", messi a punto nel corso dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale e presentati a novembre 2018, per dare unitarietà e coerenza agli interventi di recupero e restauro dei beni culturali. L'obiettivo di quel programma era la costruzione di un sistema condiviso di principi e regole, di un linguaggio comune in grado di orientare positivamente e coerentemente gli interventi sul patrimonio – e dunque anche la corretta gestione dei fondi europei a tal fine destinati – in un ambito che, come è noto, è e resta di competenza nazionale, ma che in quella sede vedeva il pieno riconoscimento di un preminente "interesse europeo" sul quale era necessario e opportuno intervenire condividendo competenze, saperi e regole.

Oggi, come allora, il tema resta lo stesso: mettere a sistema e condividere, sulla base di un linguaggio comune, metodi, principi e strategie per la cultura e per il patrimonio, sulla base delle logiche di dialogo, cooperazione, interdisciplinarietà e trasversalità.

La missione della nostra Scuola, la visione che sostiene i nostri percorsi formativi e di ricerca si colloca esattamente in questa prospettiva: lavorare per la creazione di competenze trasversali, capaci di aprire il mondo della cultura e del patrimonio culturale ad altri mondi affini e diversi con i quali sempre di più occorre interagire. Nuove figure professionali



Fondazione Scuola Beni Attività Culturali

che sappiano gestire in un corretto equilibrio i temi specifici, dialogando in modo proficuo ed efficace con i tanti attori in gioco, integrando le competenze di settore, sempre più improntate a modelli specialistici di tipo “verticale”, con quelle capacità di interazione in grado di ampliare in direzione “orizzontale” e trasversale le visioni e le azioni da mettere in gioco. L’obiettivo primario, e lo strumento più efficace, potrà certamente essere quello di aprire nuovi sguardi, ma soprattutto di costruire e diffondere ad ampio raggio quel linguaggio comune che solo potrà rendere proficuo ed operativo l’intervento in un campo che vede attori sempre più diversificati e numerosi: dalla politica all’economia, dall’amministrazione pubblica ai diversi settori del privato, dalle amministrazioni centrali a quelle locali, fino a comprendere la cittadinanza organizzata e i luoghi della partecipazione diffusa. Un mondo articolato fatto di tanti soggetti che parlano lingue diverse, mettono in pratica competenze e approcci disciplinari diversi, utilizzano mappe cognitive diversificate e costituiscono una rete in cui le connessioni si fanno di giorno in giorno più mutevoli e i flussi sempre più complessi e incontrollati.

Cosa abbiamo messo in campo e quali sono oggi i programmi che impegnano la Scuola?

Come recita lo Statuto, la Scuola è *un istituto di formazione, ricerca e studi avanzati di livello internazionale e ha lo scopo di sviluppare le risorse umane, la ricerca, la conoscenza e l’innovazione nell’ambito delle competenze del Ministero, nonché di fondare, sulla base dell’unicità del patrimonio culturale della nazione, un modello formativo e di ricerca di eccellenza di standard internazionale negli ambiti della tutela, gestione, valorizzazione e promozione dei beni e delle attività culturali*. Dopo una prima fase di *start up*, dal 2018 ha avviato le sue prime attività operative e i suoi progetti di formazione. Seppur penalizzate dall’emergenza sanitaria globale, le attività sono comunque andate avanti e in alcuni casi hanno anche registrato interessanti impulsi. Come spesso accade, la crisi è servita a mettere a nudo le criticità, ma è anche servita ad accelerare processi, a rivedere modalità, a ripensare metodi e strumenti. Vale la pena qui richiamare i principali percorsi che si avviano a chiusura, anche per coglierne appieno lo spirito e le potenzialità per i programmi futuri.

A breve si concluderà il primo ciclo della “Scuola del Patrimonio”, corso biennale di alta formazione per la gestione e tutela del patrimonio culturale, con il conferimento dei primi



Diplomi agli allievi dopo un percorso che ha visto una prima fase di didattica in aula e una successiva esperienza di internship presso siti e istituzioni culturali. Va a concludersi anche la prima edizione della “International School of Cultural Heritage”, esperienza formativa incentrata sulla gestione dei siti archeologici e rivolta ad 11 paesi (sponda sud del Mediterraneo, Iraq ed Etiopia), con l’obiettivo di sperimentare forme di “internazionalizzazione” del sistema di tutela italiano, con scambi e gemellaggi per la creazione di una rete multilaterale per futuri progetti e per rafforzare i rapporti tra Italia e paesi stranieri.

Nei primi mesi dell’anno la Scuola si è dovuta inoltre misurare – e lo ha fatto in tempi brevissimi – con la necessità di garantire una risposta alle nuove e improvvise necessità emerse con il *lockdown* del marzo scorso, operando a sostegno dei programmi di formazione e aggiornamento del Ministero a favore del personale interno, impossibilitato a lavorare in presenza: la nostra piattaforma di *e-learning* ha erogato oltre 50.000 ore di formazione ed ha ormai superato i 10.000 iscritti. Questi, è il caso di sottolinearlo, provengono solo in parte dal Ministero: oltre il 40%, infatti, sono esperti ed operatori dei settori pubblici e privati esterni al Ministero, figure professionali che hanno avuto l’opportunità di accedere a percorsi informativi/formativi utili a consolidare competenze e conoscenze condivise. Anche il ciclo di webinar attualmente in corso, legato al percorso formativo attivato dalla Scuola con la Direzione generale Musei del Ministero per il “Sistema Museale Nazionale”, vede una notevole e costante partecipazione con circa 500-600 presenze per ciascun webinar, tra operatori MiBACT ed esterni che hanno l’opportunità di condividere esperienze, metodologie, linguaggi e strumenti.

Tutto ciò per investire sulla creazione di nuove competenze, sul consolidamento e l’aggiornamento degli specialismi di settore, sul potenziamento delle esperienze operativo-gestionali e, infine, sulla costruzione di un linguaggio comune tra i tanti attori del sistema, unica chiave per gestire al meglio un patri-

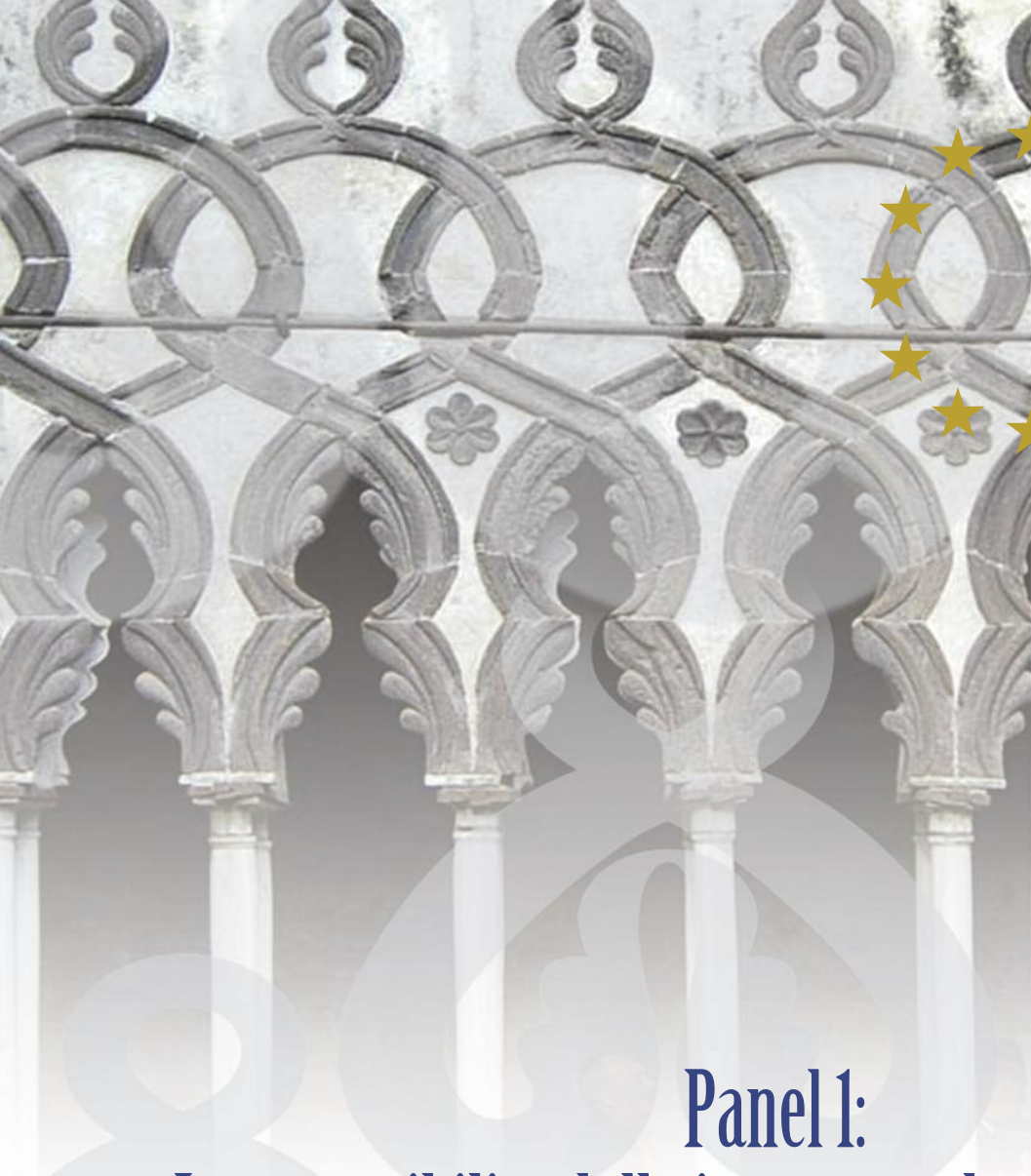
monio che, inevitabilmente, è di tanti. Per parlare ai tanti soggetti che su di esso agiscono, che di esso vivono, che con esso devono fare i conti nelle loro attività quotidiane serve una convergenza globale, un *upgrading* collettivo delle conoscenze e dei saperi che coinvolga il pubblico e il privato, le amministrazioni e gli operatori, la tutela e l'innovazione, la conservazione e lo sviluppo, il passato e il presente. Per una costruzione collettiva e condivisa di una visione di futuro che sappia cogliere e valorizzare tutte le potenzialità del patrimonio culturale e dei sistemi culturali.

È una sfida difficile, ma necessaria. E la porteremo avanti in costante dialogo con i tanti soggetti che già operano in questo campo, certi di poter dare in tal modo un utile contributo anche alla più vasta riflessione oggi in corso a livello europeo e globale, come dimostra anche il prossimo avvio dell'importante progetto europeo "CHARTER. Cultural Heritage Action to Refine Training, Education and Roles". È un progetto volto a sviluppare una strategia europea per le professioni del patrimonio culturale al quale la Scuola partecipa – in un consorzio composto da 21 partner e 7 affiliati provenienti da 14 Paesi UE oltre a 8 associati – con il compito di curare una mappatura dei programmi di educazione e formazione dei professionisti del patrimonio culturale negli ambiti della salvaguardia e conservazione, dell'artigianato e delle conoscenze tradizionali, della disseminazione e comunicazione, della conoscenza e pianificazione, del *management*. In una dimensione, ancora una volta, trasversale e multidisciplinare.

**Alessandra Vittorini**

Architetto, PhD Dottore di ricerca in Pianificazione territoriale e urbana.  
Direttore della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali.





Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali

Ravello

# Panel 1: La sostenibilità delle imprese culturali post Covid



# Dal *management* del patrimonio culturale alla *governance* dello sviluppo “culture led”

Adalgiso Amendola

## 1. La pandemia di Covid-19 ha rivelato e amplificato la fragilità delle industrie culturali.

I settori culturali e creativi sono, com'è noto, di fondamentale importanza per l'impatto che hanno sull'economia e sull'occupazione. Essi inoltre, com'è stato notato, “stimolano l'innovazione in tutta la sfera economica e contribuiscono a generare un impatto sociale positivo in numerosi altri ambiti (benessere e salute, istruzione, inclusione, rigenerazione urbana, ecc.)” (OECD, 2020).

L'Italia nel settore *Core Culture* – che comprende musei, biblioteche, archivi, monumenti, teatro e concerti, nonché industrie culturali, come cinema e musica – è al primo posto in Europa con oltre il 14,5% delle imprese europee attive: ben 291 mila, pari a quasi il 5% delle imprese complessivamente registrate nel nostro Paese. Nel 2018 il settore ha prodotto *direttamente* un valore aggiunto di quasi 96 miliardi di euro, pari al 6,1% del PIL, con circa un milione e mezzo di occupati, oltre il 6% della forza lavoro. Ancor più significativo il contributo indiretto alla crescita economica, dovuto ad un effetto moltiplicatore, del quale il turismo è il principale volano, per cui ogni aumento di valore aggiunto nel settore genera una crescita quasi quasi doppia nel valore aggiunto dell'intera economia (Symbola, 2019).

Anche in Italia la pandemia di Covid-19 ha rivelato e amplificato la fragilità delle imprese culturali, fortemente colpite dalla pandemia soprattutto per quanto riguarda le attività legate alla fruizione del patrimonio storico-artistico ed agli eventi culturali. Si tratta infatti delle attività maggiormente colpite dalle misure di distanziamento sociale, con un significativo numero di posti di lavoro a rischio concentrati soprattutto nelle aree urbane. Con riferimento, ad esempio, al settore dei musei statali, a causa delle misure di contrasto al covid-19 adottate, l'ISTAT valuta una mancata affluenza di quasi 19 milioni di visitatori tra marzo e maggio 2020 ed un conseguente mancato incasso di circa 80 milioni di euro. Per l'industria del cinema la perdita sarebbe stata di 120 milioni di euro, e di circa i 350 milioni di euro per gli spettacoli musicali (ISTAT, 2020).

Va segnalato che, anche nelle attività più tradizionali di gestione del Patrimonio storico-artistico, la crisi ha spinto ad accelerare



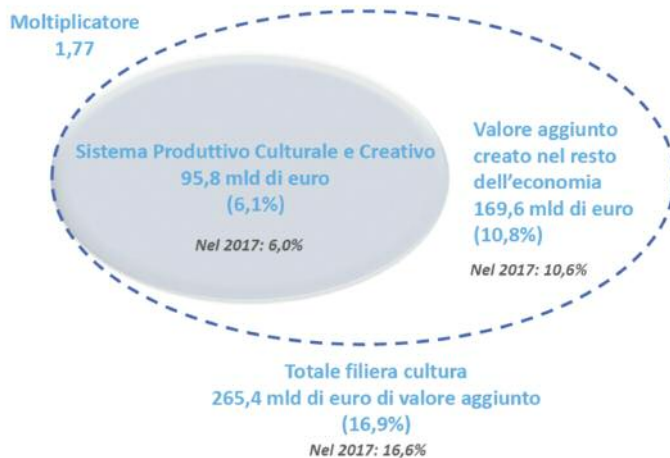
fortemente il processo di digitalizzazione già in atto, ampliandone e diversificandone i contenuti. Si tratta in molti casi di iniziative caratterizzate da interessanti elementi di innovatività e tuttora in piena evoluzione, che stanno in qualche modo modificando, sia pure a macchia di leopardo, le caratteristiche strutturali del sistema Cultura. Esse, unitamente ad altrettanto interessanti esperimenti di riorganizzazione del rapporto con le comunità più prossime, riescono spesso a conseguire l'obiettivo di mantenere vivo e di rilanciare, trasformandolo, il rapporto soprattutto con i fruitori di prossimità.

Permane tuttavia una sostanziale fragilità strutturale del Sistema Cultura. È opinione condivisa infatti che, sul piano della sostenibilità anche economica delle organizzazioni culturali pubbliche e private, sia necessario puntare, non solo su una più decisa integrazione settoriale, ma anche e soprattutto su una maggiore integrazione delle imprese culturali nei sistemi e nei contesti territoriali nei quali esse operano. Ciò con un duplice obiettivo: (i) contenere il rischio di impatto di shock idiosincratici, o settoriali, negativi, come quello che sta appunto colpendo, per effetto della pandemia da Covid19, il settore turistico-culturale; (ii) contribuire più efficacemente allo sviluppo economico e civile delle comunità, rafforzandone resilienza e capacità di innovazione, grazie alla valorizzazione, efficacemente organizzata, del patrimonio culturale.

## **2. Patrimonio culturale e crescita: il paradigma dell'economia**

Negli ultimi decenni valorizzazione e gestione del patrimonio culturale e degli eventi culturali hanno tratto impulso e possibilità di accesso a maggiori risorse, anche grazie all'affermarsi del "paradigma dell'economia dei beni culturali." Esso è centrato, com'è noto su due fondamentali assunti: (i) il patrimonio culturale è un bene pubblico, la cui gestione efficiente richiede

**Il valore del Sistema Produttivo Culturale e Creativo e i suoi effetti moltiplicativi sull'economia**



Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, Io sono cultura, Rapporto 2019, Presentazione.

pertanto l'intervento pubblico (Amendola, 2005); (ii) la valorizzazione del patrimonio culturale può avere significativi effetti sulla crescita economica. Ciò non solo in ragione del valore aggiunto e dell'occupazione generati direttamente, ma anche per l'effetto moltiplicatore, alimentato soprattutto dalla spesa turistica, per il quale ogni aumento di valore aggiunto nel settore genera una crescita più che proporzionale dell'intera economia (Throsby, 2003).

Si tratta di un paradigma che ha permesso di giustificare e quindi di indirizzare più risorse (non solo pubbliche) verso il settore della Cultura e di diffondere modelli manageriali nella gestione del patrimonio storico-artistico. Esso ha tuttavia generato

anche alcuni elementi di criticità. Innanzitutto la straordinaria pressione antropica che ha investito i Grandi Attrattori Culturali (città d'arte, musei, monumenti ed aree archeologiche), con i conseguenti problemi di congestionamento e di ridotta efficacia delle misure di tutela del patrimonio. Ciò soprattutto a causa dell'adozione di un approccio "aziendale" alla gestione del patrimonio culturale, sempre più incentrato su indicatori quantitativi, in termini di numero di visitatori e di entrate finanziarie. Questo approccio mal si adatta, tuttavia, alle aree più periferiche, che pure sono assai spesso ricche di "attrattori culturali minori", variamente diffusi nel territorio. Il rischio è quello di una progressiva ulteriore marginalizzazione di queste aree, anche in termini di risorse impegnate. Un secondo elemento di criticità riguarda il fatto che l'organizzazione di eventi slegati dalla identità culturale dei territori in cui hanno luogo, a volte utilizzati come semplici *location*, spesso non riesce ad innescare gli auspicati effetti di rivitalizzazione culturale delle comunità e di crescita dell'economia locale.

La pandemia da Covid-19 ha per certi versi compromesso la funzionalità di questo modello. In primo luogo perché, incidendo fortemente sulla mobilità delle persone, ha interrotto l'operare del meccanismo virtuoso del moltiplicatore turistico. L'organizzazione on line dell'offerta ed i cambiamenti nelle abitudini di consumo turistico/culturale che stanno emergendo in questi mesi, sono peraltro probabilmente forieri di cambiamenti strutturali destinati a permanere nel tempo. È possibile pertanto

che, nel medio-lungo periodo, alcuni di questi cambiamenti, se persistenti, possano avere effetti negativi soprattutto sui sistemi turistico/culturali locali maggiormente “specializzati” come *location* di eventi culturali.

Questi elementi di criticità rendono necessario ripensare le strategie di intervento nel campo della cultura, finalizzate ad innescare efficacemente processi di sviluppo endogeno e auto-propulsivo. Ciò offre l’occasione per un cambio di paradigma, che sostituisca al binomio “cultura e crescita economica”, il ben più ambizioso binomio “cultura e sviluppo economico e civile”.

### **3. Il patrimonio culturale come driver dello sviluppo economico, civile e sociale dei territori**

Un approccio per certi versi alternativo a quello economicistico basato sul binomio cultura e crescita economica, si impernia sull’assunto che il patrimonio culturale, materiale e immateriale, agisca in modo indiretto, ma più profondo e persistente, sullo sviluppo economico, ma anche civile e sociale delle comunità. L’idea, peraltro oggi ampiamente condivisa, è che una effettiva valorizzazione del *cultural heritage* possa contribuire a riconoscerne e ricostruirne l’identità di una comunità, permettendo così di identificare possibili itinerari di sviluppo, coerenti con quella identità. In altre parole, ri-conoscimento e valorizzazione del patrimonio culturale sono preconditione essenziale per sostituire a, spesso inefficaci, percorsi di crescita economica senza identità, percorsi di sviluppo autenticamente autopropulsivo, in quanto fondati sulla identità delle comunità e dei luoghi. Inoltre, il patrimonio culturale, e soprattutto il suo riconoscimento nella comunità, contribuiscono anche a creare, rafforzare e diffondere quel capitale sociale, che è considerato prerequisito essenziale per lo sviluppo di comunità più innovative, vitali e resilienti (Routledge, von Amsberg, 2003; Durlauf, Fafchamps, 2004).

Si tratta, com’è noto, di un approccio ormai consolidato anche a livello internazionale. A partire dalla *Convenzione di Faro*, peraltro solo recentemente ratificata dal Parlamento italiano, che, nel riconoscere il diritto all’*eredità culturale*, evidenzia il ruolo del “cultural heritage” come driver dello sviluppo economico e sociale delle comunità (Council of Europe, 2005). Ne sono espressione, ad esempio, la declinazione degli *UN Sustainable Development Goals* (2015), nella quale al patrimonio

culturale ed alla cultura in generale viene riconosciuto un ruolo fondamentale nel raggiungimento della maggior parte degli obiettivi: appunto come fattore di coesione sociale e di inclusione, ma anche come motore di equità e di sviluppo economico inclusivo. Anche la più recente *UN New Urban Agenda* (NUA), adottata nel 2016, sottolinea il ruolo del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nel rafforzamento della partecipazione sociale e dell'esercizio della cittadinanza. Al patrimonio culturale viene data particolare attenzione anche nell'agenda politica dell'Unione Europea, sul presupposto che una corretta valorizzazione del *cultural heritage* fornisca una risorsa inesauribile per quanto riguarda l'identità, l'appartenenza al gruppo e lo sviluppo della società in generale. Nella comunicazione della Commissione Europea *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, il patrimonio culturale viene considerato come una risorsa condivisa e un bene comune, *driver* fondamentale per una crescita sostenibile e per uno sviluppo orientato all'innovazione (Commissione Europea, 2014). Su questa linea, nell'agenda *Getting Cultural Heritage to Work for Europe* (2015), la ricerca sul patrimonio culturale, anche nella misura in cui favorisce la valorizzazione e il ri-conoscimento dell'eredità culturale delle comunità, viene intesa come un'importante risorsa per l'innovazione, l'inclusione sociale e la sostenibilità. Questo orientamento, infine, è stato confermato dalla Commissione anche nel 2018 nella *New European Agenda for Culture* nella quale si riafferma il ruolo del patrimonio culturale come risorsa per il futuro e per l'economia nel suo complesso, non solo in relazione al turismo e alle industrie creative, ma anche al modo in cui le attività culturali e di valorizzazione dell'eredità culturale possono contribuire allo sviluppo economico sostenibile e autopropulsivo, contribuendo a formare un modello di società più innovativa e inclusiva (European Commission, 2017).

#### **4. Dal management del patrimonio culturale alla *governance* dello sviluppo "culture led"**

Le politiche per la cultura e la valorizzazione del patrimonio culturale dovrebbero dunque essere maggiormente allineate con l'idea che il patrimonio culturale sia un *driver* fondamentale dello sviluppo economico, civile e sociale dei territori. Esse dovrebbero, in particolare, essere orientate a sperimentare



modalità di tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale maggiormente integrate con gli obiettivi di sviluppo e/o di specializzazione intelligente dei territori e delle comunità. In questo modo, il patrimonio culturale potrebbe esprimere meglio il suo potenziale come *driver* e catalizzatore di uno sviluppo economico sostenibile e coeso a livello locale/regionale. Obiettivo strategico di questo approccio integrato alle politiche culturali ed alle politiche per lo sviluppo dovrebbe essere quello di promuovere, sostenere e diffondere nei territori percorsi di sviluppo economico e civile autopropulsivi e sostenibili. In altre parole, passare dall'idea della "crescita senza identità", a livello territoriale non sempre sostenibile, all'idea dello sviluppo "identity based", o "culture led", sostenibile ed autopropulsivo appunto perché coerente con l'identità dei territori. Un problema a riguardo è rappresentato dal polimorfismo e dalla diversificazione del patrimonio culturale: dai beni culturali materiali (il costruito), alla estrema varietà dei paesaggi culturali, alle molteplici espressioni della cultura immateriale (saperi, credenze condivise, consuetudini, ecc.). Per la verità in Italia notevoli progressi sono stati compiuti negli ultimi anni, in particolare per quanto riguarda l'adozione di più efficienti modelli di gestione manageriale dei Grandi Attrattori e la promozione di interessanti esperimenti di sviluppo territoriale basati sulla gestione in rete del patrimonio culturale: distretti culturali, reti museali, ecc. (Amendola, Papaccio, 2006; Symbola, 2019). Ancora da rafforzare appare, invece, la capacità di organizzazione integrata di percorsi di sviluppo economico centrati sulla valorizzazione dell'eredità culturale, specie nelle aree più "periferiche". Una opzione possibile a riguardo può essere un "cambio di paradigma" nella strategia di intervento, spostando l'attenzione dal *management* del patrimonio culturale alla *governance* delle reti territoriali di sviluppo "culture led". Un cambio di paradigma che richiede di tener conto della specificità, e della complessità, delle reti degli *stakeholder* variamente presenti nei diversi territori. Si tratterebbe in sostanza di mettere in

campo competenze capaci, in primo luogo, di identificare i nodi delle reti territoriali, cioè le diverse categorie di *stakeholder* che in essi operano, e di individuarne le relazioni di interesse, di conflitto, o di cooperazione, in essere e potenziali. Per sviluppare poi, sulla base di questi elementi di conoscenza, la progettazione, partecipata e guidata, di efficaci modelli di *governance*, fondati su regole condivise, adeguate forme contrattuali ed efficienti meccanismi di incentivo per gli agenti. Obiettivo strategico dell'azione di *governance* dovrebbe essere di conseguire condizioni di "convergenza stabile delle funzioni obiettivo" delle diverse categorie di stakeholders, basata sul riconoscimento condiviso del ruolo strategico del patrimonio culturale, inteso come una risorsa di capitale, non solo comune, ma, appunto in quanto capitale, anche riproducibile. Si tratta in sostanza di promuovere un approccio dinamico alla valorizzazione del patrimonio culturale come *driver* dello sviluppo, basato sul ri-conoscimento e su opportune strategie di ri-funzionalizzazione del *cultural heritage*, a sostegno di percorsi di sviluppo che possano essere davvero autopropulsivi e sostenibili, appunto perché coerenti con le identità culturali e vocazionali dei territori/comunità.

## 5. Alcune indicazioni di policy

Per cominciare a rendere effettivo questo tipo di strategia alcune prime misure di policy potrebbero riguardare:

1. la promozione e il sostegno a programmi di ricerca, studio comparativo e valutazione dei diversi modelli di *governance* in rete di percorsi di sviluppo territoriale "culture led", a partire dallo studio degli esperimenti già in corso in Italia ed in Europa; si tratterebbe, peraltro, di misure del tutto in linea con gli indirizzi presenti nel Cluster 2 del programma Horizon 21-24, in corso di definizione;
2. l'incentivazione, sulla base delle valutazioni acquisite, di progetti sperimentali di *governance* in rete di programmi di sviluppo territoriale "culture led";
3. la promozione e il sostegno di programmi di alta formazione professionale di *Project Manager* che siano esperti nel disegno, nell'organizzazione e nella *governance* condivisa delle reti culturali per lo sviluppo (che potremmo chiamare i *Faro Manager*).

Il *Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali* sarebbe un candidato ideale a dare sostegno all'avvio di questo tipo di percorso, curando due iniziative di propria specifica vocazione: (i) promuovere e coordinare un network interazionale di ricerca sui modelli di *governance* delle reti culturali, in collaborazione con le organizzazioni accademiche europee con le quali ha consolidati rapporti istituzionali; (ii) promuovere la istituzione della *Ravello High School of Cultural Heritage Management* per la formazione dei *Faro Manager, Project Manager* esperti nella progettazione e nella *governance* delle reti territoriali per lo sviluppo "culture led".

### Bibliografia

- Amendola, A. (2005), "L'economia dell'intervento pubblico nel settore dei beni culturali", in Amendola, A., Nese, A. (2005), *Modelli per la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Amendola, A., Papaccio, A. (2014), "Driving local development via cultural networking", *Territori della Cultura*", *Special Issue in Cultural Heritage and Local Development*, Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali.
- Commissione Europea (2014), *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52014DC0477>.
- Council of Europe (2005), *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention)*, <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680083746>.
- Durlauf, S. N., Fafchamps, M. (2004). *Social capital*. CSAE WP, 14, 14-15.
- European Commission (2015), *Getting cultural heritage to work for Europe*, Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b01a0d0a-2a4f-4de0-88f7-85bf2dc6e004>.
- European Commission (2018), *A New European Agenda for Culture - Background Information*, Commission Staff Working Document, Brussels, SWD (2018) 167 final, <https://ec.europa.eu/culture/document/new-european-agenda-culture-swd2018-267-final>.
- ISTAT (2020), *I musei statali al tempo del Covid-19*, Comunicato Stampa, 21 maggio 2020.
- OECD (2020), *Shock cultura: Covid-19 e settori culturali e creativi*, Tackling Coronavirus (Covid-19): Contributing to a Global Effort, settembre.
- Routledge, B.R., von Amsberg, J. (2003), "Social capital and growth", *Journal of Monetary Economics*, Volume 50, Issue 1, 167-193.
- Symbola (2019), *Io sono Cultura 2019. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, I Quaderni di Symbola.
- Throsby, D. (2003), "Determining the Value of Cultural Goods: How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell Us?", *Journal of Cultural Economics* 27(3):275-285.
- United Nations (2016), *New Urban Agenda*, Habitat III, <https://habitat3.org/the-new-urban-agenda/>.

### Adalgiso Amendola

Ordinario di Economia Politica dal 1987, è Direttore del Centro interdipartimentale di Economia del Lavoro e di Politica Economica dell'Università di Salerno e componente del Comitato Scientifico del CUEBC di Ravello.

# Luoghi della cultura e sviluppo territoriale

Claudio Bocci

## La sostenibilità nei luoghi della cultura

Anche nella cultura nulla sarà più come prima! Il virus ha scardinato modi di pensare e, soprattutto, modelli di pensiero che ora sono alla ricerca di nuovi equilibri: non più trionfanti dati di affluenza di visitatori ai luoghi della cultura ma una nuova attenzione alla cultura dei luoghi, con un particolare impegno nei confronti del territorio di prossimità. Anche i più blasonati musei statali, che per lungo tempo non potranno contare sui livelli di turismo internazionale finora conosciuti, si incamminano verso nuovi sentieri che guardano con maggiore attenzione ai cittadini, invocandone una partecipazione non più occasionale favorita da un'inedita scoperta delle potenzialità del digitale. L'accelerazione che hanno conosciuto le visite virtuali, spesso artigianali, ha rappresentato una risposta da cui non si potrà più tornare indietro e che porrà il tema della qualità dell'offerta culturale con l'annesso tema di nuove professionalità in un settore che solo grazie al Covid ha scoperto l'uso strategico delle tecnologie. Una recente ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano<sup>1</sup> dimostra che soltanto il 24% dei musei italiani è dotato di un piano digitale e solo il 49% dei musei ha personale dedicato al digitale anche se il 76% è presente almeno su un canale social. Colpisce il largo uso dei social network che, grazie alla facilità di accesso, è ampiamente utilizzato; anche se pensare che un museo su quattro non utilizza nemmeno questi mezzi, la dice lunga sul lavoro che resta ancora da fare!

La riapertura di musei ed aree archeologiche è entrata in una fase nuova che pone al centro non più l'effimera relazione con i visitatori ma la cura della relazione con i pubblici dei luoghi della cultura (dalle scuole alle persone con disabilità, dai ricercatori agli anziani), costringendoli a ritornare all'originale missione del museo, brillantemente descritta dalla definizione che ne dà l'ICOM-International Council of Museum quale "istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e le espone per scopi di studio, educazione, diletto". Una definizione che, pur apprezzabile, non appare ancora soddisfacente e che in tempi recenti è stata oggetto di una riformulazione in cui sono stati inseriti i concetti di accessibilità e di sviluppo sostenibile

<sup>1</sup> Cfr. Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Politecnico di Milano.

(facendo implicito riferimento ai 17 *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite) e introducendo la materia dei paesaggi culturali. In effetti, il tema della sostenibilità sembra entrato nel tessuto profondo della società ed è crescente l'attenzione che anche fasce sempre più larghe di popolazione pongono al tema. Ma ancora non basta se il 22 agosto 2020 è stato dichiarato *Earth Overshoot Day*, "giorno del superamento delle risorse" che, anche grazie al Covid (che ha stravolto le nostre vite ma anche bloccato molte attività produttive permettendo alla Terra di tornare a 'respirare'), è stato dichiarato ben 24 giorni dopo la data del 2019. Anche per questo motivo, i luoghi della cultura dovranno progressivamente fare crescente attenzione alla sostenibilità ambientale che rischia di lasciare cumuli di scorie alle prossime generazioni!

Emergerà senz'altro anche il tema della sostenibilità economica dei musei e dei luoghi della cultura i quali, alla luce delle nuove modalità di visita, vedranno crescere i loro costi che, in ragione dell'essere la cultura un 'servizio pubblico essenziale' dovranno, in primo luogo, essere sostenuti dalla finanza pubblica e dalle fondazioni di origine bancaria (anche se la diversa distribuzione territoriale di questi soggetti privati, orientati alla solidarietà sociale, accentua la disparità di accesso a tali fonti di finanziamento da parte dei luoghi della cultura localizzati nel Mezzogiorno). Comprendere il nuovo ruolo della cultura come leva di benessere sociale sarà importante per porre il tema del finanziamento dei musei anche nell'ambito del Recovery Fund, soprattutto pensando alle nuove generazioni che, se si vedranno gravare di un crescente debito pubblico, dovrebbero almeno beneficiare di un maggiore benessere complessivo grazie al nuovo orientamento di *governance* e dei fini fondamentali delle istituzioni museali. Immaginare un utilizzo del 'Piano per la ripresa dell'Europa', il *Next Generation EU*, anche per la cultura, collegato in primo luogo all'educazione scolastica, non pare un azzardo se vogliamo proseguire nella direzione solidaristica che la sciagura della pandemia ha impresso al progetto europeo. Sarà importante che il settore culturale, che ha difficoltà ad essere rappresentato, faccia sentire la sua voce e avanzi proposte di cui c'è assoluto bisogno! Utili saranno anche le riflessioni che il mondo culturale si sta scambiando in questa fase e che hanno necessità di trovare un punto di sintesi 'politico' in grado di far emergere le straordinarie potenzialità di un settore fondamentale per il benessere dei cittadini e la coesione sociale.



Molto c'è da fare sul piano della gestione dei luoghi della cultura, musei in primo luogo, chiamati a ripensare se stessi e ad una *governance* che passi da una gestione puntuale ad una gestione integrata multilivello che faccia emergere le straordinarie economie di scala nella gestione di musei, aree archeologiche, teatri, archivi, biblioteche.

### La gestione ispirata alla Convenzione di Faro

Si tratta di ripensare radicalmente il modello operativo dei musei rendendone esplicite e condivise dalla comunità le loro finalità ultime di *piattaforme di benessere esperienziale*<sup>2</sup> per farne emergere la rilevanza sociale ed economica come "vitali spazi pubblici che si rivolgono alla società intera e dunque possono svolgere un ruolo importante nello sviluppo dei legami e della coesione sociale, nella costruzione della cittadinanza e nella riflessione sulle identità collettive"<sup>3</sup>.

Molto importante è la sottolineatura della finalità del museo dedicato a promuovere la conoscenza, il pensiero critico, la partecipazione e il benessere della comunità. Al tema della partecipazione dei cittadini darà senz'altro impulso la recente ratifica, da parte del Parlamento, della Convenzione di Faro, un autentico documento-faro promosso dal Consiglio d'Europa che pone l'accento, oltre che sulla tutela del patrimonio culturale, sul diritto dei cittadini ad accedere e partecipare all'esperienza culturale. La Convenzione di Faro è un testo rivoluzionario che ribalta la tradizionale gerarchia nella gestione del patrimonio culturale restituendo un inedito protagonismo ai cittadini quali titolari del diritto "a trarre beneficio dal patrimonio culturale e a contribuire al suo arricchimento" e incoraggiando un processo partecipato di "sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di pianificazione dell'uso del territorio".

A questo fine sarà necessario incrociare la riforma del Terzo Settore, che prevede lo sviluppo delle imprese sociali anche nel settore culturale, quali soggetti di promozione e gestione delle risorse culturali in chiave di sviluppo economico e di nuova occupazione. Il panorama delle imprese senza finalità di lucro ha già un cardine nelle imprese cooperative e, *in fieri*, con l'impresa culturale e creativa, che esiste nel nostro ordinamento sin dalla Legge di Bilancio del 2018 ma è ancora in attesa dei decreti attuativi che ne definiscano il profilo. L'articolato panorama delle attività culturali necessita, in effetti, di

<sup>2</sup> Maurizio Vanni-Domenico Piraina – LA NUOVA MUSEOLOGIA – Le opportunità nell'incertezza, CELID 2020.

<sup>3</sup> Cfr. Recommendation concerning the protection and promotion of museum and collections, pubblicato in 2015. [www.unesco.org](http://www.unesco.org).

un regolamento che distingua le imprese creative, orientate al profitto (si pensi al cinema o al design), dalle imprese culturali di servizio pubblico promosse per lo più da Amministrazioni statali o locali e, in qualche caso, con l'apporto di soggetti non lucrativi (fondazioni di origine bancaria), la cui missione è quella di allargare la partecipazione dei cittadini alla cultura e che hanno dato un grande impulso all'offerta culturale tutelando, nel contempo, il lavoro: dal Museo Egizio di Torino alla Fondazione Musei Civici di Venezia, dal MAXXI di Roma al Museo Madre di Napoli, dalla Fondazione Scuole Civiche di Milano al Palazzo Ducale di Genova, dalla Fondazione Ravennantica alla Fondazione MIDA, che gestisce le grotte di Pertosa Auletta, in provincia di Salerno. Molte imprese culturali di servizio pubblico hanno mostrato grande resilienza di fronte alla crisi dettata dal Covid e stanno riorganizzando le loro strutture salvaguardando i posti di lavoro, grazie all'applicazione del CCNL Federculture che si applica a queste realtà più avanzate del panorama culturale italiano. In futuro, la sostenibilità di queste imprese culturali presenta margini di incertezza per cui occorrerà individuare soluzioni innovative che partano da un maggior coinvolgimento degli *stakeholders* dei luoghi della cultura, a partire dai cittadini e coinvolgendo scuole, università ed imprese. Potrà essere utile, altresì, allargare lo strumento dell'Art Bonus, favorendo un mecenatismo di comunità, o stabilendo rapporti stabili con le imprese del territorio. In questa direzione si sta muovendo la Fondazione Brescia Musei, impresa culturale promossa dal Comune di Brescia che, sotto la direzione di Stefano Karadjov, coadiuvato da un Comitato Scientifico di chiara fama, ha riorientato la missione del sistema museale con maggiore attenzione ai cittadini, compresi i più disagiati e i migranti, e ha siglato una nuova "Alleanza per la Cultura", un vero e proprio patto tra pubblico e privato con l'obiettivo di affiancare la capacità di ricavo 'ordinario' dei musei della città con un nuovo tipo di supporto economico stabile, svincolato da specifiche mostre od eventi, di durata triennale, messo a disposizione dalle imprese del territorio. La crisi imposta dal Covid ha evidenziato l'emergere di una nuova responsabilità dei cittadini e anche delle imprese che cercano il dialogo con il proprio territorio di riferimento. Si tratta di una sfida che prevede l'emergere di una diversa consapevolezza sia da parte delle imprese private che dei luoghi della cultura, entrambi chiamati a individuare territori comuni di collaborazione.

## Nuove forme di partenariato tra pubblico e privato per una rinnovata sostenibilità

In questa visione si incardina il rapporto tra pubblico e privato nel processo di valorizzazione del patrimonio culturale in cui tutti i cittadini, e le loro varie forme di organizzazione, sono chiamati a svolgere la loro parte. In primo luogo il non-profit che può svolgere un ruolo attivo nel favorire la più ampia partecipazione dei cittadini all'esperienza culturale di un patrimonio, non solo statale, diffuso sul territorio: dai beni culturali al paesaggio, dalle arti performative alle tradizioni enogastronomiche, al patrimonio immateriale.

Ma anche il sistema delle imprese è pienamente coinvolto in questo processo attraverso diversi servizi commerciali necessari alla migliore esperienza culturale (visite guidate, ospitalità, ristorazione, trasporti, ecc.) e pertanto pienamente inserito nella lunga filiera economica attivata dalla cultura (basti pensare che il turismo culturale vale circa il 40% del totale del turismo in Italia).

La crisi in cui stiamo vivendo porterà a grandi cambiamenti nella fruizione della cultura e dello spettacolo e sappiamo che molti milioni di persone ne soffriranno le conseguenze. Una crisi che porta dentro di sé i segni del cambiamento, introducendo inediti esempi di solidarietà da parte dell'intero sistema economico. Si tratta di un germe che non dovrà andare perso quando si tornerà a crescenti livelli di 'normalità'. Anche le imprese, sempre di più, dovranno misurarsi con un mondo cambiato che porrà nuovi ostacoli ma anche nuove opportunità centrate sul rapporto con i cittadini.

Ci attende un tempo favorevole alla crescita della consapevolezza da parte dell'intero sistema produttivo di nuovi modelli di *business* sempre più sostenibili. Una grande opportunità per la crescita delle *Benefit Corporation*, il nuovo modello di impresa che integra al profitto una finalità sociale. I nuovi tempi che ci attendono porteranno con sé le cicatrici prodotte dal coronavirus: sarà difficile dimenticare quello che stiamo vivendo, anche per gli imprenditori!

Le *B Corp* rappresentano il modello più evoluto al mondo in termini di azienda sostenibile e rigenerativa. Costituiscono un movimento globale che ha l'obiettivo di diffondere un paradigma economico più evoluto, che vede le aziende come protagoniste nel rigenerare la società e la biosfera. *Benefit Corporation* significa, inoltre, un profondo cambio culturale, dalla concezione



di *shareholders capitalism*, in cui l'unico fine del *business* è quello di generare profitto e dividerne gli utili tra gli azionisti, all'accezione di *stakeholders capitalism*, secondo la quale l'azienda ha lo scopo di generare valore per tutta la società, per l'ambiente e per il territorio di riferimento.

Il tessuto economico italiano sembra aver colto appieno l'urgenza di tale cambiamento, attestandosi come il Paese con il tasso di crescita delle *B Corp* più alto in Europa e come il primo Stato sovrano al mondo ad introdurre la forma giuridica di Società Benefit nel proprio ordinamento, diventata legge in Italia a gennaio 2016. Quella di Società Benefit è una nuova forma giuridica d'impresa che garantisce solide basi per allineare la missione e creare valore condiviso nel lungo termine. Oggi sono presenti in Italia circa 100 *B Corp* certificate e oltre 500 Società Benefit.

La questione ambientale, riportata alla ribalta da Greta Thunberg, sarà sempre di più tra gli obiettivi delle Società Benefit. Ma anche la cultura, per la sua potenza coesiva, dovrà entrare nelle finalità di un numero crescente di imprese e contribuire a disegnare nuove formule di partenariato tra pubblico e privato. Ci attendiamo, così, che per impulsi diversi il sistema delle imprese prenda sempre più in considerazione di puntare in alto e assisteremo ad una più matura presa di coscienza di operatori pronti ad assumere il profilo *benefit* che, peraltro, è premiato dal mercato. Occorrerà sviluppare piattaforme di dialogo tra le finalità *benefit* delle imprese e il tema della cultura dei territori, impegnando gli operatori culturali ad approcciare sempre più professionalmente questo colloquio.

Si tratta di affrontare un nuovo paradigma che favorisca il dialogo tra imprese private e luoghi della cultura che hanno molto da scambiarsi e che dovranno trovare un metodo di confronto continuo per individuare punti di interesse comune. Da un lato, le imprese private dovranno esplicitamente individuare nei luoghi della cultura, a prescindere dalla prossimità, partner strategici per una collaborazione in grado di favorire il

dialogo con i rispettivi pubblici. Dall'altro, le imprese culturali dovranno affinare la loro capacità di relazione con i soggetti privati interessati ad entrare in contatto con il pubblico della cultura. Un percorso non facile ma non impossibile come dimostrano alcune esperienze in Italia e in Europa.

Negli ultimi anni si è molto parlato di partenariato pubblico-privato come leva di partecipazione dei cittadini e di sviluppo a base culturale. Tra i laboratori più attivi di questa discussione, Ravello Lab-Colloqui Internazionali (promosso da Federculture e dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, con sede a Villa Rufolo, Ravello) che, sin dal 2006, si misura su temi di frontiera per collegare sempre più strettamente la cultura alla partecipazione dei cittadini.

L'edizione 2020, svoltasi dal 15 al 17 ottobre, è stata un interessante momento di riflessione per riportare al centro il tema della sostenibilità economica e sociale dell'impresa culturale e accrescere la capacità di dialogo con i cittadini attraverso l'ampio armamentario degli strumenti digitali. Un percorso nuovo da cui far emergere la necessità di fare impresa in cultura, profit e non profit, accrescere la partecipazione dei cittadini, sviluppare nuovi modelli di partenariato tra pubblico e privato, anche con l'ausilio delle nuove tecnologie.

Un *vaste programme* su cui confrontare, in primo luogo, l'apparato statale, a cominciare dai musei dotati di autonomia sempre più reattivi ad introdurre innovazioni, ma in cui coinvolgere anche il resto dei musei statali come possibili capofila di sistemi integrati territoriali; un percorso già sperimentato con successo con il programma MuSST #2 promosso<sup>4</sup> dal Mibact, in collaborazione con Federculture, nel biennio 2017/2018. Si è trattato di un progetto innovativo che ha chiamato alcuni musei statali (non dotati di autonomia) a sviluppare forme di partenariato pubblico-pubblico e pubblico-privato, a partire dai luoghi culturali del proprio territorio di riferimento con l'obiettivo di implementare un Piano Strategico Partecipato di Sviluppo Culturale. Attivando questo metodo sarà possibile superare le criticità che impediscono la piena valorizzazione delle risorse culturali: i) dalla propensione a privilegiare interventi puntuali e frammentati alla difficoltà a progettare strategie e progettazioni di area vasta, ii) dalla scarsa coerenza strategica tra gli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale e le politiche generali dello sviluppo locale all'assenza di realistici piani di gestione in grado di assicurare nel tempo

<sup>4</sup> Mibact – Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale - #MuSST2 – Linee guida per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale.

la sostenibilità economica degli interventi e con essa la massima ricaduta sociale, economica ed occupazionale, iii) dalla difficoltà ad attivare partenariati pubblico-pubblico e pubblico-privato in grado di dare forza alle filiere della valorizzazione, compresi i servizi dell'accoglienza e della mobilità per la fruizione del patrimonio culturale, alla debolezza delle *governance* istituzionali indispensabile per garantire unitarietà strategica e gestione integrata degli interventi previsti e, infine, all'insufficiente coinvolgimento della cittadinanza in tutte le fasi di definizione delle strategie, degli interventi e del monitoraggio dei risultati.

È questa la sfida che attende il Sistema Museale Nazionale nell'avvicendamento dell'ottimo lavoro svolto dal Direttore Generale Musei del Mibact, Antonio Lampis, lasciato in eredità a Massimo Osanna. Una sfida che potrà essere vinta, anche grazie alle novità introdotte a fine agosto al Codice dei Contratti pubblici con la legge di conversione del DL Semplificazioni che ha esteso agli enti territoriali la possibilità, finora riservata soltanto al Mibact, di attivare 'forme speciali di partenariato' tra enti e organismi pubblici e soggetti privati, al fine di consentire il recupero, il restauro, la manutenzione, la gestione e la valorizzazione delle risorse culturali, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato. Si tratta di un decisivo passo in avanti per favorire metodi innovativi di coprogettazione che, specialmente per la gestione e la valorizzazione, possono favorire la crescita di imprese culturali e di nuova occupazione.

A queste finalità potrà essere assai utile il neonato Fondo Cultura (nato da una proposta rilanciata da Federculture nei primi mesi della pandemia), che nel Decreto Rilancio del maggio 2020 ha assegnato 50 milioni di euro al sostegno delle imprese culturali rinviando ad un successivo decreto attuativo che il Ministero dell'Economia e il Mibact hanno licenziato nel dicembre 2020. Il decreto attuativo, in particolare, destina 30 milioni di euro per la promozione degli investimenti e 20 milioni per finanziare un fondo di garanzia che concede contributi in conto interessi per salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale.

**Claudio Bocci**

*Già Direttore Federculture, Consigliere Delegato Comitato Ravello Lab.*

# Gestione dei 'luoghi della cultura' e sostegno alle imprese culturali

Paola Raffaella David

Il tema della sostenibilità sociale ed economica delle imprese culturali e l'importanza del loro ruolo nelle politiche culturali, affrontato nel Panel 1 di quest'anno, è ormai da tempo un tema ricorrente nei dibattiti e nelle dichiarazioni dei decisori politici. La sua diffusione è stata confermata anche in sede UE dal lancio del progetto per un Nuovo Bauhaus europeo che il 14 ottobre 2020 la Presidente della Commissione Van der Leyen ha ufficialmente avviato, dopo averlo preannunciato nel Discorso sullo stato dell'Unione Europea del mese precedente. Con il 'Progetto Bauhaus' si auspica che le ingenti risorse stanziare dall'UE per il piano Next Generation possano contribuire a "creare un nuovo Bauhaus europeo dove architetti, ingegneri, artisti designer, studenti ed imprenditori lavorino insieme...per realizzare questo obiettivo": si propone dunque un nuovo paradigma nel quale i tre temi della interdisciplinarietà, della creatività e della coesione territoriale si integrino per dare maggiore efficacia alle politiche culturali dell'Unione.

Questo richiamo alla scuola del Bauhaus (della quale peraltro si è celebrato il centenario della fondazione l'anno scorso) sottolinea quindi la nuova attenzione che si intende dare sia alle future politiche culturali dell'Unione sia all'attuazione delle misure a favore dei siti culturali nell'ambito dei programmi operativi nazionali e regionali finanziati con risorse FESR, nell'articolazione dei quali gli investimenti sulla 'cultura', com'è noto, sono considerati soprattutto come strumenti per raggiungere coesione territoriale e sviluppo economico (tramite la valorizzazione) più che azioni dirette di conservazione e di salvaguardia del CH.

È possibile che questo richiamo della Presidente costituisca, in parte, anche una risposta della Commissione alle criticità di carattere generale riscontrate dalla Corte dei Conti UE nel periodo di programmazione 2014-2020 e raccolte nella *Relazione speciale n. 08/2020* – dal significativo titolo 'Gli investimenti dell'UE nei siti di interesse culturale meritano maggiore attenzione e coordinamento'<sup>1</sup>. Nella Relazione, accanto ad una serie di puntuali osservazioni sullo stato di avanzamento dei Programmi Operativi nei siti monitorati, sono contenute una serie di raccomandazioni volte ad ovviare alle criticità riscontrate: tra queste, due, in particolare, mi sembrano direttamente collegate a quel richiamo alla coesione sociale e ad una nuova interdisciplinarietà auspicata dal discorso della Presidente della Commissione ed al tema del Seminario di quest'anno: mi riferisco alla *Raccomandazione n. 2 – Incoraggiare il ricorso a*

<sup>1</sup> Corte Conti UE, Relazione speciale 08/2020 alla quale si rimanda.

*fondi privati per salvaguardare il patrimonio culturale europeo* – che indica la necessità di integrare le risorse pubbliche destinate al CH, auspicando una moltiplicazione delle fonti di finanziamento e dei soggetti ai quali affidare la gestione e la valorizzazione dei siti culturali; e alla *Raccomandazione 3 – Potenziare la sostenibilità finanziaria dei siti culturali finanziati dal FESR* che mira ad una loro progressiva autosufficienza ed indipendenza dal finanziamento pubblico. Entrambe le raccomandazioni costituiscono a mio parere due *focal points* dei quali gli Stati membri – nel programmare sia le proprie politiche a sostegno della valorizzazione dei siti culturali, sia le misure a favore delle imprese culturali – non potranno non tener conto anche perché la stessa Relazione prevede che, in coerenza con gli obiettivi dei Trattati in materia di salvaguardia e sviluppo sostenibile del patrimonio culturale europeo (art. 3 c.3 del TUE) e di sostegno alla cultura negli stati membri (art. 167 c.4 del TFUE)<sup>2</sup>, la Commissione dovrà ricevere, entro il 2022, indicazioni sulle fonti di finanziamento alternative individuate e sui modelli innovativi di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale per la sostenibilità finanziaria dei siti medesimi, con l’obiettivo di sviluppare un sistema organico e coordinato a livello europeo sulla materia, per raggiungere le finalità suddette.

Dall’art. 10 della Convenzione di Faro, recante *Patrimonio Culturale ed attività economica*, ci vengono poi altri *warnings* sul tema della sostenibilità finanziaria dei siti culturali ed indirettamente sul ruolo delle imprese culturali. Nella Convenzione infatti, accanto all’importanza del potenziale economico racchiuso nel CH, si segnala in particolare agli artt. 11-12 la necessità di sviluppare metodi innovativi di cooperazione che integrino sia i modelli gestionali tradizionali sia le risorse pubbliche e dunque, ancora, la necessità di perseguire quella diversificazione delle fonti di finanziamento che implica il coinvolgimento di altri soggetti, essenziale per la sostenibilità finanziaria degli interventi e quindi per lo sviluppo economico e la coesione sociale dei territori.

Alla luce di quanto ci chiede l’Europa, ed ancor più dopo gli stanziamenti del Next Generation UE e delle indicazioni della convenzione di Faro, sembra quindi ormai indifferibile ed urgente acquisire il fatto che le politiche pubbliche del settore culturale debbano promuovere, accanto ai necessari sussidi ‘mirati’ alle categorie del settore, ‘in sofferenza’ per la crisi sanitaria, soprattutto misure che contribuiscano in modo strutturale



<sup>2</sup> Di recente il budget destinato al programma ‘Europa creativa’ è stato aumentato a seguito di accordo negoziale sul prossimo bilancio UE tra il Parlamento ed il Consiglio.

alla diffusione ed al rafforzamento della “*cultura*” *d’impresa nel settore della cultura*, individuando certamente forme innovative di gestione e valorizzazione del CH ma contribuendo anche a creare una platea di nuovi soggetti in grado di attivare imprenditorialità nuove (microimprese del settore sociale e giovanile, associazioni, fondazioni ed ETS) nel settore culturale e creativo ed, in particolare, in relazione alla sostenibilità dei siti culturali, nell’ambito della gestione dei servizi al pubblico previsti dall’ art. 117 del Codice dei Beni Culturali.

Sotto questo profilo, è certamente superfluo ricordare ancora le potenzialità del patrimonio culturale nel generare sviluppo territoriale, una volta reinserito nel ciclo edilizio e valorizzato da funzioni e modalità gestionali innovative che garantiscono un miglioramento dell’offerta ed una fruizione pubblica più larga e consapevole; e tuttavia conosciamo bene il numero rilevante, da ben prima della crisi sanitaria, di ‘luoghi della cultura’ presenti nei nostri territori, restaurati ma chiusi per i più diversi motivi, legati in genere alla marginalità territoriale ed alle difficoltà di accessibilità, ovvero aperti ma visitabili gratuitamente in quanto parte dei circuiti dei ‘grandi attrattori’, nei quali la cronica carenza di personale di vigilanza e le spese correnti per il funzionamento costituiscono un cronico problema per il bilancio del Ministero.

Ciononostante, molte delle difficoltà all’allargamento della platea di soggetti che possano partecipare alla gestione di siti culturali periferici e meno (o per nulla) visitati, sono però rappresentate dalle ridotte possibilità di accesso al credito, difficoltà che escludono molti di essi, di fatto, dal ventaglio dei nuovi possibili *partners*: e, sotto questo specifico profilo, il valore principale delle politiche pubbliche mirate alla sostenibilità dei siti culturali ed al sostegno alle imprese culturali, si dovrebbe misurare in relazione all’incisività ed all’efficacia del *supporto* che può essere dato per contribuire a rendere autosufficienti i siti e nel contempo favorire la crescita di impresa nella gestione, più che per stanziare risorse per ristori distribuiti ‘a pioggia’.

Peraltro questo duplice obiettivo, si può avvalere a livello europeo, delle facilitazioni creditizie già previste a suo tempo dal Programma “Europa Creativa” e segnatamente dal *Cultural and Creative Sector Guarantee Facility (CCS)* gestito dal Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI) e dalla Banca Europea degli Investimenti (BEI) anche se, nel prossimo Quadro finanziario pluriennale, il Fondo sarà riassorbito nel nuovo programma



dell'Unione per gli strumenti finanziari strategici, denominato InvestEU<sup>3</sup>: ed al riguardo sembra legittimo domandarsi se saranno date le necessarie rassicurazioni sul fatto che InvestEU tenga conto delle specificità del settore culturale e creativo e che pertanto le PMI del settore potranno continuare ad accedere ai finanziamenti. Comunque, al di là dei cambiamenti previsti nei programmi finanziari dell'UE per la nuova programmazione 2021-27, affinché tali strumenti di sostegno alla liquidità delle imprese possano essere utilizzati, è necessario che essi siano conosciuti, condivisi ed inseriti nelle politiche settoriali e poi concretizzati attraverso azioni amministrative parallele quali, ad esempio, la promozione di bandi pubblici per l'affidamento della gestione dei servizi di quei luoghi della cultura marginali e chiusi perché privi di sostenibilità finanziaria.

Per quanto riguarda le misure italiane attivate a favore del credito si segnalano anche altri due provvedimenti: e cioè la previsione del MiBACT che la gestione di parte delle risorse del Fondo Cultura istituito dal Decreto Rilancio n. 34/2020 sia affidata all'Istituto per il Credito Sportivo che gestirà un *fondo di garanzia per la concessione di contributi in conto interessi e di mutui* per interventi di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale; e la previsione, contenuta nella recentissima bozza della Legge di Bilancio 2021, dell'istituzione presso il Ministero dello Sviluppo economico, del Fondo PMI Creative con una dotazione di 20 mln di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022, Fondo contenente misure di facilitazione per l'accesso al credito per le imprese culturali e creative. Le modalità di attuazione di tali misure verranno definite in dettaglio da un decreto del Ministro dello Sviluppo economico ma è auspicabile che tra le attività del "settore creativo", siano ricompresi anche i codici ATECO relativi alle attività di gestione dei servizi nei siti culturali di cui all'art. 117 del D.Lgs. 42/04.

Passando alle forme giuridiche di affidamento della gestione dei servizi culturali nei siti marginali e periferici, accanto agli strumenti tradizionali di affidamento in concessione dei servizi al pubblico, per i siti in questione, si potrebbe fare riferimento,

<sup>3</sup> Relazione Consuntiva 2019 sulla partecipazione dell'Italia all'UE, prevista dalla L. 234/2012.

soprattutto, alle Forme Speciali di Partenariato Pubblico Privato, di cui all'art. 151 c.3 del medesimo Codice, esteso di recente dal Decreto Semplificazioni anche agli Enti Territoriali<sup>4</sup>. Questa norma – che però *mantiene la sua natura contrattuale di 'rapporto convenzionale di durata'* con il partner, all'interno del quale restano ineludibili tutte le necessarie garanzie finanziarie da fornire a tutela della Pubblica Amministrazione – prevede procedure semplificate per la partecipazione di soggetti che affianchino la P.A. in numerose e diversificate attività connesse alla tutela, *alla gestione* e alla valorizzazione del CH; per la sua flessibilità essa è stata definita anche norma 'contenitore' o anche norma 'aperta' in quanto possibile campo di sperimentazione di tutte quelle buone pratiche che possono emergere dall'attività degli uffici preposti alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio. Tuttavia, proprio il carattere di norma flessibile ed in qualche modo 'leggera' ed '*in progress*', aperta a contenere diverse fattispecie, ha costituito, paradossalmente, un *handicap* poiché la mancanza di indicazioni operative – prescrittive ne hanno reso difficile l'attuazione e l'utilizzazione da parte delle amministrazioni pubbliche, proprio nella ricerca di *partners* privati.

A tal riguardo, comunque, la Direzione generale Musei del MiBACT ha diramato nell'aprile 2019 una Circolare in applicazione dell'art. 151 c.3 predisponendo anche un modello di avviso per la attivazione di forme speciali di partenariato avente ad oggetto 'progetti di gestione, di apertura alla pubblica fruizione e di valorizzazione' di siti culturali. Nel modello però il tema delle garanzie finanziarie per l'attivazione del partenariato speciale (punto 7 del bando) prevede ai sensi dell'art. 103 del d.lgs. n. 50 e s.m.i., in linea con le forme tradizionali di affidamento contrattuale, una garanzia definitiva per l'intera durata del contratto, pari al 10% dell'importo. E questa misura, priva dei supporti creditizi che si dovrebbero prevedere a favore delle controparti, allo stato attuale, non può non costituire un deterrente per la partecipazione di soggetti imprenditoriali di piccola dimensione.

Ma, al di là di talune criticità, in generale, gli strumenti per supportare i potenziali *partners* nella gestione del patrimonio culturale, non mancano. Tuttavia, al fine di semplificare e facilitare l'utilizzazione di tutte le misure delle quali si è fatto cenno, sarebbe necessario:

a. armonizzare tutti i provvedimenti di cui sopra, esistenti e da emanare, specificando bene i diversi perimetri di agibilità

<sup>4</sup> DECRETO SEMPLIFICAZIONI – L. 11 settembre 2020 n. 120 Art. 8 comma 5 punto c ter). È sulla scia di questo aggiornamento, ad esempio, che è stato lanciato il bando 'Viviamo Cultura', da parte della Alleanza delle Coop che si propone di premiare le imprese che presenteranno i migliori progetti di gestione dei luoghi della cultura attualmente chiusi e/o periferici rispetto ai grandi flussi turistico – culturali a seguito di accordi con le amministrazioni locali.

- per le amministrazioni centrali e locali e per i soggetti terzi che vogliano partecipare alla gestione/valorizzazione dei siti culturali in questione, precisando le differenti modalità previste dal D.Lgs.50/2016 e s.m.i. (concessione di servizi; partenariato pubblico privato; forme speciali di partenariato ex art. 151 c. 3);
- b. dotare tutti questi strumenti, e quelli che sono in corso di definizione normativa, di specifiche indicazioni *tailor made* per il CH, inserendo in essi puntuali prescrizioni sulle precise modalità di attuazione delle forme di sostegno alla liquidità per le imprese. Sarebbe utile a tal fine indicare *esplicitamente* negli Avvisi per la ricerca di possibili *partners*, la possibilità per i partecipanti di utilizzare le misure di garanzia esistenti a sostegno della liquidità delle imprese come quelle del Fondo centrale di garanzia già previsto dalla L. 662/1996 (peraltro incrementate fino al 31/12/20) e la garanzia SACE per prestiti ad imprese, lavoratori autonomi e partite IVA; e probabilmente il redigendo D.M. sulle PMI Creative del Ministro dello Sviluppo Economico darà indicazioni al riguardo;
  - c. visto quanto sopra, individuare da parte del Ministero per i Beni e le attività culturali, ai sensi dell'art. 151 c. 3, di concerto con le Direzioni Regionali Musei, gli insiemi di 'luoghi della cultura' e di beni da poter eventualmente candidare alla cooperazione dei privati, nelle forme previste dal partenariato speciale, come a suo tempo previsto dall'art. 12 c.2 del D.L. 91/2013 convertito nella L. 112/ 2013 poi abrogata dalla L. 106/2014;
  - d. implementare la *capacity building* delle PP.AA. (anche ricorrendo alle risorse messe in campo dal PON Governance e capacità amministrativa 2014 –20) per utilizzare pienamente l'istituto delle Forme speciali di partenariato che rappresentano certamente una norma a favore dell'innovazione nel rapporto tra dinamiche dei processi e procedure amministrative di competenza delle amministrazioni pubbliche.

**Paola Raffaella David**

Architetto, dirigente a riposo del MiBACT, 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. È stata Direttore del Servizio I –AA.GG. e contratti della Direzione generale Bilancio del MiBACT e coordinatore del Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti del Ministero.

# Saper innovare nel settore culturale: il progetto INCREAS

Federica Epifani  
Gerald Wagenhofer

*INCREAS – Innovation and Creative Solution for Cultural Heritage* è un nuovo progetto finanziato dall'Unione Europea e orientato a promuovere una serie di interventi mirati alla valorizzazione del settore culturale a partire dal riconoscimento delle professioni e delle competenze a livello comunitario. Da qui la scelta del titolo del progetto, che si pronuncia allo stesso modo del termine inglese "increase": non un semplice acronimo, quindi, ma la parola d'ordine che orienta le azioni dei partner: "crescere, migliorare, sviluppare".

INCREAS si pone in continuità con una fortunata serie di progetti europei che hanno già visto la cooperazione dei partner coinvolti, e ciò conferisce ad INCREAS il valore aggiunto di un partenariato fortemente consolidato. In particolare, il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali è forte dell'esperienza in seno al progetto ERASMUS + Modi-fy, svoltosi dal 2015 al 2017 e dedicato alla valorizzazione delle competenze dei professionisti impiegati nella gestione del patrimonio storico-artistico immobiliare.

Nello specifico, il partenariato di INCREAS coinvolge 11 soggetti operanti in 6 diversi Stati.

Come per Modi-fy, anche in questo caso il capofila del progetto è il *Burghauptmannschaft Österreich*, ente che gestisce i più importanti siti immobiliari di interesse storico-artistico di proprietà dello stato austriaco. Gli altri partner austriaci sono l'agenzia federale austriaca per i monumenti (*Bundesdenkmalamt*); ECQA, associazione non-profit che promuove l'armonizzazione dei criteri di qualità per la valutazione delle competenze relative ad un ampio numero di professioni, attraverso la definizione di uno schema di certificazione condiviso



**INCREAS**

Innovation and Creative  
Solutions for Cultural Heritage

a livello mondiale; la municipalità di Mauerbach e il governo regionale dell’Austria Meridionale. La Polonia è rappresentata dalla Città di Lublino, già insignita nel 2014 della European Heritage Label. Sono poi diversi gli enti e le associazioni operanti nel settore della gestione del patrimonio culturale: oltre al Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, partecipano l’organizzazione spagnola AEGPC (Asociación Española De Gestores de Patrimonio Cultural), l’ente ungherese Magyar Reneszánsz Alapítvány e lo slovacco Národný Trust. L’ente di consulenza austriaco UBW Unternehmensberatung Wagenhofer GmbH riveste la funzione di project manager. Il progetto durerà 28 mesi; l’obiettivo principale è quello di valorizzare le professionalità legate al settore della gestione del patrimonio culturale e delle industrie culturali e creative a partire dalla promozione di una maggiore rilevanza delle stesse sui portali europei dedicati al riconoscimento delle competenze e delle professioni (si pensi, ad esempio, al portale ESCO).



*Le professionalità del patrimonio culturale*

Ciò che è evidente, infatti, è un generale sottodimensionamento, in termini rappresentativi, del settore del patrimonio culturale e delle industrie culturali e creative rispetto ad altri settori economici; professionalità e competenze rilevanti, divenute imprescindibili negli ultimi anni in un settore che sta dimostrando alti livelli di resilienza, non sono adeguatamente riconosciute oppure non sono adeguatamente declinate.

A tale scopo, il progetto ha intrapreso una vasta gamma di azioni secondo un’ottica integrata che, da un lato, interviene

sul piano teorico e definitorio e, dall'altro, intende pervenire allo sviluppo di strumenti funzionali all'attivazione e radicamento di buone pratiche.

In primis, il partenariato ha già avviato un capillare lavoro di mappatura dei progetti innovativi e creativi in atto nei paesi coinvolti. L'obiettivo di questo intervento è certamente quello di definire lo stato dell'arte in materia di nuove progettualità in ambito culturale, ma è soprattutto l'occasione per favorire la strutturazione e il consolidamento di una rete che promuova l'incontro e lo scambio di esperienze e buone pratiche a livello europeo; ciò acquisisce maggiore rilevanza proprio in virtù delle nuove sfide poste dall'avvento della pandemia, soprattutto per ciò che concerne la gestione del *dopo* per cui, certamente, una rete di attori transnazionale rappresenta un valido supporto. Altro intervento caratterizzante il progetto INCREAS è l'individuazione delle competenze "a rischio": si tratta di un largo numero di saperi e competenze, collocabili soprattutto nel settore dell'artigianato e dell'edilizia tradizionali, che rischiano di andare perduti o che sono stati già persi. INCREAS si propone di progettare interventi volti al recupero e alla valorizzazione di un vero e proprio patrimonio culturale intangibile che rischia di estinguersi.

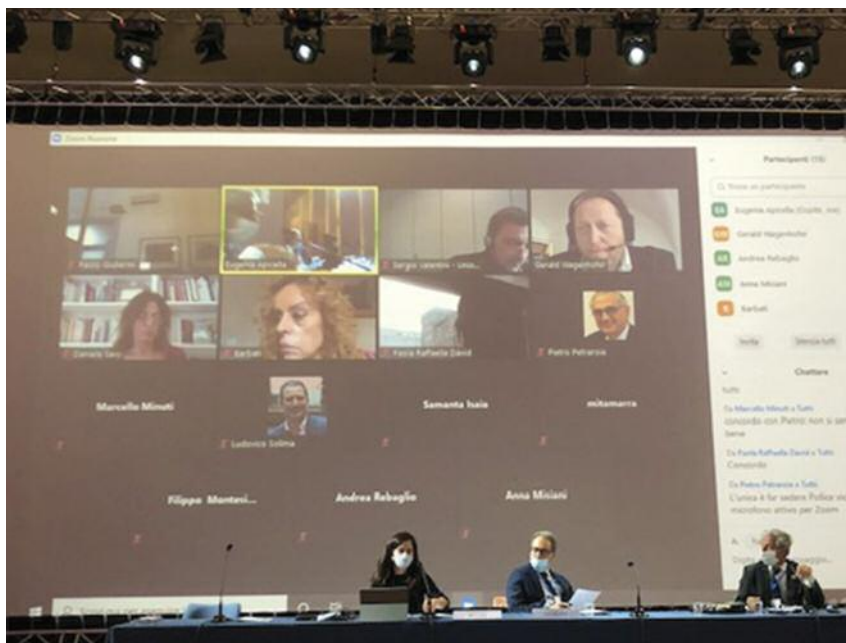
Particolarmente significativa è poi l'attenzione dedicata alle competenze digitali, evidenziata dall'obiettivo di INCREAS di promuovere la figura di un esperto digitale per il patrimonio culturale. Il riferimento non è ad attività che richiedono un alto livello di specializzazione (come nel caso, ad esempio, della digitalizzazione di archivi e collezioni) quanto piuttosto ad un vasto set di abilità digitali fondamentali per i professionisti del settore; una necessità, questa, che nasce dall'osservazione di un gap generalizzato, che accomuna tutti i contesti nazionali esaminati al netto delle differenze specifiche contingenti.

Al fine di perseguire questi obiettivi, INCREAS si propone di implementare azioni creative ed innovative. Secondo il progetto iniziale tali azioni creative comprendono, tra le altre: la realizzazione di un programma strutturato di scambio rivolto ad esperti, apprendisti, volontari, in un'ottica di apprendimento permanente; la definizione, a diversi livelli di governo e in fase di follow up, di un comitato di esperti che possa supportare le amministrazioni nell'indizione ed espletamento di procedimenti competitivi, quali gare e appalti, inerenti al settore culturale; l'armonizzazione dei mercati di componenti per l'edilizia storica.



Le attività del progetto INCREAS sono iniziate ufficialmente a giugno: una scelta che può apparire azzardata, considerando il clima di incertezza generale determinato dall'evoluzione della pandemia, il quale certamente comporterà una rimodulazione delle attività, le quali originariamente prevedevano un ampio numero di iniziative di mobilità – *in primis*, il programma di scambio cui si è fatto cenno – e di eventi in presenza – circa 24 tra workshop e conferenze. Tuttavia, allo stato attuale, le attività di progetto procedono ed il partenariato sta già ultimando la prima fase di ricerca preliminare, consistente in un'indagine desk volta a definire i percorsi formativi nazionali inerenti al settore dei beni culturali, in relazione all'EQF. I prossimi step prevedono la definizione delle figure professionali (e delle relative competenze, conoscenze e abilità) considerate necessarie al settore in oggetto, a partire dalla classificazione fornita da ESCO, e l'individuazione di potenziali stakeholders da coinvolgere attivamente nei processi di networking.

È interessante osservare come questo progetto, pur concepito in epoca pre-covid, si rivolga in realtà ad un complesso di esigenze e criticità endemiche del settore culturale, criticità che proprio l'emergenza COVID ha reso ancor più evidenti e che ineriscono tanto la dimensione organizzativa quanto quella progettuale. Certo, quello della gestione del patrimonio culturale e delle industrie culturali e creative è un ambito decisamente diversificato, che nei paesi coinvolti nel progetto INCREAS



appare largamente controllato dal settore pubblico; tuttavia, il deciso ridimensionamento dell'incoming ha costretto la maggior parte delle istituzioni culturali, musei in particolare, a ripensare le proprie strategie di attrazione in modo da intercettare nuovi fruitori. Il primo lockdown ha rappresentato l'occasione, per molte di queste istituzioni, per testare un'offerta culturale completamente digitalizzata, e di sperimentare nuovi canali divulgativi e di comunicazione e, conseguentemente, nuovi linguaggi; allo stesso modo, la necessità di dover attenersi alle severe limitazioni anti-covid ha comportato, nel successivo post-lockdown estivo, la sperimentazione di nuove modalità di fruizione *in loco*. Le esperienze innovative non sono mancate e certamente l'offerta culturale ha beneficiato di un certo ampliamento; tuttavia, tale processo creativo e di innovazione non è stato uniforme, ed ha determinato un'ulteriore frattura tra le grandi istituzioni culturali e quelle di dimensioni minori; probabilmente mai come in questo periodo storico la propensione ad innovare e l'attitudine creativa hanno rappresentato un elemento decisivo per la sostenibilità delle imprese culturali e creative e, in taluni casi, per la loro sopravvivenza. In questo senso si rende ancor più evidente il ruolo della progettazione europea nel supportare e sostenere esperienze di networking che possano rappresentare contesti abilitanti anche per realtà con una minore dotazione in capitale creativo, oppure con mezzi limitati per metterlo in valore.

### **Federica Epifani**

*Ph.D. in Human & Social Sciences, è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo dell'Università del Salento. I suoi interessi di ricerca si muovono nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale territoriale ed in quello dei processi di innovazione sociale. Collabora attivamente con il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello (SA). È membro della segreteria organizzativa della Scuola di Placetelling™. Ha collaborato alla stesura del PIII- Piano Strategico della Cultura della Regione Puglia.*

### **Gerald Wagenhofer**

*Managing partner di UBW Unternehmensberatung Wagenhofer GmbH. Lavora nella consulenza gestionale dal 1991 e per 15 anni è stato impegnato in una società di consulenza aziendale austriaca di medie dimensioni. Negli ultimi anni è responsabile per i gruppi target dell'assistenza sanitaria e della pubblica amministrazione. Esperienza nelle aree di progettazione dei processi, gestione dei processi, controllo dei processi, organizzazione strutturale e analisi della redditività. Consulente aziendale indipendente proprio in questi settori dal 2006. Inoltre, in UBW supporta i clienti con la definizione del progetto, la selezione del programma, la presentazione della domanda, la gestione del progetto, il monitoraggio del progetto (controllo) e la valutazione esterna di progetti comunitari.*

# Il Quartiere della Cultura Mediterranea a Napoli. La sostenibilità delle imprese culturali post Covid

Paolo Giulierini  
Daniela Savy



Daniela Savy, Ravello Lab 2019.

Le vicende del Covid hanno accelerato processi che già si erano innescati nella riflessione della gestione museale autonoma: *in primis* il fatto che il concetto di autonomia non si sposa con il solo aspetto economico, ma rientra in un quadro decisionale più complesso, di libertà programmatica e strategica; il secondo è che, oggi, un museo non può più considerarsi “in regola” pur se avesse adempiuto a tutti gli standard di tutela e valorizzazione, ma deve ambire ad una dimensione etica, socialmente responsabile, di soggetto politicamente attivo nella città: tali principi sono di recente stati enunciati nel piano strategico del MANN 2020-2023 e fanno parte dello Statuto del MANN. Sul piano nazionale in questo senso si era già mossa la nuova riforma normativa dei musei, inaspettatamente attuale e necessaria nell’era Covid. È del 5 febbraio 2020, a ridosso del primo lockdown, l’entrata in vigore del DPCM 169/2019 che si rivela utile a far fronte alla crisi generata dalla Pandemia ed ancora in corso. Il DPCM interessa un’evoluzione della riforma dei musei e promuove lo sviluppo della digitalizzazione sia per le banche dati, immagini e documenti del sistema museale italiano, sia per la valorizzazione *tout court*. Ampio spazio è dato alle molteplici forme della valorizzazione digitale anche al fine di coinvolgere la collettività attraverso l’interazione e la co-creazione, in piena linea con i principi della Convenzione di Faro del Consiglio d’Europa appena ratificata, che mira alla crescita della consapevolezza e della conoscenza del patrimonio culturale da parte delle comunità di eredità.

L’obiettivo della maggior partecipazione attraverso la formazione è nelle premesse delle Convenzioni UNESCO sulla protezione del patrimonio materiale e immateriale sin dagli anni ‘70, nonché nelle Convenzioni sulla lotta al traffico illecito dei beni culturali (UNESCO del 1970 e della recente Convenzione di Nicosia del 2017, del Consiglio d’Europa, nonché nel *de iure condendo* ddl Orlando-Franceschini sulla tutela penale del patrimonio culturale). La duplice, strategica finalità è evidente: da un lato, rendere noto e conosciuto il patrimonio da parte

delle comunità di appartenenza crea terreno fertile per la crescita sociale, culturale ed economica; dall'altro, promuovere la conoscenza attraverso la catalogazione dei beni e la formazione degli individui, non solo limitatamente ai tecnici ed agli operatori del settore, ma anche con riguardo alla collettività, contribuisce, attraverso una conoscenza del valore dei beni e quindi un controllo diffuso, alla preservazione del patrimonio ed alla lotta al traffico illecito dei beni culturali.

Invero, lavorando per il conseguimento di tali obiettivi, il MANN, con l'ausilio della sua comunità multilivello, scientifica, accademica, sociale ha intrapreso un percorso di costruzione di reti: reti di collaborazione e partecipazione; reti di aiuto sociale; reti di aiuto economico; reti con l'industria culturale e creativa per enfatizzare ancor di più il patrimonio culturale *indoor* e *outdoor* presente su territorio e, altresì, per creare modelli e *standard* di valorizzazione replicabili.

Scardinato pertanto il principio della "perfetta torre d'avorio", che ignora quanto sta attorno e promette il regno della bellezza senza riflettere sul fatto che se è per pochi non ha senso, il MANN ha "varcato la soglia verso l'esterno", sollecitato dalla vicinanza di quartieri complessi come la Sanità e Forcella, dalla volontà di accessibilità e connessione, propugnati nel primo Piano Strategico 2016-2019, dall'obiettivo della disseminazione del progetto OBVIA della Federico II, che è stato abbracciato in piena dal MANN a partire dal 2016.

In questo nuovo orizzonte di azione il MANN intende realizzare un **Quartiere della Cultura Mediterranea**, a partire dai confini delle mura della città greca di Neapolis, che ricadono naturalmente nel più vasto centro storico UNESCO, sul modello dell'isola dei musei di Berlino per ciò che concerne i rapporti istituzionali ma intimamente unito all'identità di Napoli per il livello antropologico e sociale.

L'operazione procede in particolare con il Comune e le Municipalità di Napoli e interessa gli assetti urbanistici della galleria Principe antistante, dei giardini municipali, di Via Foria, del limitrofo centro storico UNESCO, a partire da una segnaletica che al momento è praticamente inesistente.

In questa cornice si colloca una rete strutturata di relazioni tra le istituzioni culturali che vi gravitano (dall'Accademia di Belle Arti, al Conservatorio di S. Pietro a Maiella, dal Teatro Bellini al Colosimo, al cinema Modernissimo), la rete dei Negozi Amici (con particolare attenzione alle botteghe artigianali, antiquarie e librerie storiche) e la rete creata con il Progetto



*Paolo Giulierini, Ravello Lab 2019.*

OBVIA dei siti culturali Extramann, delle imprese ed enti dell'industria culturale quali Scuola italiana di Comix, Comicon, Mad entertainment, Giffoni film Festival, Teatro San Carlo, delle infrastrutture, Metro Napoli, Aeroporto di Capodichino, autorità Portuale, Trenitalia.

Di tale rete la Galleria (di proprietà del Comune di Napoli e finanziata con 10.000.000 di euro dal CSI), costituirà il portale orientativo, rappresentando simbolicamente le varie identità culturali che saranno ospitate nei vari ex negozi: a partire dalle riproduzioni artistiche degli oggetti del museo delle storiche fonderie napoletane Chiurazzi, da caffè letterari, da spazi per performance teatrale ed artistiche degli studenti dell'Accademia, alta pasticceria napoletana, musica; legandosi anche ai negozi identitari già presenti, come le attuali Napulitanata (specializzata nella canzone napoletana) o Napoli bike (che ben rimanda ai temi di una città green).

Tramite le linee guida fornite anche da due convenzioni accese dal MANN con i dipartimenti di Architettura dell'Università Federico II e di Roma 3 per lo studio del recupero architettonico del quartiere, si prevede, alla fine del processo, il ripristino intero della piazza Cavour e la sua chiusura al traffico, la possibilità di entrata laterale al Museo dal lato Cavaiole attraversando i giardini municipali recuperati, l'allargamento della presenza museale in galleria con specifici spazi, un quartiere meno inquinato.

Tale processo passa attraverso un costituendo accordo con il Comune, che prevede una gradualità di interventi, a partire dalle seguenti azioni:

- valorizzare, in chiave sistemica, gli elementi di attrattività culturale e sociale, incentivando il dialogo attivo e la messa in rete delle Istituzioni pubbliche e private a vario titolo operanti nell'area di riferimento e le varie forme di cooperazione ed aggregazione tra soggetti pubblici e privati interessati alla realizzazione di iniziative per il miglioramento della qualità urbana e la modernizzazione dell'offerta turistico - culturale;
- individuare soluzioni sostenibili e praticabili alle criticità legate al fenomeno, sempre crescente, delle persone senza fissa dimora e dei migranti;
- sostenere la creazione e lo sviluppo di economia diretta e indiretta generata dalla riqualificazione urbana ed edilizia; nonché dall'ulteriore incremento delle presenze e dal potenziamento dei servizi di accoglienza;
- censire gradualmente i soggetti istituzionali, dell'associazio-



nismo e dell'impresa sociale e culturale operativi nell'area di riferimento.

- proporre in modo condiviso le azioni e gli interventi attuativi di riqualificazione urbana anche attraverso la lettura del fabbisogno in tema di sviluppo sostenibile, potenziamento e miglioramento dell'offerta turistico – culturale, inclusione sociale, contrasto alla criminalità e sostegno all'economia e alla nuova occupazione;
- accompagnare il Comune nel recupero, adeguamento e valorizzazione del patrimonio edilizio, con particolare riferimento al Complesso della Galleria Principe di Napoli in collegamento con il MANN e funzionalmente al miglioramento della fruibilità e dell'accessibilità, al potenziamento dei servizi di accoglienza, nonché alla creazione e all'ampliamento dei servizi connessi all'offerta turistico-culturale e ai principi generali dei temi progettuali delle Università.

Sul fronte posteriore al Museo si è intrapreso, con la Regione Campania, un percorso simmetrico per la riprogettazione del parco e degli spazi dell'ex Convento, al fine di riconvertirlo in centro di ricerca scientifica, foresteria, spazio verde collegato ai giardini del MANN.

L'osmosi con il quartiere sarà fisicamente rappresentata dalla possibilità per tutti, a partire dal maggio 2021, di entrare gratuitamente nell'atrio, nei tre giardini, nella caffetteria e nell'auditorium del Braccio Nuovo del MANN, nell'idea che il museo accoglie i cittadini e i turisti come un grande salotto previsto per il loro benessere.

La volontà del Museo, in accordo con l'Università Federico II, va però oltre. Un sistema di relazioni vede, in ultima analisi, le persone che stanno dietro ai processi. E, di questi tempi, non ci sfuggono le difficoltà non solo dei grandi ma soprattutto dei piccoli attori della cultura.

Da qui l'idea del progetto **"MANN in Campus"**, realizzato con l'ateneo "Federico II" in cui il Museo diventa al contempo il luogo in cui si espletano aspetti pratici della ricerca per i parte-

cipanti ai master in comunicazione e/o gestione dei beni culturali e con l'assoluta novità di costituire nel Museo e nell'Università Federico II un'antenna per l'orientamento alla partecipazione dei bandi Invitalia.

In questo modo l'Università Federico II, il MANN e INVITALIA coordinano, orientano, in un quadro di organicità di obiettivi, specifici progetti di rilancio economico delle attività dei siti Extramann e comunque di tutti quei soggetti del terzo settore che intendano gestire o valorizzare i beni culturali del centro storico o di itinerari che ad esso possano essere interconnessi (ad esempio l'itinerario dei siti borbonici, gli artigiani, le cooperative sociali numerose nel quartiere e nella città, i percorsi green che uniscano e rendano fruibile in modo alternativo la estensione ad est e ad ovest del quartiere culturale amplificandolo). Si è costituita una vera e propria Nursery per l'ICC e per il terzo settore in termini generali, che realizza attività di orientamento, accompagnamento, censimento e sviluppo organico e coerente del territorio.

A margine del processo sono previste anche piattaforme digitali generate dal partenariato pubblico tra le diverse istituzioni che vi partecipano per il controllo informatico interno e la comunicazione al pubblico di tale complessa attività.

L'esito finale delle attività del museo previste per il prossimo quadriennio trasformerà dunque il museo nell'epicentro del "Quartiere della Cultura" in piena area UNESCO, con un Istituto che diviene una grande area di ricerca internazionale, un campus per gli studenti universitari, un luogo che ospita le lezioni scolastiche, studiosi italiani e stranieri. Ma altresì, mirando sempre ad essere un soggetto in perenne trasformazione, specialmente sotto il profilo digitale. Tutto ciò però verrà fatto non con il fine ultimo di divenire un modello semplicemente museale, ma per favorire, intercettare, far convergere la ricerca a favore della conoscenza, della formazione e dell'aumento dell'occupazione nel comparto dei beni culturali, non solo per dare un senso al percorso di studi ma anche come forma di riscatto alle condizioni di vita dei quartieri limitrofi all'Istituto, anche nell'ottica dei principi della Convenzione di Faro.

Se un quartiere intero vedrà rinascere la consapevolezza dei cittadini, il senso di identità e rispetto per la cosa pubblica, l'orgoglio e, non ultimo, i benefici economici per i tanti esercenti dovuti al ritorno auspicabile dei visitatori, come in epoca pre-covid, non avrà vinto la sfida un museo, ma il Meridione.

## Bibliografia

- E. Bonacini, I musei e le forme dello storytelling digitale, Liguori ed. 2020.
- L. Casini, Ereditare il futuro, Il Mulino, 2016.
- S. Garrubbo, Social Museum: la vocazione di essere aperti, in Racconti da Museo a cura di C. Dal Maso, edipuglia ed. 2018.
- P. Giulierini, L. Melillo, D. Savy, (a cura di) Archeologia ferita - Lotta al traffico illecito e alla distruzione dei beni culturali, Editoriale Scientifica, 2018.
- D. Savy, I Confini della competenza dell'Unione europea nel settore culturale, in Rivista internazionale di Studi europei, n. 6/2015, <http://www.edlupt.eu/rise>.
- D. Savy, Politica culturale europea e Governance dei musei in Il Governo dei Musei – tra Costituzione, funzione sociale e mercato”, L. Ferrara, A. Lucarelli, D. Savy (a cura di), Editoriale Scientifica, 2017, 77 ss.
- D. Savy, L'impatto sociale ed economico dei musei: l'esperienza del MANN e le ipotesi di miglioramento finalizzate alla valutazione delle performance”, Rivista on line Territori della Cultura, numero 38 anno 2019, Atti XIV edizione Ravello Lab, La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico privato.
- URL [http://www.qaeditoria.it/Documenti/TdC\\_38/territoridellacultura38.html?fbclid=IwAR2OaZudzq2JGPv7savxLGpbQWnVZroH\\_XAUYfQmgMFh\\_u9QK5Tu7NN4wBw#p=150](http://www.qaeditoria.it/Documenti/TdC_38/territoridellacultura38.html?fbclid=IwAR2OaZudzq2JGPv7savxLGpbQWnVZroH_XAUYfQmgMFh_u9QK5Tu7NN4wBw#p=150).

## Paolo Giulierini

*Archeologo specializzato in archeologia classica presso l'Università degli Studi di Firenze.*

*Dal 2001 è responsabile per i Beni e le Attività Culturali presso il Comune di Cortona. Dal 2005 è anche Direttore del MAEC (Museo dell'Accademia Etrusca e della Città di Cortona) e della Biblioteca del Comune e dell'Accademia Etrusca di Cortona. Membro effettivo dell'Accademia Etrusca di Cortona di cui è conservatore, già ispettore onorario per l'area della Valdichiana, è professore a contratto presso la scuola di Specializzazione in Archeologia dell'Università degli Studi di Firenze per l'insegnamento di comunicazione e promozione dei beni archeologici e presso la Fondazione Campus di Lucca per l'insegnamento di Museologia; è stato consulente per l'archeologia della V Commissione Cultura del Consiglio Regionale della Toscana. Membro ICOMOS dal 2020. Dal 1° ottobre del 2015 è direttore del Museo Archeologico Nazionale di Napoli.*

## Daniela Savy

*Docente di Diritto europeo dei beni culturali e ricercatrice di Diritto dell'Unione Europea presso l'Università Federico II. È responsabile scientifico di Protocolli di intesa e Convenzioni di ricerca tra l'Università Federico II, Dipartimento di Giurisprudenza, ed il MiBACT (MANN Museo Archeologico Nazionale, Polo Museale della Campania, Parco Archeologico dei Campi Flegrei), per lo studio in particolare della circolazione dei beni culturali, dei prestiti internazionali, nonché per le attività di Audience Development, la valorizzazione dei musei e dei rapporti col territorio dal 2016 ad oggi. Coordinatrice del progetto OBVIA Out Of Boundaries Viral Art Dissemination. Responsabile scientifico del progetto di ricerca Dipartimentale "Principi, tutela, valorizzazione internazionale ed europea dei beni culturali" 2019. Responsabile scientifico del progetto di ricerca Dipartimentale su "Management dei beni culturali come strumento di crescita sociale, culturale ed economica tra linee guida e principi di diritto europeo, partenariato pubblico privato, reti di collaborazione e prestiti temporanei".*

*Dal 2020 è componente il Comitato scientifico del MASTER di II livello in "Comunicazione del patrimonio culturale" presso il DSU dell'Università Federico II e Membro ICOMOS.*

# La sostenibilità economica e sociale dei musei post-Covid

Samanta Isaia

Quando nel 2019 stavamo lavorando al “Modello di Creazione del Valore”, il primo passo del Museo Egizio verso il reporting integrato, ci siamo trovati a dover predisporre la tabella dei rischi e delle opportunità per una istituzione culturale. Tra questi, avevamo ragionato a lungo sul tema *attrattività turistica del territorio*, analizzando due potenziali estremi: la diminuzione e l’aumento, non previsti, della stessa. Per ciascuno scenario avevamo delineato situazioni potenziali e quesiti da risolvere: se aumentasse il potere attrattivo del nostro territorio, potremmo beneficiare di un flusso turistico incrementato? Oppure potremmo non essere in grado di cogliere questa occasione, non rispondendo adeguatamente a una domanda più ampia e diversificata? Al contrario, se il territorio diventasse meno attrattivo, perderemmo i flussi di turisti che giungono a Torino col desiderio di vedere l’Egizio? E in questo caso, saremmo comunque in grado di cogliere la necessità di consolidare il nostro ruolo di istituzione culturale sul territorio di riferimento? Se sì, come?

L’anno scorso, mentre riflettevamo su questi temi, non pensavamo certo a un evento pandemico con impatto globale di cui ancora oggi non conosciamo gli effetti a medio e lungo termine: a marzo 2020 quel rischio individuato, “calo dell’attrattività turistica”, si esprimeva improvvisamente (e ancora si esprime) con una violenza e portata tali da coglierci impreparati, impauriti, ammutoliti ed incerti.

Il primo lockdown ha spinto i musei italiani a gestire la contingenza, abbiamo, noi musei, reagito in modalità emergenziale, poiché si era conclamata la necessità primaria di chi fa cultura: come non perdere il contatto con un pubblico che non può più venire in Museo? Da questa urgenza sono scaturiti poi ulteriori temi: quali strumenti usare per alimentare il fascino virtuale di collezioni per la prima volta indisponibili e come far parlare i reperti immersi nello spazio vuoto di musei muti. Le istituzioni culturali hanno impiegato energie e creatività per produrre contenuti digitali con l’obiettivo di non perdere il pubblico affezionato e, se possibile, coinvolgerne di nuovo. Sfida ardua, ma che allora ci sembrava momentanea. Oggi, invece, abbiamo aggiunto alla nostra quotidianità il virtuale e notiamo che i musei non devono competere solo con gli altri musei, ma anche e soprattutto con una vasta offerta di contenuti digitali, accessibili ed accattivanti anche se di altra natura. I musei abitano il web senza gerarchie di visibilità, con un linguaggio che deve essere quello “social” e con la

necessità intrinseca di una modalità espressiva veloce ed immediata.

I risultati raggiunti sono incoraggianti, il settore ritiene di aver anche conquistato fette di pubblico nuove e di essere stato in grado di interagire creando relazioni digitali stabili, aumentando i contatti con il mondo web in una condivisione che sarà, a mio avviso, da consolidare.

Tuttavia, alla data in cui scrivo, novembre 2020, sappiamo ormai bene che la prima chiusura forzata è stata un'esperienza a sé stante e già conclusa. In primavera pensavamo ancora che saremmo potuti presto tornare alla normalità, con il pubblico in sala, i laboratori per scuole e famiglie, gli eventi aperti a tutti. Oggi, invece, abbiamo la consapevolezza che non sarà più così, almeno per qualche tempo, e che i nuovi modi di vivere, lavorare, studiare, socializzare sono destinati a perdurare. I musei allora devono fare il salto da luogo di visita virtuale in modalità emergenziale a museo digitale strutturato: si tratta di una nuova dimensione culturale che va nutrita di contenuti selezionati, capaci di parlare un linguaggio che spesso non ci appartiene e che stiamo imparando adesso ad utilizzare.

Di conseguenza, i musei devono definitivamente accantonare il modello di gestione che avevano sviluppato prima della pandemia e lavorare per costruire una sostenibilità post Covid, capace di muoversi nel perimetro delle costrizioni del nuovo mondo e, soprattutto, coglierne le grandi opportunità, generando valore, per vivere una prolifica nuova modalità di fare cultura e di essere istituzione museale.

D'altronde, anche la presenza fisica del pubblico è cambiata: dalla riapertura, abbiamo notato nuovi comportamenti. Tre sono gli aspetti particolarmente rilevanti. In primis, si è registrato un notevole incremento del pubblico di prossimità: se nel 2016 il Museo Egizio poteva contare sui visitatori provenienti dal Piemonte solo per il 5,6%, nel settembre 2020 si è rilevato che questo pubblico costituisce il 31,6% del totale. Il dato, prevedibile, conferma l'assoluta urgenza per i musei di rafforzare il legame con un pubblico vicino che, se da un lato è più agevolato a reiterare la visita, dall'altro deve essere fortemente stimolato a farlo con una proposta culturale fresca, accattivante e non ripetitiva.

In secondo luogo, si è notato un abbassamento dell'età media dei visitatori: bambini e ragazzi hanno visitato il museo con le famiglie, che hanno integrato o sostituito la didattica scolastica,



*Samanta Isaia, Ravello Lab 2019.*

cercando nei musei una nuova fonte di stimoli educativi. Dopo il lockdown, le famiglie hanno scelto una forma in presenza di *entertainment*, in uno spazio e un tempo ben definito che è quello di una visita museale, spesso guidata da un esperto. Dunque, i musei devono essere in grado di rispondere a questa nuova evidenza, proponendo e rafforzando i contenuti dedicati specificatamente a questo target. Inoltre, questo dato suggerisce anche un altro ambito su cui i musei devono sviluppare attività e programmi: la didattica a distanza. Solo nel 2019 il Museo Egizio ha accolto oltre 109.000 studenti in visita didattica (su un numero totale di 853.320 visitatori); ad oggi tale possibilità è del tutto annullata dal blocco delle gite scolastiche. Questa ampia fetta di pubblico però non è scomparsa: non può entrare fisicamente in museo, ma continua ad avere un'esigenza formativa. Ecco, ancora una volta, l'opportunità: i musei oggi possono e devono ripensare la propria offerta dedicata alle scuole sviluppando pacchetti educativi fruibili online e composti da diverse tipologie di contenuti, dalle visite condotte in diretta nelle sale ai *virtual tour* guidati e illustrati da un operatore specializzato, connesso in remoto. Terzo ed ultimo dato: la visita in museo dura mediamente di più, come se il tempo speso a contatto con la cultura materiale esiga più attenzione, presupponga alla base una scelta di fruizione attenta, di dettaglio, di lentezza. I tempi in museo sono l'opposto della velocità con cui si gode dei contenuti digitali, troppo spesso voracemente visionati e divorati.

La pandemia ci costringe a dispiegare la nostra creatività e la nostra capacità di analisi per continuare a *essere museo* dentro e fuori lo spazio fisico del museo stesso. Nella costrizione (tecnologica e non) in cui siamo immersi si apre anche una grande opportunità: arrivare a offrire contenuti anche a chi, prima, non ne fruiva. La possibilità di avviare un percorso di rinnovamento, che passa anche attraverso l'apertura di nuove occasioni di *revenue*, esiste: coglierla sta ai musei.

Per farlo, tuttavia, è necessario avere le capacità e competenze interne imprescindibili per coniugare contenuti curatoriali e mezzo digitale, senza che il secondo prenda il sopravvento sul primo o, al contrario, diventi un veicolo sterile di contenuti che sono stati progettati per essere analogici. Se la pandemia ha aperto a tutti i musei la strada verso un utilizzo ampio e profondo del digitale, bisogna che i musei inizino a lavorare per sviluppare al loro interno figure ibride, capaci di unire scienze umane e competenze tecnico-digitali. Se il contesto

intorno ai musei è radicalmente modificato, allora i musei devono essere in grado di adattarsi a questo contesto, assorbendo e coltivando professionalità nuove.

Ecco dunque alcuni spunti, non esaustivi (!) di quelli che andranno a costituire il nuovo modello: non potrebbe esserci rischio più grande per i musei oggi di cercare di sopravvivere con l'obiettivo di tornare a riproporre lo schema gestionale che, prima della pandemia, era efficace.

L'emergenza sanitaria e il contesto globale, completamente trasformato, richiedono un cambio di paradigma: il modello gestionale precedente, quello strettamente connesso allo sbigliettamento e quindi alla visita in museo, era adeguato alla cornice storica in cui era inserito. Oggi è necessario rafforzare la capacità di cogliere nuove chance di ricavi, avvalendosi al contempo di finanziamenti pubblici o privati per traghettare le imprese culturali fuori dalla crisi economica e finanziaria, Serve progettare, sviluppare e sperimentare un nuovo modo di far cultura che passa anche attraverso la formazione di competenze sperimentali, mindset flessibili e approcci innovativi: per questo è più che mai necessaria l'erogazione di fondi pubblici di sostegno a medio e lungo termine. Non solo: è anche indispensabile la creazione di un fondo di garanzia statale a favore di affidamenti bancari a copertura di spese correnti per le imprese culturali che dovranno resistere per sopravvivere.

### **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. Nel 2006 inizia il suo percorso professionale nella Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, di cui dal 2018 è Direttore Gestionale.*

## Quale cultura, quale sviluppo?

Salvatore Claudio La Rocca

Le "imprese culturali e creative", svolgono attività a carattere imprenditoriale e, in quanto tali, si muovono in una logica di mercato. La loro sostenibilità è legata al profitto e quindi ad una domanda di beni e servizi tale da assicurarne la sopravvivenza e lo sviluppo. Sotto il profilo etico, ogni impresa dovrebbe farsi carico di una responsabilità sociale volta a salvaguardare il proprio "capitale umano" ed a propagare gli effetti qualitativi del proprio operato nel territorio di riferimento, alle varie scale. Questo non sempre avviene, sulla scia di un'opinione corrente che considera la cultura un costo piuttosto che un investimento. Scontano, tuttora, in generale, una visione parziale in quanto, al di là del valore venale, commerciale, economico, sociale la cultura ed, in particolare, il Patrimonio Culturale, materiale ed immateriale, che ne costituisce la riverberazione, possiede ed esprime qualità ben più rilevanti

e complesse, tali da offrire, se ben sorrette da una forte ispirazione ideale e politica, la possibilità di guardare con fiducia ad un profondo rinnovamento, una sorta di *new deal*, della società italiana, assunta nell'ambito di quella europea.

In quest'ottica appare tuttora insuperata la lezione di Adriano Olivetti, sia pur rapportata alle progressive trasformazioni storico-ambientali avvenute nel lungo tempo trascorso dal momento in cui ebbe vita.

Nella drammatica situazione epidemica che attraversiamo e che introduce nuovi paradigmi strutturali destinati, con tutta evidenza, a permanere per un durevole periodo storico, il

patrimonio culturale rischia di incorrere in una marginalità di duplice natura: da una parte si corre l'alea che venga considerato al pari di una delle tante comuni merci, utili ad alimentare un lucroso consumo di massa; dall'altra, si fa strada il timore di una strisciante involuzione del suo profondo significato di testimonianza che guarda al futuro.

La dissolvenza della memoria e la progressiva perdita di identità dei luoghi e delle collettività che vi insistono, provocata da una omologazione povera di valori riconosciuti e condivisi, appare in ultima analisi ascrivibile al crescente abbandono dei codici storico-critici che hanno caratterizzato l'evoluzione di realtà ancorate a riferimenti saldi su cui far perno nei momenti di crescita ma, soprattutto, in quelli di precarietà ed



La macchina da scrivere  
"Lettera 22" di Olivetti.

incertezza. Oggi la cultura ed il patrimonio culturale sono entrati a far parte dei fattori di produzione, alla stregua di tanti altri settori imprenditoriali. Spicca tra questi quello del turismo. Ma non si considera sufficientemente il valore aggiunto posseduto da questa risorsa, se viene assunta come fattore di civilizzazione e di ispirazione politica.

*“Quale Cultura, quale Sviluppo?”* diviene quindi il paradigma della possibilità di far coesistere virtuosamente competizione globale e sviluppo locale. Uno sviluppo, quest’ultimo, da vedere pertanto come argine al disorientamento provocato dalla pressione dei sistemi finanziario-commerciali a scala planetaria e come leva per promuovere filiere produttive di elevata convenienza per tipicità e costo. Il patrimonio culturale è altresì la chiave per evidenziare e sostenere il tessuto imprenditoriale ad alto contenuto tecnologico ed innovativo, che si muove a supporto delle attività di promozione, comunicazione, restauro, manutenzione, catalogazione, conservazione e digitalizzazione e delle inerenti esigenze di gestione; un tessuto quindi in espansione, ad alto valore aggiunto, che può offrire significative opportunità di sviluppo economico e qualificati sbocchi occupazionali. Il termine *“quale”* è dunque fortemente assertivo: nel senso che non si fa riferimento a *“qualsiasi”* intendimento più o meno funzionale e si esclude quindi ogni opzione priva di comprovata qualità.

MEDAGLIA DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA



**2018**  
 International Forum | Colloqui Internazionali  
**RAVELLO**  
**LAB** 11<sup>th</sup> Edition  
 Ravello | Villa Rufolo  
 20-22 Ottobre

**Culture and Development**  
 PROJECTS AND TOOLS  
 FOR LOCAL GROWTH

**Cultura e Sviluppo**  
 PROGETTI E STRUMENTI  
 PER LA CRESCITA DEI TERRITORI

[www.ravellolab.org](http://www.ravellolab.org)



Malauguratamente, la coniugazione tra politiche culturali e politiche di sviluppo, nell'indifferenza verso gli archetipi della storia, sta venendo meno, specie nel caso italiano. E ciò ha arrecato, e sta arrecando, notevole pregiudizio all'azione pubblica, in carenza di ispirazioni ideali ed afflato sociale, ed all'iniziativa privata che avrebbe potuto giovare di una implementazione coerente e sostenibile del patrimonio culturale, sia sul versante dell'offerta, che su quello della sensibilizzazione, istruzione e ricerca. Si è teso, nel settore, a vivere di rendita.

Oggi, di fronte alla mobilitazione nazionale e transnazionale a favore della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, l'anzidetta ottica si sta fortunatamente ribaltando. La cultura, nel suo duplice ed inscindibile valore di *memoria* e *risorsa* al tempo stesso, sembra divenire, sotto il profilo politico e programmatico, un *fattore chiave* della crescita e, in quanto tale, prezioso strumento per arginare l'emergenza sanitaria in atto e promuovere la sostenibilità delle imprese culturali e creative, nel quadro delle politiche volte a costruire quel *nuovo paradigma della cultura*, cui è stato espressamente finalizzato il programma della XV Edizione di Ravello LAB.

La cultura è la fotografia della nostra storia. Considerarla lusso è un grave errore politico. Essa consente di infondere nella nostra azione presente e futura, spirito e prassi fondati sulla continuità o, perché no, sulla discontinuità, ove richiesta dal cambiamento. Ci proietta nell'*altrove*, ossia in quella dimensione fisica e metafisica che il patrimonio culturale assume nell'arginare la perdita di senso e nel contrastare l'irreversibile usura di un retaggio che appartiene alle collettività e, come tale, va preservato. Un altrove che sollecita l'immaginazione e si materializza nella visione di nuove frontiere ideali e inediti scenari.

In estrema sintesi e senza voler ricordare tante altre efficaci testimonianze, il significato della centralità della cultura nella cruciale e drammatica congiuntura che stiamo attraversando si potrebbe racchiudere nella penetrante icasticità di due intitolazioni di altrettanti articoli del Corriere della Sera: il primo, pubblicato nel luglio 2012, a firma di Armando Torno, "*I classici hanno vinto il tempo e continuano a spiegarci il futuro*". Il secondo, nel gennaio 2013, a firma di Walter Veltroni, "*Cultura, un fine non solo un mezzo*".

È dunque sostenibile che il Patrimonio Culturale debba essere un primario *motore di sviluppo* del Paese? E qual è il ruolo delle imprese culturali e creative?



Salvatore La Rocca, Ravello Lab 2017.

In realtà lo è già, almeno in parte, per forza di cose. Ma manca una strategia tecnico-politica che imprima anche questa “cifra” all’insieme degli interventi che danno vita all’economia e, in questo quadro, le imprese culturali e creative potrebbero agire da battistrada.

Tale patrimonio, nelle sue molteplici espressioni, paesaggio, archeologia, arti figurative, architettura, musica, letteratura, spettacolo, audiovisivo e tutto il resto, sembrerebbe richiedere, alla luce di quanto detto, investimenti finanziari più che sugli interventi infrastrutturali su azioni rivolte allo *sviluppo delle risorse umane*, fermo restando che le due linee devono marciare di pari passo. Più che fondi servono capacità politiche, in primo luogo, ma anche professionali, tecniche e gestionali. Serve, in altri termini, quello che il nostro Paese sta ancora trascurando e quindi depauperando: il *capitale umano*.

È molto chiaro pertanto il modello formativo che ne deriva, sia sotto il profilo metodologico e strutturale che sotto quello dei contenuti. Un modello che tende a produrre figure professionali ad alta specializzazione, che padroneggino esaurientemente i sistemi ICT, ma al tempo stesso aperte ad una visione umanistica, al riconoscimento della responsabilità sociale dell’impresa, in generale al cambiamento.

Non è questa la sede, né il momento di addentrarsi in dettagliate specificazioni. Il progetto formativo, in linea di massima, dovrebbe prevedere attività modulate sulla base di

tali diversità strutturali e le competenze distintive del capitale umano dovrebbero tradursi in profili professionali di esperti, dirigenti, quadri tecnici ed altri operatori a vari livelli, il cui *habitus mentale*, in ogni caso e nei relativi livelli attitudinali, dovrebbe assecondare l'obiettivo dell'*eccellenza*. Secondo le circostanze, quindi, le competenze specialistiche e generali dovranno giustapporsi, determinando un adeguato e coerente bilanciamento.

Va tenuto conto infine che il settore del patrimonio culturale e della cultura in generale è caratterizzato da una evidente *trasversalità* e non si presta agevolmente ad enucleare ambiti di specializzazione. In questo complesso e variegato sistema operativo, i profili professionali più alti dovrebbero essere comunque orientati al *management* ed alla progettazione ed innovazione di sistema, con particolare riferimento allo sviluppo di applicazioni ICT.

Sotto questo profilo potrebbe rivelarsi più che opportuno integrare il sistema universitario con un *Politecnico dei beni ed attività culturali*.

La tematica cui si riferisce l'intitolazione è attualmente trattata in modo parziale e conseguentemente disorganico in varie Facoltà presenti nelle Università statali e nella miriade di Università e strutture formative private, laiche e religiose, più o meno consistenti.

Se si parte dal presupposto che detto campo disciplinare ormai, non solo nella percezione del pubblico ma anche nel pensiero scientifico, assume uno spessore sempre più consistente, si deve arguire che la sua padronanza diviene una necessità, promuovendone la conoscenza, producendo studi e ricerche specifici e formando dei professionisti capaci di renderla operante.

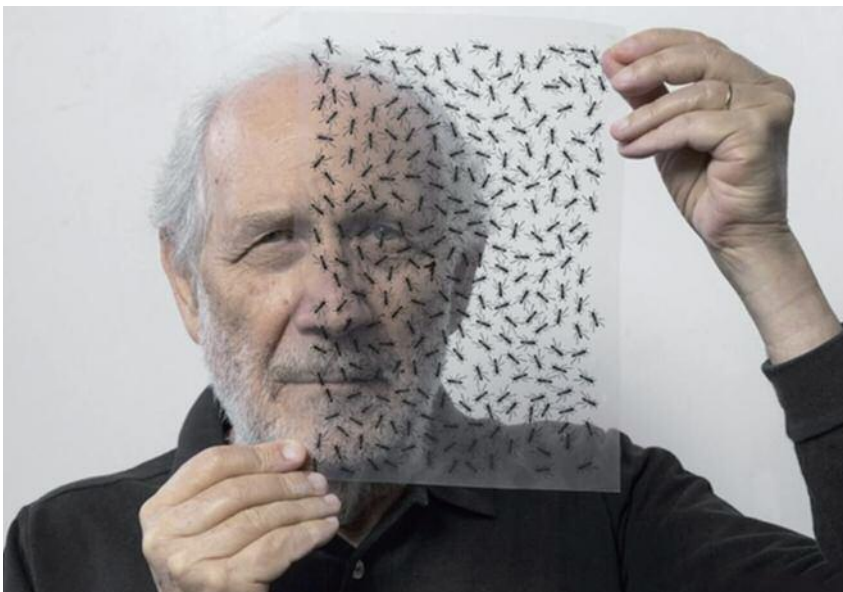
Si dovrebbe puntare, naturalmente, ad una struttura di altissimo profilo, agente a scala internazionale, ambiziosamente protesa ad assumere una leadership nel settore, di sicuro *appeal* e forte attrattiva per studiosi ed allievi di provenienza nazionale, europea e continentale. Si potrebbe anche ipotizzare una struttura dichiaratamente a carattere euromediterraneo.

Sono naturalmente da superare tutte le prevedibili difficoltà di altro ordine ma, ove ci fosse la volontà politica ed accademica, l'operazione potrebbe divenire attuabile.

In tutti i casi, detta ipotesi andrebbe annoverata tra le *raccomandazioni* da formulare a conclusione dell'analisi dei contributi del Laboratorio 1 ed in particolare laddove, tra i temi specifici

su cui interrogarsi, elencati nel *draft* predisposto dal *chairman*, Fabio Pollice, per orientare la discussione, ci si chiede “come modificare l’attuale sistema formativo per creare competenze professionali in grado di promuovere lo sviluppo del sistema culturale ed accrescerne i livelli di sostenibilità”.

Tornando al tema della cultura come memoria oltre che come risorsa, non si può digerire sbrigativamente il cinismo col quale persone aventi alte responsabilità istituzionali e imprenditoriali stanno affrontando la *questione degli anziani* alla prova dell’emergenza. Così come il patrimonio storico-artistico traccia la strada del futuro, non si può disconoscere che gli anziani, di qualunque condizione, rappresentano la testimonianza vivente ed operante di un recente passato non ancora stratificato. È doloroso ascoltare le voci sempre più ricorrenti di coloro che decretano la loro scarsa o totale inutilità di fronte a più immediati e stringenti (a loro avviso) interessi economico-sociali, quando non di parte. Avviene così che il Presidente di una Regione ne dichiari l’inutilità ai fini di una più rapida ripresa dalla pandemia. Per confutare detta asserzione, basta citare ed invitare a prendere attenta visione dell’articolo, a tutta pagina sul Corriere della Sera del 5 novembre 2020, a firma del grande artista Emilio Isgrò: “**Il valore dei miei 83 anni**”. Nell’occhietto è scritto “*tutti invocano la competenza senza sapere che essa è figlia diretta dell’esperienza, cioè della vecchiaia tanto detestata dai giovanilisti di professione*”.



*Emilio Isgrò.*

Ricorda, ad esempio, che il citato Presidente incaricò l'architetto Renzo Piano, anch'esso ottantatreenne, e non certo un progettista di primo pelo per progettare la ricostruzione del ponte di Genova crollato con tante vittime. E che dire della frase di un alto esponente della più grande ed autorevole organizzazione imprenditoriale italiana: *"le persone sono un po' stanche e vorrebbero venirne fuori, anche se qualcuno morirà, pazienza"*. Si grida allo scandalo, seguono articolate spiegazioni e rettifiche, accompagnate dalle scuse. Va sottolineato comunque, con rispetto, che l'imprenditore chiamato in causa, *ad horas* si sia dimesso. Gesto che ormai sembra farsi sempre più raro. Ma frasi del genere che "scappano" nel corso di una discussione denotano che, in fondo, la gente "ci pensa". Che abbia quasi introiettato un pensiero del genere, un pensiero recondito, senza neppure riflettere sulla sacralità della vita che ha portato ad abolire la pena di morte nella gran parte delle nazioni del pianeta. E che dire, a questo proposito, della straordinaria, recente Enciclica del Pontefice, Francesco (*il Papa comunista*), **"Fratelli tutti"**, che sollecita la condivisione dei beni e delle difficoltà, senza la quale si rimane delusi e perdenti? Si tratta di un messaggio che hanno sottoscritto anche gli agnostici ed i credenti di altre religioni.

Forse le imprese culturali e creative potrebbero ricercare stimoli ed opportunità, sostenibilità, guardando al mondo degli anziani che sono anch'essi un patrimonio culturale, ma non solo: costituiscono un ampio e crescente "mercato". L'allungamento della vita crea una vigorosa domanda di specifici prodotti caratterizzati da strumentazioni digitali ed altri ausili che richiedono creatività, innovazione ed alta tecnologia. E che dire inoltre, più prosaicamente, del fatto che gli anziani in questa drammatica congiuntura sostengono con la loro pensione le famiglie ove i percettori di reddito hanno perso il loro lavoro?

Forse si potrebbe pensare ad un intervento per le residenze RSA, talvolta gestite da personale senza troppi scrupoli e professionalmente inadeguato. Potrebbe darsi, ad esempio, che i congiunti degli "ospiti" diano volentieri un contributo per migliorare la condizione di vita dei loro cari. Il Programma Europeo Horizon 21-24 potrebbe offrire le condizioni per progettazioni ed interventi lungo questa inedita filiera, certamente utile a sostenere la coesione sociale.

Sarebbe anche il caso di annoverare detta tematica tra le *Raccomandazioni di Ravello LAB 2020* che, come nelle precedenti edizioni, vengono presentate e discusse pubblicamente.

**Salvatore Claudio La Rocca**

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

# Imprese culturali e crisi, chi deve fare cosa

Francesco Mannino

## Da dove venivamo prima di Covid

Le organizzazioni culturali e creative, imprese profit e non profit, associazioni, comitati, hanno fatto molti passi avanti in questi anni. Hanno dimostrato nelle loro pratiche culturali che la cultura non è solo materia per cultori e appassionati: ne hanno fatto un uso sociale, di disseminazione di conoscenza ma anche di generazione di consapevolezza e di abilitazione sociale, di contrasto alle povertà educative e di coesione di gruppi di persone e di imprese sociali. Fino al 2019 molte imprese culturali, anche non profit, sono riuscite ad attivare modelli sostenibili pur in un contesto di fragilità.

## Covid e Pandora: vivere o sopravvivere?

In termini generali, Covid ha solo scoperchiato il vaso di Pandora, mettendo in luce i panni sporchi della "famiglia" sistema Italia, che contempla ampiamente una marginalità diffusa, pervasiva, escludente. Solo in Sicilia quasi una persona su due è a rischio povertà, e la crisi del 2020 ha ampliato il divario ancora di più. Molte imprese legate a modelli di sopravvivenza "cash-flow", molte lavoratrici e lavoratori precari, molti autonomi non ce l'hanno fatta, tanti ancora non ce la faranno. È questo il punto? Si tratta oggi di aiutare a sopravvivere nella crisi, o piuttosto del come ritornare a vivere pur nelle nuove condizioni?

## Siamo pronti a fare la nostra parte

Le organizzazioni culturali vogliono tornare a lavorare, pronte a mettere in gioco tutte le capacità adattive che hanno loro malgrado sviluppato in questi anni. La resilienza, così presente nelle nuove retoriche pubbliche, diventa assai pericolosa se sostanzialmente trasformata in uno scaricabarile legittimato dall'appello ai cittadini al sapersi dare da fare. Eppure anche molte organizzazioni culturali sono resilienti, alle volte resistenti, ma certamente provano ad avanzare, malgrado fragilità e traumi. È noto che per correggere la traiettoria di una organizzazione serve autoconsapevolezza, voglia di cambiare, investimenti di energie diverse. Ma soprattutto serve una volontà tutta interna delle persone che quella organizzazione la animano e la gesti-

scono. È la sfida di questo 2020: saper riflettere sui divari che la crisi sanitaria ha accentuato, sui bisogni che già restavano inascoltati prima e capire come affrontare l'emergenza ma anche l'ordinaria ampia esclusione culturale (e sociale) che permaneva saldamente nella "normalità" pre-Covid.

Ma questo è un treno che ha deragliato per una causa prevalentemente esogena: e per rimettere un treno sul binario da cui ha deragliato, o su nuovi e inediti binari purché torni ad essere utile a persone in movimento e in viaggio, serve una forza esterna, una poderosa leva altrettanto esogena composta da metalli nuovi, forgiata con nuove formule chimiche.

### **La composizione chimica della leva**

Lo si sapeva da tanti anni, grazie al lavoro delle organizzazioni culturali rivolto prevalentemente a loro e lavorando soprattutto con loro: le comunità di riferimento, patrimoniali (come le definisce la Convenzione di Faro) ma non solo, possono essere dirimenti, possono trarre giovamento dalla intrapresa culturale e rafforzarla allo stesso tempo, facendosi coinvolgere in pratiche coesive, trovando in essa uno strumento efficace per quella trasmissione alle nuove generazioni dei valori attribuiti al patrimonio culturale. Nell'estate 2020 molte persone sono andate alla scoperta del proprio patrimonio culturale di riferimento e delle persone che se ne prendono cura con regolarità e professionalità, manifestando loro solidarietà, stima e vicinanza. Quello che è stato grossolanamente ribattezzato "turismo di prossimità" si è rivelata come una portentosa azione di attribuzione di valore al patrimonio culturale e ambientale del territorio da parte di milioni di italiani (Per ENIT il 66% ha svolto nell'estate 2020 "gite fuori porta").

È per questo che da novembre al sud Italia si sta via via facendo sempre più ampia la rete Cultura è Sociale, nata non a caso nel novembre 2019 a Napoli nel rione Sanità grazie all'impulso dei ragazzi de La Paranza.

### **Gli strumenti di leva**

Allora serve davvero una leva che consenta di rimettere in asse questo treno, in modo da farlo ripartire affinché poi sappia trarre forza dalle sue comunità di riferimento.



Serve innanzitutto garantire diffuse e pervasive azioni di ammortizzazione sociale per le lavoratrici e i lavoratori (anche autonomi) del settore, fino a quando non solo si sarà stabilizzata la situazione sanitaria, ma anche le dinamiche della domanda tali da tornare a garantire sostenibilità alle organizzazioni culturali.

Serve un'azione che sostenga la liquidità delle imprese, perché esse possano guardare il fiume e ripresentarsi pronte all'appuntamento con la ripartenza, avendo tra l'altro utilizzato questo tempo di sospensione per affrontare il tema del cambiamento, della diversificazione, di nuove analisi della domanda e dei bisogni dei diversi pubblici. Quali possono essere gli strumenti adeguati a tali fini?

Si parta dall'attivazione dell'Art. 246 del D.L. 19 maggio 2020, n. 34 (il cosiddetto Decreto Rilancio), una misura che prevede la concessione di contributi nell'importo di 120 milioni di euro complessivi negli anni 2020-2021, in favore degli enti del terzo settore che perseguono l'interesse generale nelle Regioni del Mezzogiorno, con la finalità di rafforzare l'azione a tutela delle fasce più deboli della popolazione a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19. Collegandosi al Codice del Terzo Settore, è rivolto anche agli ETS che si occupano di povertà educative e di valorizzazione del patrimonio culturale.

È stata finalmente ripristinata l'opzione della devoluzione del 2x1000 della imposta sul reddito delle persone fisiche che ogni contribuente può destinare ad un'associazione culturale iscritta in un apposito elenco istituito presso la Presidenza del Consiglio dei ministri. Si tratta di un crowdfunding istituzionalizzato che nel 2016 ha consentito a più di 1000 associazioni di raccogliere complessivamente circa 11 milioni di euro.

Ancora, se l'ArtBonus fosse esteso anche alle organizzazioni culturali private ma capaci di dimostrare il perseguimento dell'interesse generale, molte organizzazioni potrebbero aumentare la propria capacità di attrarre risorse facendo leva sul credito d'imposta per cittadini e imprese dei propri territori.

Rimane ancora vago il richiamo normativo alle imprese culturali e creative, oggetto di un disegno di legge già nel 2016, poi confluito nella Legge di stabilità 2018 commi 57-58: riconoscere le imprese culturali e sostenerle è un'opzione evidentemente ormai non più rinviabile.

I partenariati speciali pubblico-privati per la valorizzazione del patrimonio culturale previsti dal comma 3 dell'Art. 151 D.Lgs. 50/2016 potrebbero consentire una profonda innovazione per

la tutela e per la gestione sostenibile e condivisa del patrimonio. Ma i PSPP richiedono ancora molto accompagnamento delle PA, che faticano ad applicarlo perché ancora poco attrezzate per l'innovazione processuale nella gestione del patrimonio.

### **Al di là delle metafore, dei treni e delle leve, co-assumersi la responsabilità del cambiamento**

La poderosa leva esogena, in tutte le sue componenti sopra elencate, può fare moltissimo, in un'ottica di ammortizzazione degli effetti della crisi e di rilancio delle imprese culturali. Ma è certo che se quel "treno" vorrà tornare a svolgere una funzione di interesse generale, dovrà presentarsi all'appuntamento con quel binario con la consapevolezza dei nuovi paesaggi che attraverserà in futuro, mutati dopo la crisi sanitaria ma ancora portatori di tante contraddizioni e divari che esistevano già nel pre-Covid. Quel "treno" delle organizzazioni culturali dovrà presentarsi avendo esperito una necessaria riflessione - anche operativa - sul cambiamento necessario per accogliere vecchi e nuovi bisogni di vecchi e nuovi pubblici e le istanze di pezzi di questo complesso tessuto sociale: questo sarà il loro compito, tornare ad essere efficaci, tornare ad essere rilevanti.

#### **Francesco Mannino**

*PhD in storia urbana, vive a Catania dove lavora con lo staff di Officine Culturali, l'associazione impresa sociale di cui è co-fondatore, presidente e project manager: con il suo gruppo lavora all'ampliamento sostenibile della partecipazione culturale. Fino al 2018 ha collaborato stabilmente con Il Giornale delle Fondazioni, dal 2018 è membro del direttivo Feder-culture e nel 2020 è stato eletto coordinatore Sicilia di ICOM Italia. Fa parte del comitato di redazione della rubrica Letture Lente di AgCult.*

# Resilienza, digitalizzazione e scalabilità.

## Brevi note sulla valutazione dell'offerta culturale in tempi di crisi

Mita Marra

Nell'edizione 2020 del RavelloLab, *resilienza, digitalizzazione e scalabilità* sono le parole che hanno risuonato più volte nei dibattiti cui ho preso parte a distanza. Provo a mettere a fuoco l'importanza dei concetti che evocano le tre parole appena menzionate sia per la pianificazione sia per la valutazione delle attività culturali in tempi di crisi.

Con riferimento al termine *resilienza*, il dibattito ha visto più posizioni convergere intorno ad una conclusione largamente condivisa. La crisi pandemica ha inesorabilmente mutato le condizioni di vita e di produzione a livello globale. L'idea di resilienza intesa come possibilità di ritornare allo *status-quo-ante-Covid* è fallace e impone una riflessione sulle traiettorie di sviluppo da assecondare e sostenere nel tempo per costruire una via d'uscita dalla crisi. Uno sforzo di immaginazione e di coraggio dovrebbe animare gli operatori culturali al fine di intraprendere nuovi percorsi di offerta attraverso inedite modalità di coinvolgimento e di dialogo con l'utenza; di qui, l'importanza della pianificazione per canalizzare le risorse finanziarie e le energie creative verso prestazioni adeguate alle esigenze dei territori. Nella programmazione delle attività culturali di imprese e enti pubblici, il territorio riacquista rilevanza nella sussidiarietà attiva, contraria al centralismo amministrativo, tuttora persistente nella tutela e nella gestione dei beni culturali in Italia.

Nelle attuali circostanze di crisi, l'enfasi accordata alla pianificazione cela il rischio di prendere sotto gamba la complessità dell'azione culturale e dei contesti territoriali. L'aspirazione condivisa dalla maggioranza degli operatori culturali di contemperare le ragioni economiche e la sostenibilità sociale e ambientale, cui dovrebbero rispondere gli investimenti economico-culturali di matrice privata, non ha ancora trovato applicazione in prassi consolidate. La crisi mostra, piuttosto, che la presenza dello Stato e l'intervento pubblico diventano imprescindibili per garantire risposte adeguate almeno nelle fasi emergenziali. Ma nessun piano garantisce l'esito sperato; anzi, le conseguenze inattese delle politiche attuate in contesti

eterogenei sono la regola piuttosto che l'eccezione, soprattutto in condizioni di elevata incertezza e ambiguità degli esiti degli interventi osservati. Gli esperimenti di psicologia e economia cognitiva corroborano tale acquisizione scientifica e dimostrano che le scelte pubbliche rispondono a criteri di razionalità limitata. In condizioni di crisi, le politiche possono cambiare anche radicalmente a favore di corsi d'azione sperimentali che solo in seguito lasceranno spazio alla riflessione e all'analisi. Di fronte alle difficoltà che attendono qualsiasi intrapresa umana, l'approccio possibilista di Albert Hirschman — economista e scienziato sociale di fama internazionale — suggerisce di puntare sulle risorse nascoste o poco utilizzate per incoraggiare apprendimento e creatività in contesti avversi. Ereditata nell'ambito della valutazione dei programmi di sviluppo, la lezione hirschmaniana rimane saldamente ancorata all'esperienza delle organizzazioni che operano sul terreno, piuttosto che al piano razionale con la P maiuscola. In condizioni di crisi, l'azione politica procede per tentativi e errori e solo la determinazione, la professionalità, la competenza, la passione per il proprio lavoro, l'etica del ruolo pubblico e il senso di identità e di appartenenza alla comunità possono venire in salvo perché anche il più solido piano non naufraghi nei pantani della burocrazia e non si areni in presenza di effetti inattesi o ambivalenti.

Esiste, quindi, l'esigenza di formulare una strategia condivisa che orienti l'azione degli agenti pubblici e privati. Ma la chiave della ripresa risiede nel lavoro di lunga lena, direttamente sul campo, nelle pratiche evolutive che si adattano ai contesti, in cui i manager, i decisori, gli operatori culturali interpretano ruoli codificati con autonomia e responsabilità e generano valore pubblico non sempre misurabile, ma non meno significativo e concreto. Occorre allora imparare a 'vedere' e 'far vedere' il valore prodotto, non solo attraverso stime quantitative monetarie — talora poco credibili, arbitrarie e fin troppo tecnicistiche — ma attraverso la valutazione partecipata delle iniziative che funzionano, per comprendere come e perché funzionano, riflettendo sull'esperienza di pianificazione e di gestione. Formulare il piano, quindi, è importante, ma è ancora più importante valutare il piano in circostanze di elevata incertezza in cui le scelte non possono che essere sperimentali, adattive, provvisorie, migliorabili attraverso la coo-



*Mita Marra, Ravello Lab 2019.*

perazione tra agenti privati, organizzazioni non-profit e istituzioni pubbliche in maniera iterativa nel tempo.

*Digitalizzazione* è un'altra parola ricorrente nelle sessioni del RavelloLab — la svolta inattesa che ha permesso di sostenere scambi virtuali virtuosi tra imprese, enti culturali e utenza in condizioni di distanziamento sociale. La sorprendente reazione favorevole da parte degli utilizzatori dei servizi digitali ha aperto una nuova frontiera di espansione della domanda e dell'offerta culturale. Ma oltre all'impatto scalare che il digitale è in grado di produrre — su cui mi soffermerò a breve — l'impatto formativo delle modalità digitali è un effetto significativo, ancora poco esplorato. La digitalizzazione mette a nudo le fratture esistenti tra generazioni e gruppi sociali allorché le competenze digitali sono il prerequisito per accedere ad esperienze di fruizione virtuali e a modalità di erogazione innovative. Ma le competenze digitali sono soprattutto il frutto di una cultura digitale che si eleva e si diffonde, anche grazie alla fruizione e all'offerta di servizi culturali online. Si apprendono competenze digitali utilizzando servizi digitali. Dalla visita virtuale dei musei, alla didattica a distanza, dalla realtà aumentata alla *gamification*, il digitale schiude l'opportunità di sperimentare forme di inclusione inedite che sfidano il senso comune sul *digital divide*<sup>1</sup> — per utilizzare un'espressione inglese. L'apprendimento tacito e esperienziale che si innesca quando l'utente comincia a prendere dimestichezza con il mezzo elettronico è veicolo di acquisizione di conoscenza e competenza (digitale e non solo), spendibili in campi anche molto diversificati. Consultare le biblioteche o interpellare gli archivi online, ad esempio, sono competenze che si apprendono con l'esperienza d'uso che dà adito all'acquisizione di ulteriori conoscenze in diversi campi del sapere.

L'azione educativa delle istituzioni e delle imprese culturali diventa, quindi, ancora più rilevante nello spazio digitale per l'effetto formativo che ad un tempo il contenuto e il mezzo generano nell'esperienza di fruizione. Nello spazio virtuale, la scoperta di risorse cognitive e di tesori immateriali non ha barriere spazio-temporali né socioeconomico-istituzionali: il museo, l'università, l'associazione o l'impresa culturale e il loro patrimonio di conoscenze, di saperi e di risorse intangibili fruibili in modalità online diventano accessibili a portata di click assieme alle abilità necessarie per partecipare ai diversi mondi della rete globale. Il potenziale formativo della digita-

<sup>1</sup> Nelle sperimentazioni condotte da una nota multinazionale digitale in alcuni villaggi del Bangladesh gruppi di donne analfabete hanno sviluppato competenze digitali nell'utilizzo di micro-panelli fotovoltaici che hanno in seguito trasferito nelle proprie abitazioni e negli ambienti di lavoro migliorando sensibilmente le condizioni di vita e di produzione.



*Mita Marra, Ravello Lab 2019.*

lizzazione nel campo dei beni e delle attività culturali merita, quindi, un'attenzione prioritaria nella pianificazione delle risorse da investire, in particolare per la formazione degli operatori, ma ancor di più nella valutazione delle soluzioni adottate per comprendere perché, come, per chi, e in quali circostanze si crea valore pubblico.

L'ultima parola ricorrente è *scalabilità*: un termine tecnico, recentemente sempre più invalso nel gergo degli addetti ai lavori per indicare la capacità di ampliare la scala degli interventi di un programma al fine di accrescere gli impatti a livello sociale. È una caratteristica sovente collegata alla digitalizzazione che permette di soddisfare una domanda culturale crescente a costi decrescenti per la presenza di economie di rete: i consumatori di giochi online sul sito di un museo come il Museo Archeologico Nazionale di Napoli, ad esempio, traggono beneficio dalla partecipazione al gioco per il fatto che anche altri individui condividono la stessa esperienza. Si tratta, quindi, di sistemi in cui il valore per un utente dipende in qualche modo dalle scelte di fruizione di altri utenti o dal numero di persone che ne usufruiscono. I consumatori di tali beni costruiscono una rete, che permette una rapida crescita

della domanda dopo aver superato una dimensione critica, variabile a seconda dei beni, dei servizi e dei settori.

Le potenzialità scalari sono anche collegate alle modalità dell'offerta e non sono unicamente appannaggio delle operazioni digitali. La moltiplicazione delle collaborazioni pubblico-private, ad esempio, è un effetto scalare che può elevare la dimensione dell'offerta culturale con impatti via via crescenti in contesti più ampi. La scalabilità dell'offerta non è un effetto automatico di trasferibilità che si ottiene attraverso iniezioni di risorse finanziarie o umane o replicando modelli di governance o di convenzione pubblico-privata. La scalabilità è frutto della capacità organizzativa, manageriale, gestionale, operativa ma anche strategico-politica. È un effetto che permette di elevare il numero di prestazioni, migliorarne il rendimento e minimizzare le risorse impiegate. È il risultato di un intenso investimento iniziale — in capitale umano, organizzativo, relazionale, sociale e anche finanziario — che porta con sé i frutti quando le organizzazioni apprendono a 'lavorare di più e meglio con meno'. Comprendere come emergono e evolvono le dinamiche scalari diventa allora una questione valutativa più che un problema di pianificazione. È la sfida di 'vedere' e 'far vedere' il valore pubblico che cresce in situazioni uniche e irripetibili.

#### **Riferimenti bibliografici**

Hirschman, A. (1967) *Development projects observed*. Brookings Institutions, US.

Kamkhaji, J.C., Radaelli, C.M. (2016) Crisis, learning and policy change in the European Union, *Journal of European Public Policy*, DOI:10.1080/13501763.2016.1164744.

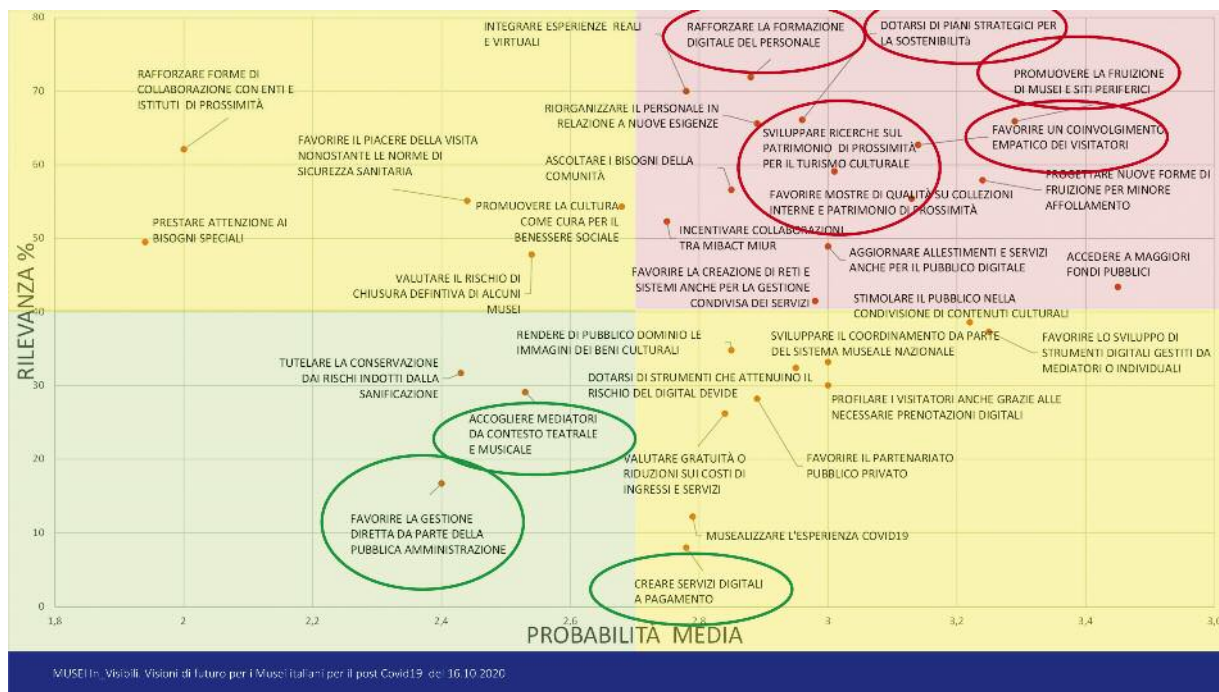
**Mita Marra**

*Professore associato di Politica economica presso l'Università di Napoli "Federico II" e visiting professor di Comparative Public Policy presso la George Washington University. Svolge ricerche sulla valutazione delle politiche di sviluppo e innovazione sociale e sui processi di riforma dello Stato e della pubblica amministrazione. Ha svolto attività di consulenza per la Banca mondiale (1998-2005), per le Nazioni Unite (2007-presente), per la Commissione europea (2017-presente). Nel 2018 ha vinto il premio della Corte dei Conti Europea per la monografia "Valutare la valutazione. Adempimenti, ambiguità, apprendimenti nella PA italiana". Dirige la rivista internazionale Evaluation and Program Planning ed è Past-President dell'Associazione Italiana di Valutazione.*

# Sfide post COVID e patrimonio diffuso: ingredienti per l'innovazione gestionale

Marcello Minuti

All'inizio del lockdown, quando molti si davano da fare per cercare di capire cosa stava accadendo nel settore museale, la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali si è adoperata per raccogliere tutta la letteratura che veniva quotidianamente prodotta in materia. In soli due mesi sono stati raccolti dal web oltre 190 contributi, dalle linee guida nazionali fino a quelle dell'ICOM, dagli articoli di studiosi e analisti pubblicati sulla stampa di settore, fino ai commenti sulla stampa generalista. Sappiamo di aver vissuto due mesi difficili, quelli tra marzo e aprile 2020, e sappiamo che in molti hanno prodotto riflessioni e previsioni sull'impatto della crisi COVID sulla gestione museale. Noi li abbiamo analizzati e abbiamo ricavato da questi contributi circa 350 possibili effetti, che sono stati poi raggruppati per area tematica: quelli che riguardano aspetti economici, quelli legati a questioni logistiche, quelli di tipo culturale e quelli di matrice sociale. Di questi 350 si è fatta una sintesi e si è arrivati a 32 possibili effetti, che sono stati oggetto di una indagine tramite questionario, sottoposto a 650 operatori del settore culturale. A queste persone è stato chiesto a) quanto ritenevano probabile il verificarsi di un effetto e b) quanto ritenevano rilevante l'eventuale verificarsi di quell'effetto, costruendo così una matrice di rischio. Dopodiché, abbiamo posizionato i 32 effetti in questa matrice.



Gli effetti posizionati in alto a destra (area rossa) sono quelli ritenuti più probabili e rilevanti e rappresentano, dunque, le priorità che si dovranno affrontare nel post COVID. Viceversa per quelli in basso a sinistra. Come si può vedere, per gli intervistati alcuni temi sono ritenuti prioritari: la rivoluzione digitale, che investirà la gestione museale nei suoi vari aspetti; la sostenibilità gestionale, da affrontare con strumenti di pianificazione strategica; il coinvolgimento dei visitatori, che dovrà diventare più empatico.

Ma uno più di tutti è quello su cui vorrei concentrarmi, e cioè la promozione dei musei e dei siti periferici.

Per raggiungere questo obiettivo è per me molto importante ripartire dalle idee: la sfida dell'innovazione nell'offerta museale, e in generale dei luoghi della cultura, non può che passare attraverso la messa in moto e lo stimolo delle energie creative del Paese. Siti e musei periferici hanno bisogno di nuovi modelli di offerta, e quindi di nuove idee. E questo lo si può fare se si riescono a rafforzare i profili di "impresa" di siti e musei. Partendo da tre azioni:

- 1) rendendoli più autonomi e responsabili dei loro risultati;
- 2) innestando in queste realtà figure professionali di profilo multidisciplinare e trasversale, con un buon assetto di *soft skill* per affrontare la complessità;
- 3) mettendo in campo tutti i possibili meccanismi per coprogettare con il privato.

Per i grandi musei – penso alla riforma dei musei autonomi del MiBACT, ma anche alle esperienze degli enti locali – queste tre azioni stanno man mano prendendo piede: questi siti oggi sono più autonomi rispetto a prima, possono fare scelte con maggiori gradi di libertà e negli stessi sono stati reclutati direttori con profili di competenza nuovi, legati alla gestione e non solo alle competenze scientifico accademiche. Questo è un fenomeno secondo me inarrestabile, soprattutto per quei siti grandi, visibili, fruiti da flussi consistenti di visitatori. Ma il 90% dei musei dello Stato è fatto di musei che fanno meno di 100.000 visitatori e così vale per i musei di proprietà di enti locali, privati, delle università o ecclesiastici. Se dunque la sfida è quella della valorizzazione del patrimonio diffuso, è necessario iniziare ad applicare le ricette utilizzate per i grandi musei (autonomizzazione, competenze manageriali, coprogettazione) anche a queste realtà.

Ma per fare questo bisogna, secondo me, iniziare a creare massa critica tra le piccole realtà: iniziando a mettere in rete i

siti del patrimonio diffuso, attraverso sistemi territoriali che non siano solo promozionali ma che permettano di condividere i fattori della gestione (funzioni, personale, strategie, calendari, uffici), fino a configurare delle vere e proprie aziende culturali territoriali. Che siano la casa per musei statali e non statali, fondate sulla base di accordi interistituzionali stato-regioni-enti locali. Il MiBACT ha sperimentato un percorso con il progetto MUSST che aveva dato dei primi interessanti risultati.

A quel punto si potrebbe dare autonomia strategica e operativa a queste aggregazioni, sul modello di quanto accade ormai da quasi venticinque anni per le realtà degli enti locali (fondazioni, istituzioni, aziende speciali) e di quanto sta accadendo ormai da qualche anno nel comparto statale. Con le tante questioni tecniche da affrontare, naturalmente, ma con una prospettiva che le renderebbe man mano più simili ad imprese pubbliche capaci di scommettere su obiettivi di sviluppo culturale, economico e sociale.



*Marcello Minuti, Ravello Lab 2019.*

Aziende pubbliche a capo delle quali poter mettere dei manager di territorio, selezionati magari con bandi internazionali e commissioni qualificate, e da finanziare anche sulla base di obiettivi di performance.

E poi, tornando alla questione delle idee, favorendo l'utilizzo degli strumenti del diritto per coinvolgere il privato in qualità di partner e non di fornitore di servizi. Dando questo ruolo al privato, cioè di un soggetto che investe su un sito immaginando nuovi servizi e nuovi profili di offerta perché poi ne è ripagato dell'eventuale successo, potremo avere occasione di raccogliere le migliori idee necessarie all'innovazione del patrimonio culturale diffuso.

### **Marcello Minuti**

*Economista della cultura 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.*

# Un faro per una navigazione sicura: la sostenibilità culturale delle comunità locali

Stefania Monteverde

**N**ell'*annus horribilis* della pandemia mondiale risplende un faro: l'approvazione il 23 settembre 2020 in via definitiva da parte della Camera dei Deputati della ratifica della Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, la cosiddetta Convenzione di Faro. Apparentemente un passaggio burocratico marginale nel contesto di un'epoca tragicamente provata in ogni settore pubblico e privato, eppure strategico per immaginare l'uscita dalla situazione di crisi e progettare lo sviluppo sostenibile. La ratifica della Convenzione di Faro da parte dell'Italia, incredibilmente giunta proprio ora dopo quindici anni di attesa, rappresenta una straordinaria opportunità per ribadire che la società post-Covid sarà sostenibile se si riconosce il diritto di ogni persona all'eredità culturale, così come affermato, fin dalle premesse, dal Preambolo della Convenzione di Faro, parole che vale la pena ricordare: "*<...> Riconoscendo la necessità di mettere la persona e i valori umani al centro di un'idea ampliata e interdisciplinare di eredità culturale; Rimarcando il valore ed il potenziale di un'eredità culturale usata saggiamente come risorsa per lo sviluppo sostenibile e per la qualità della vita, in una società in costante evoluzione; <...> Convinti della necessità di coinvolgere ogni individuo nel processo continuo di definizione e di gestione dell'eredità culturale <...>*".

La Convenzione di Faro offre, dunque, i criteri ermeneutici per comprendere quanto sta accadendo, valutare i limiti e la crisi del sistema culturale, progettare lo sviluppo sostenibile su base culturale sia nella dimensione macro del sistema-Paese, ma anche, e soprattutto, nel microcosmo del sistema locale, quello delle piccole città.

In questo mio intervento parto da un rapido sguardo su alcuni microcosmi culturali delle comunità locali e sulla loro reazione di fronte alla crisi della pandemia mondiale da Covid-19, per comprendere come l'aver accolto lo spirito della Convenzione di Faro ha permesso di attivare strategie di resilienza e prospettive di sviluppo da raccomandare.

## La chiusura. L'inverno 2020. Un mare in tempesta

Nella crisi pandemica abbiamo toccato con mano l'insostenibile leggerezza del sistema cultura così come lo abbiamo ereditato. Il lockdown da febbraio a maggio ha improvvisamente reso inaccessibili i luoghi della cultura, i primi a chiudere, è bene ricordarlo. Teatri, musei, biblioteche, cinema, mostre, sono stati considerati tra i luoghi più pericolosi per il rischio contagio. E anche nella seconda fase di emergenza, con il DPCM del 3 novembre 2020 ancora una volta sono stati subito chiusi con un breve e laconico passaggio del documento: "art. 1, r) sono sospesi le mostre e i servizi di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42". Poche e frettolose parole per chiudere i luoghi della cultura, suscitando non poche perplessità anche per la "distrazione" nei confronti delle biblioteche, neanche espressamente citate. Non si mette in discussione il rigore del Comitato Tecnico Scientifico di fronte alla gravità della situazione sanitaria, lo comprendiamo, sebbene i luoghi della cultura abbiano saputo adottare protocolli di sicurezza ineccepibili. Nella chiusura totale abbiamo, così, sperimentato l'insostenibilità del sistema culturale attuale: l'insostenibilità delle gestioni senza le entrate delle biglietterie; l'insostenibilità dei lavori precari degli operatori culturali; l'insostenibilità di linguaggi inadeguati al nuovo contesto digitale; l'insostenibilità dei progetti educativi senza il contatto con le



scuole e le università, gravate dai limiti della didattica a distanza; l'insostenibilità degli spazi culturali, inadeguati a garantire condizioni di sicurezza anti contagio. Purtroppo tanti, troppi, hanno chiuso senza risorse per reagire, né umane né economiche. E non solo le piccole realtà culturali nelle piccole città. I Musei Civici di Venezia, per fare un esempio, senza la garanzia dello storico flusso di visitatori, non garantiscono la riapertura di spazi e servizi. Il mondo dello spettacolo, poi, è tra quelli più duramente colpito, e la protesta di ottobre in piazza Duomo a Milano, riempita con cinquecento bauli vuoti portati dai lavoratori dello spettacolo vestiti a lutto, ha denunciato la crisi del settore.

Nella chiusura sono diventate più centrali certe domande: che cosa fa e come si sente una comunità che non ha accesso al suo patrimonio culturale, materiale e immateriale? Ne sente la mancanza, avverte il bisogno di un rinnovato contatto, sviluppa il desiderio di una nuova conoscenza? Oppure, lo dimentica e ne fa a meno? Sono proprio le domande dettate dallo spirito della Convenzione di Faro nel suo assunto fondamentale: il diritto individuale all'accesso al patrimonio culturale e il diritto collettivo a conoscerlo, fruirlo, valorizzarlo. Dovremo seguire questa traccia per capire bene che cosa è successo in questi mesi.

### **La fantasia. L'estate 2020. Prove di navigazione**

Nella chiusura, tuttavia, non abbiamo "chiuso e basta". Con sorpresa è emersa in maniera diffusa una spinta a immaginare percorsi nuovi e sperimentare pratiche inedite, in particolare tra giugno e settembre, dopo il DPCM del 18 maggio che ha consentito la ripresa delle attività culturali nei limiti di severe restrizioni anticontagio. Nonostante i limiti, c'è stata una rinnovata attenzione alle comunità del territorio, diventate prime destinatarie delle attività culturali di teatri, musei, biblioteche, festival, nella logica del cosiddetto turismo di prossimità. I teatri all'aperto sono stati la risorsa dell'estate, grazie a attente misure di sicurezza che hanno funzionato evitando assembramenti e garantendo la sicurezza dei lavoratori. A Macerata, la mia città dove ho vissuto tutta questa situazione da assessora alla cultura del Comune di Macerata, l'estate culturale è stata popolata dal Macerata Opera Festival, la stagione d'opera

molto amata e popolare in città, che ha portato i maceratesi nello Sferisterio, storico teatro all'aperto. Certo, la metà di quelli dell'anno precedente a causa della riduzione dei posti disponibili, ma è stata coltivata la vicinanza orgogliosa con quel patrimonio immateriale che da cento anni rappresenta un motivo identitario della città. Così come sono state sperimentate forme di teatro all'aperto sulle strade e nelle piazze, diffuse in città anche in quei quartieri più periferici fino ai cortili dei condomini, per continuare a fare spettacolo tra e con la comunità nello spirito di Faro. La 31° edizione di Musica-cultura allo Sferisterio di Macerata, un altro esempio, è stata rinominata "l'edizione delle sfide". Il direttore del festival, Ezio Nannipieri, l'ha descritta con queste parole: "L'edizione della ripartenza, dopo il Covid. Tre mesi di rinvio ed un evento a fine agosto, con un clima tropicale e la necessità di rispettare un rigido protocollo: distanziamenti, niente baci ed abbracci, uno Sferisterio solo pieno per un terzo. A colmare il vuoto, oltre a RaiRadio1, ci hanno pensato i social: 170.000 persone hanno seguito l'evento finale in diretta. Segno che, in fondo, dalla pandemia che ci ha chiusi in casa abbiamo saputo trarre anche qualcosa, la capacità di condividere".

Sono solo alcuni esempi di tanti che dovremmo raccogliere e raccontare. Perché l'estate 2020 per la cultura è stata **una fase di sperimentazione di idee creative e modelli nuovi** in tutta Italia, direi in tutta Europa, alla ricerca di coraggiose dinamiche tra fisicità della cultura, produzione digitale, popolamento dei social media, piani di sicurezza. È l'estate in cui sono nate inedite condivisioni. Come quella a Gradara con il passaggio dal MiBACT al Comune della gestione ordinaria della Rocca, gioiello dell'architettura fortificata italiana che con i suoi oltre duecentotrentamila visitatori all'anno è stato fino allo scorso anno il luogo museale più visitato delle Marche. L'accordo, che ha visto la luce nell'anno della crisi e della pandemia, è fortemente innovativo. Nella direzione dettata dalla Convenzione di Faro, la comunità locale, rappresentata dal Comune, si assume l'onere di gestire un patrimonio importante del suo territorio benché di proprietà dello Stato, così come lo racconta il sindaco Filippo Gasperi, l'amministratore che ha costruito con fiducia i legami con il ministero: «Questo passaggio rappresenta un momento cruciale per il nostro Comune e per la nostra Comunità. Il piccolo, ma incredibilmente attrattivo, borgo di Gradara ritorna ad essere un'entità unica, sotto la

gestione del Comune di Gradara. Questo fatto, che può sembrare un semplice aspetto gestionale, in realtà consentirà a Gradara di diventare una destinazione turistica compiuta, nella quale ogni suo attrattore, e da ora anche quello più importante, la Rocca demaniale, sarà parte integrante di un piano di sviluppo turistico e culturale che potrà incrementare ulteriormente, qualitativamente e quantitativamente, i flussi turistici di Gradara».

È il tempo in cui, per raccontare un'altra bella esperienza, nelle Marche l'AMAT - Associazione Marchigiana Attività Teatrali, importante soggetto culturale regionale che unisce istituzioni e imprese pubbliche e private, con un bando seleziona progetti teatrali innovativi e creativi per le Residenze Digitali, spettacoli live-digitali a cui partecipare come spettatori da casa con un biglietto da acquistare on line. Non un surrogato dei teatri chiusi, ma una nuova forma di teatro. È anche l'estate in cui i musei si sono messi a disposizione gratuita delle scuole. Una svolta perché storicamente il turismo scolastico è una delle principali fonti della biglietteria. A Macerata abbiamo chiamato il progetto "La scuola fuori dall'aula" e invita gli insegnanti, dalle scuole d'infanzia alle università, a fare lezione nei musei. Purtroppo, la scelta della didattica a distanza ha impedito di sviluppare questa nuova modalità di relazione tra scuola e luoghi della cultura, più empatica e creativa.

Mi fermo qui, ma potremmo continuare a raccontare microstorie di rilancio della cultura in una fase difficile ma anche di sperimentazione fantasiosa, prove di navigazione in un nuovo mare.

### **Una seconda navigazione. La stagione post-Covid19**

In queste storie, nella fatica di un anno drammatico, si colgono le **trasformazioni già in atto** nei tanti settori della cultura, quelle che potranno essere le leve per lo sviluppo sostenibile se una politica illuminata saprà investirci. Ecco, dunque, alcune raccomandazioni che mi sembra di cogliere per la "seconda navigazione" dentro il mare della cultura nella stagione post-Covid19.

1. Una **rinnovata consapevolezza dei limiti del settore**. Già noti da tempo, ora è diventato centrale quello più urgente:

la questione del riconoscimento dei lavoratori della cultura. Per la prima volta nel Decreto Rilancio sono state introdotte misure di sostegno per i lavoratori della cultura, ed altre nel Decreto Ristori. Occorre, tuttavia, procedere speditamente verso il riconoscimento delle professioni della cultura per garantire le tutele dei lavoratori.

2. Il bisogno di **nuovi modelli di gestione degli spazi culturali** su misura delle comunità e dei territori che li hanno in eredità. Il caso di Gradara, prima raccontato, è solo uno degli esempi di come in questo tempo di crisi è ancora più forte la spinta a introdurre modelli di gestione più flessibili e dinamici, aperti a alleanze tra istituzioni e amministrazioni, tra pubblico e privato: solo chi saprà innovare le forme gestionali sarà in grado di superare la crisi.
3. La ricerca di una **transmodalità di linguaggi**. L'improvviso popolamento dei social da parte di musei, teatri, mostre, festival, biblioteche, nato sull'onda dell'emergenza, nel tempo si farà sempre più indispensabile. Ma non basta trasportare il fisico in virtuale, come accaduto in questa fase. Occorre investire sulla ricerca e la formazione con investimenti su figure professionali all'altezza della pluralità dei linguaggi e delle modalità di contatto con pubblici sempre più ampi, fluidi e soprattutto competenti come le nuove generazioni.
4. Una nuova **relazione con le scuole**. Il turismo scolastico è fermo, la relazione della scuola con i luoghi della cultura è sospesa e, per ora, la scuola diffida di ogni spazio esterno. Proprio ora non dobbiamo perdere l'intuizione di pensare i luoghi della cultura, musei, teatro, gallerie d'arte, come spazi ad accesso gratuito e libero per le scuole, così come li abbiamo proposti in questi tempi di emergenza. Potrà nascere una rinnovata relazione tra mondo della scuola e mondo della cultura e prepararci così a un turismo scolastico più esperienziale e di prossimità. Anche sfruttando gli spazi dell'insegnamento dell'Educazione civica, ora nuova disciplina in ogni ordine di scuola, con percorsi specifici sull'articolo 9 della Costituzione Italiana, l'obiettivo 4 dell'Agenda 2030 per lo sviluppo, e la stessa Convenzione di Faro, formando le nuove generazioni a un rapporto più attivo e responsabile con il patrimonio culturale.
5. Un rinnovato **sistema culturale transdisciplinare**. I sistemi di rete sono strumenti per lavorare meglio, ma abbiamo



scoperto anche che è tempo di superare le reti omogenee per settori culturali e abbattere le frontiere per costruire anche reti che mettano in gioco dinamiche di relazioni tra teatro, musei, biblioteche. Anche per rafforzare il ruolo della cultura nelle politiche del paese che spesso, troppo frammentata in settori, disperde il potenziale di influenza.

6. È tempo di un **Superbonus 110% per i cantieri culturali**. Di fronte all'inadeguatezza degli spazi culturali, si sente la necessità che siano riqualificati, rinnovati nella manutenzione ordinaria, efficienti sotto il profilo energetico. Quale migliore occasione di un Superbonus 110% anche per teatri, musei, palazzi storici, cortili, spazi vitali per le attività culturali delle comunità? È una proposta che valorizza anche il lavoro edile specializzato, il settore dei restauri, l'economia green e può diventare un'ulteriore leva di lavoro e sviluppo sostenibile.
7. Una rinnovata "**mobilità esperienziale**". Adesso siamo fermi per contenere il contagio, ma occorre progettare ora il viaggiare-che-verrà per ricostruire connessioni e fiducia. Un impegno forte dell'Europa sulla mobilità dei cittadini europei è determinante: occorre far viaggiare questa generazione di cittadini e cittadine, giovani e meno giovani, che ha sperimentato la chiusura, la paura dei contatti, la sfiducia nell'altro. Musei, teatri, biblioteche, amministrazioni locali sono chiamate a investire sugli scambi culturali, gemellaggi, reti internazionali, scambi di scuole, Erasmus, Servizio Civile Europeo, possibilità per i giovani, i piccoli, ma anche per i lavoratori e gli adulti. Più che il turismo, la sfida sarà offrire la possibilità di fare esperienze insieme.
8. Da ultimo, un **nuovo protagonismo degli enti locali**. A volte gli amministratori sono all'altezza, altre volte meno: ma, che piaccia o no, sono gli interpreti delle comunità locali che li hanno votati, e dunque espressione di quel soggetto che la Convenzione di Faro ha individuato come depositario di un ruolo di cura e valorizzazione del patrimonio culturale del territorio. Per questo, l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani deve svolgere sempre più un ruolo di *governance* condivisa anche nel settore culturale, interlocutore e stimolo nei confronti del governo, attivatore di processi collettivi tra città. Spesso le reti di città nascono in modo spontaneo, per interesse dei soggetti animatori più lungimiranti. È una buona pratica, ma con le giuste politiche può

diventare il metodo per superare logiche competitive e sviluppare una reale e stabile cooperazione tra le città soprattutto nel settore culturale, da sostenere con investimenti stabili, misurabili, e non occasionali.

## Conclusione

Tra le tante cose che stiamo imparando in questa situazione, emerge più chiaramente di prima che lo sviluppo sarà sostenibile se riparte dalle comunità locali, nessuna esclusa, là dove si può “coinvolgere ogni individuo nel processo continuo di definizione e di gestione dell’eredità culturale”, come indirizza la Convenzione di Faro. Nessuna retorica, ma un pragmatismo sfidante per una primavera della cultura democratica. Perché, come dimostra lo storico Rutger Bregman nel suo ultimo libro, l’umanità riesce sempre a dare il meglio di sé nei momenti difficili”. E perché “noi abbiamo costruito musei e i Neanderthal ci sono finiti dentro”<sup>1</sup>.

### **Stefania Monteverde**

*Si occupa di politiche pubbliche territoriali in ambito culturale. Attualmente è Consigliera di Amministrazione del Consorzio Marche Spettacolo, della Filarmonica Orchestra Regionale Marchigiana, e fino al 2019 dell’AMAT. Dal 2010 al 2020 è stata Assessora alla Cultura del Comune di Macerata, nonché coordinatrice per la candidatura di Macerata a Capitale Italiana della Cultura 2020, entrata tra le prime dieci città.*

<sup>1</sup> Rutger Bregman, *Una nuova storia (non cinica) dell’umanità*, Feltrinelli, Milano 2020.

# Il risparmio energetico come sostegno alla filiera delle imprese culturali

Giovanni Pescatori

La scelta di Engie di essere presente a Ravello Lab, non solo come attento ascoltatore interessato alle riflessioni sul tema della sostenibilità delle imprese culturali nell'era Covid, ma anche in qualità di sponsor, nasce per dare un primo sostegno concreto alle difficoltà del settore e per avere l'opportunità di rappresentare, in una sede largamente qualificata, quanto Engie è in grado di offrire agli operatori ed alle imprese culturali, alla luce della sua trentennale esperienza nel settore dei beni culturali e come leader in quello dell'energia.

Prima di entrare nello specifico del tema proposto: **Sostenibilità economica e sociale delle imprese culturali post Covid**, è importante ricordare come nell'universo delle imprese culturali, alcuni soggetti, come Musei, Teatri, Spazi espositivi, Sale da concerto o per convegni, rappresentino un elemento trainante di tutta la filiera ed appaiano, nello stesso tempo, come i più energivori. Essi rappresentano quindi il perno operativo ed economico intorno al quale ruotano importanti realtà e spesso vere e proprie eccellenze nei settori della ristorazione, editoria, merchandising, bigliettazione elettronica, sistemi multimediali, illuminotecnica, allestimenti e scenografia, grafica, etc.

La sostenibilità, dunque, di tale filiera passa necessariamente anche per l'impatto che sul bilancio di tali imprese hanno i consumi energetici, determinati fondamentalmente da illuminazione, climatizzazione estiva e invernale, riscaldamento, produzione di acqua calda, ventilazione ambienti, impianti tecnologici.

Lo stesso ministro Franceschini ha sottolineato d'altronde tale aspetto, in occasione del convegno Patrimonio Culturale in Classe A, ricordando che: *"Il consumo dell'energia di alcuni musei rappresenta il 70% del bilancio dell'istituzione con una bolletta energetica complessiva di circa 200 milioni l'anno per tutti i luoghi della cultura che gestiamo. Capite bene quindi, che risparmio potremmo conseguire con un piano di efficientamento energetico"*.

Se consideriamo che i musei a cui fa riferimento Franceschini sono solo i 200 di proprietà statale, che rappresentano appena il 5% della totalità dei musei italiani (4.976 di cui 1.900 i soli musei civici), comprendiamo facilmente lo spessore e l'importanza del problema energetico in questo settore.

Ma l'aspetto numerico non è il solo ad impattare sulla questione: se teniamo conto che quasi la metà dei musei civici ha sede in un edificio antecedente al 1700 e che solo il 6,4% di essi nasce come tale, possiamo capire quanto la struttura architettonica e le caratteristiche e lo stato degli impianti costituiscano già preliminarmente un vincolo ad una gestione energetica virtuosa, sia dal punto di vista economico che ambientale.

Il primo passo verso un'efficace azione di efficientamento energetico è la conoscenza e la consapevolezza dei consumi, del volume di questi ultimi, della ragione degli eventuali costi più o meno elevati, ma comunque comprimibili, della efficienza degli impianti e del controllo delle relative emissioni.

A questo proposito, va ricordato che un aspetto tutt'altro che secondario è rappresentato dall'impatto ambientale: l'assenza o lo scarso controllo dei consumi energetici viaggia quasi sempre accanto al loro potere inquinante; quest'ultimo non incide sul bilancio ma certamente sull'immagine del sito, sulla coerenza con la sua *mission*, sulla salute del paese e, infine, del nostro pianeta.

Il supporto quindi di un partner tecnico, qualificato ed esperto, rappresenta un valido aiuto già in questa prima fase preliminare, ma essenziale, costituita appunto dalla consapevolezza e conoscenza di consumi e relativi costi.

La prima difficoltà per chi deve affrontare questi problemi (consumi ed efficienza energetica) consiste incredibilmente nell'entrata in possesso dei dati e dei documenti relativi all'attestazione dei costi.

Rilevava a questo proposito Antonello Cherchi sul Sole 24 Ore: *"Mentre per i musei autonomi tutto è più semplice, perché ormai sono entità a sé stanti, per quelli che fanno capo ai poli museali il discorso è più complicato, perché i loro conti si "perdono" in quelli del polo"*.

Ma già la stessa Arch. Pasqua Recchia, in qualità di Direttore Generale per l'Innovazione del Mibac, aveva a suo tempo segnalato: *"All'interno del nostro bilancio vi sono capitoli dedicati ai consumi energetici che rientrano nell'ambito di una categoria che, dal punto di vista economico-finanziario, viene definita dei "consumi intermedi"... ma, nel caso del nostro Ministero, si verifica un fatto contraddittorio. In tutte le linee di spesa della Pubblica Amministrazione, vi è sempre la forzatura di utilizzare i fondi di investimento dedicati ai*

*lavori a favore delle spese correnti, perché i loro capitoli non sono mai sufficienti...”*.

La seconda difficoltà è costituita dalla lettura della bolletta, che è in realtà un documento la cui reale complessità travalica di molto i meri dati economici.

La terza è rappresentata spesso dall'assenza di contatori, o di strumenti adeguati di rilevazione, che consentano una misurazione analitica e puntuale dei consumi dei singoli impianti con l'individuazione, per esempio, di quelli più energivori.

Le fonti di energia, inoltre, anche nell'ambito di uno stesso sito possono essere diverse: combustibili fossili (gas metano, gasolio), energia elettrica, green energy (solare, eolico, etc); esse fanno spesso capo a diversi soggetti erogatori con differenti documenti contabili (fatture, bollette), concorrendo ulteriormente a rendere di difficile comprensione il quadro generale.

È infine verosimile che le priorità da parte di chi è preposto alla gestione di questo tipo di strutture vedano ai primi posti la qualità storico-scientifica, artistica dei contenuti, l'efficacia dell'apparato espositivo informativo-didattico, le oscillazioni del numero dei visitatori e che le tematiche attinenti ai problemi impiantistici e ai consumi, al di là dei loro aspetti propedeutici all'esposizione, vengano vissute come un ulteriore problema che distoglie attenzione dalle attività prioritarie, sottraendo loro importanti risorse.

È opportuno ricordare, a questo punto, che il Mibact, già più di 10 anni fa, avviò un importante processo ricognitivo del proprio patrimonio culturale (museale, archeologico, archivistico e bibliotecario) con il **Progetto per la Tutela e la Sicurezza del Patrimonio culturale del Mibact**, realizzato in partnership con Engie.

Tale progetto, durato oltre 10 anni, andò poi, nella sua evoluzione, ben oltre il tema pur importantissimo della sicurezza, divenendo una voluminosa ed esaustiva banca dati, denominata **SECURART**, che acquisì via via tutte le informazioni planimetriche e tecniche relative ad ogni singolo sito di pertinenza del Mibact, **sino ad arrivare alla diagnosi energetica ed alle schede per la certificazione energetica**, contenute nell'ultima sezione del data base intitolata "Il contenimento dei consumi energetici degli edifici MiBACT".

Si trattava di uno strumento da implementare ed aggiornare continuamente, con la indispensabile collaborazione di



ogni singolo sito, affinché mantenesse pienamente il suo intrinseco significato, che richiedeva dunque attenzione e risorse umane da destinare, almeno parzialmente, al suo espletamento. Il data base tuttora esistente e consultabile, la cui implementazione è sempre possibile da parte dei responsabili di ciascun sito, non è stato però più adeguatamente alimentato, verosimilmente per tutte le ragioni che abbiamo precedentemente elencato e, soprattutto le schede di ultima creazione, quelle relative al controllo energetico, sono rimaste largamente inutilizzate.

Ciò ha reso sterili le potenzialità analitiche e propositive del data base, mentre le problematiche energetiche ed i costi da essa derivanti permanevano nella condizione lamentata da Franceschini in occasione del citato convegno.

Ma se l'approccio statale, alla luce di quanto sopra, può apparire poco sensibile a tali tematiche, non sembra migliore quello attuato nei musei civici nel loro complesso, con alcune encomiabili eccezioni (valga per tutti l'esempio del Mart di Trento), dove i progetti di efficientamento energetico risultano sporadici e per lo più limitati a microinterventi isolati, come ad esempio la sostituzione dei corpi illuminanti con apparati a più basso consumo.

È significativo un sondaggio del 2017 (Istat) sulle aree di intervento ritenute prioritarie dai responsabili di musei civici e

statali, dove la voce “Interventi di ristrutturazione degli edifici e/o adeguamenti impiantistici”, viene ritenuta tale solo dal 10% degli intervistati. È altresì sintomatico che il sondaggio non prevedesse una domanda specifica né sull’efficientamento vero e proprio né sull’aspetto ambientale ad esso connesso. Infine, se consideriamo che quasi la metà dei musei civici non realizza alcun introito con la bigliettazione, mentre un terzo non supera i 10.000 € di incassi annui, non possiamo non guardare con preoccupazione alle crescenti difficoltà da parte delle amministrazioni locali e territoriali, soprattutto in questo difficile momento storico, di fronte alla quasi totale assenza di autonomia economica da parte di tali strutture; difficoltà che potrebbero metterne a rischio la stessa sopravvivenza.

La necessità di una politica gestionale ed economica sempre più orientata a coniugare sostenibilità e risparmio energetico rende ancora più indispensabile il supporto di una realtà di comprovata esperienza nel settore, che possa rappresentare il partner ideale in questo percorso, promuovendo: **efficacia gestionale; qualità dell’energia; risparmio energetico**; in sintesi: **Sostenibilità**.

Sarà dunque importante sfruttare tutte le opportunità offerte dal Decreto Semplificazioni per accelerare e promuovere lo sviluppo di nuovi partenariati che potranno arricchire il panorama di soggetti dalle caratteristiche e dai profili innovativi. In particolare la possibilità di estendere anche agli enti locali l’opportunità di accedere a percorsi e procedure semplificate, con il sostegno di competenze e capitali privati, potrà finalmente avviare quella necessaria azione coordinata che, unitamente ad iniziative innovative e di rilancio, privilegi, oltre al rispetto ambientale, tutte le opportunità di risparmio che possano alleviare il bilancio delle imprese culturali, offrendo loro una più stabile e duratura sostenibilità.

È dunque in quest’ottica che Engie, in coerenza con la sua mission aziendale e forte della sua lunga esperienza e del suo know how, si propone come partner per la creazione e lo sviluppo di tutte quelle iniziative che possano rendere concreto tale risultato.

**Giovanni Pescatori**

*Consulente Engie per i Beni Culturali. Da trent'anni coniuga le esperienze nell'ambito della gestione dei Beni Culturali e della realizzazione di eventi espositivi con le tematiche del risparmio energetico e della qualità della produzione energetica.*



# Dalla visione all'azione. La Cultura per il rilancio del Paese

Fabio Pollice

La crisi sanitaria determinata dal Covid-19 ha avuto ripercussioni significative tanto sulla domanda quanto sull'offerta culturale ed altrettanto significative sono state le conseguenze economiche e, ad oggi, né le prime, né tantomeno le seconde possono dirsi esaurite in ragione, da un lato, del permanere dell'emergenza sanitaria e, dall'altro, del protrarsi delle condizioni di instabilità dei mercati. Dei cambiamenti in atto molti non sembrano avere natura strutturale, ossia, una volta terminato lo stato perturbativo, tenderanno ad essere riassorbiti dalla ripresa del trend di lungo periodo, ma è altresì evidente che se lo stato perturbativo dovesse ulteriormente prolungarsi anche questi potrebbero assumere natura strutturale, andandosi ad aggiungere a quelli che hanno già palesato questa natura, determinando profonde modificazioni tanto nella domanda quanto nell'offerta culturale. Il permanere di restrizioni su alcune tipologie di "consumi culturali" sta spingendo la domanda verso altri "consumi" (non necessariamente culturali) determinando una modificazione dei comportamenti collettivi difficilmente reversibile. Sul versante dell'offerta le difficoltà economiche hanno portato alla chiusura di numerose imprese culturali, indebolendo l'intero sistema culturale; anche in questo caso si tratta di un processo difficilmente reversibile, in cui si rischia di perdere risorse e soprattutto professionalità che non sarà facile ricostituire, giacché si tratta di un settore in cui prevale un "sapere tacito" che si trasferisce solo per interazione diretta. È dunque certo che il settore della cultura ne uscirà profondamente trasformato e di certo, in assenza di una strategia integrata, fortemente indebolito. Le ripercussioni saranno assai più significative per un Paese, quale l'Italia, che nella cultura avrebbe dovuto già da tempo investire ben altro sforzo corale e non solo per una questione vocazionale – come spesso si ricorda – ma per la sua capacità di incidere direttamente o indirettamente sullo sviluppo, sul miglioramento del benessere individuale e, nondimeno, sul rafforzamento della democrazia. E questo è stato quanto mai evidente proprio durante i momenti più difficili dell'emergenza sanitaria, quando è stata proprio la cultura a svolgere una funzione coesiva a farci sentire una "comunità". Il nostro patrimonio culturale ha costituito il riferimento identitario attorno al quale si è costruita la nostra volontà di ripresa. In molti casi imprese, enti e istituzioni culturali hanno prontamente reagito alla crisi con una forte spinta innovativa, mostrandosi talvolta più resilienti delle realtà afferenti ad altri ambiti produttivi. Purtroppo, larga



parte del sistema culturale è stato sopraffatto dalla crisi e non sembra in grado, senza l'adozione di misure strutturali, di recuperare il proprio ruolo sociale ed economico. L'obiettivo che ci si deve porre non è tuttavia la resilienza del sistema culturale, quanto la possibilità di utilizzare la crisi per una sua radicale trasformazione che ne accresca la sostenibilità sociale ed economica, facendone davvero il motore di sviluppo del Paese e del complesso mosaico di territori di cui questo si compone. Per individuare le linee strategiche di questa trasformazione occorre innanzitutto partire da una ricognizione delle tendenze in atto, soffermandosi tanto sulle criticità e i rischi degli scenari tendenziali, quanto sulle nuove opportunità di sviluppo e sulle esperienze di successo, così che si possa pervenire all'elaborazione di indirizzi strategici che abbiano radici solide e ali capaci di portare il sistema culturale verso nuovi orizzonti.

Da anni Ravello Lab segue l'evoluzione del mondo della cultura, la accompagna e talvolta la precede, portando la sua riflessione tanto sulle cause che l'hanno determinato quanto sugli effetti che ne determineranno le tendenze future, con uno sforzo interpretativo e predittivo che ha ben pochi esempi in Italia e in Europa. Questo ruolo si è andato consolidando negli anni sia per effetto dell'impegno profuso da chi oltre quindici anni fa decise di dare vita a questi colloqui tracciandone le finalità, sia in virtù di una specifica vocazione di un contesto territoriale che proprio sulla cultura ha costruito la propria identità. Ravello, infatti, con quella sua proiezione sull'infinito, incastonata in un contesto paesaggistico di indicibile bellezza, ci invita, da un lato, a costruire una visione del futuro capace di traguardare il presente e, dall'altro, a riflettere che solo la cultura può consentirci di conseguire l'obiettivo della sostenibilità, di un armonioso rapporto tra l'uomo e la natura. Ed è proprio in virtù di questa vocazione che a Ravello quest'anno



i colloqui non potevano porre al centro delle proprie riflessioni altro tema che quello dell'individuazione di una strategia che consenta al settore non solo di uscire dalla crisi, ma anche di rinascere a nuova vita; giacché non esiste momento più propizio di una crisi per attuare quella svolta epocale che da tempo si auspicava. Così l'edizione di quest'anno si è interrogata sulla "sostenibilità economica e sociale delle industrie culturali e creative" e su quale strategia possa renderla effettivamente perseguibile, creando allo stesso tempo le condizioni per una radicale trasformazione del settore e del suo ruolo nello sviluppo del Paese. La riflessione è partita dalla disamina della reazione del sistema culturale all'emergenza epidemiologica e alla crisi che ne è seguita, soffermandosi su come questa crisi ha ridisegnato e – in ragione del suo perdurare e delle ripercussioni a medio e lungo termine – ridisegnerà il sistema nel suo complesso, a partire dalle sue componenti essenziali che, come ricordato all'inizio, sono la domanda e l'offerta di cultura nelle sue diverse espressioni. È apparso immediatamente chiaro che la pandemia è intervenuta su un sistema che era già in crisi e che da tempo lamentava l'assenza di una strategia nazionale, di una visione di fondo capace di orientarne lo sviluppo. La crisi, come si è appena sottolineato, ne ha messo in luce le fragilità, ma ne ha anche evidenziato l'importanza per lo sviluppo del Paese e – elemento ancor più significativo – per la comunità nazionale. Si è evidenziata la resilienza dell'industria culturale e creativa, citandone alcuni esempi sia nel settore pubblico che in quello privato, ma è apparso subito chiaro che la resilienza di sistema non può discendere dall'iniziativa dei singoli, ma da una strategia coordinata e concertata che richiede un elevato livello di concertazione interistituzionale tra i diversi livelli di governo. Ma vi è di più, l'inerzia istituzionale e l'inadeguatezza del quadro normativo ed istituzionale finiscono con l'avere un effetto opposto

sulla resilienza, rallentandola o addirittura ostacolandola; esattamente il contrario di quanto dovrebbe accadere, giacché la resilienza del sistema culturale, come del sistema economico, dovrebbe costituire un obiettivo prioritario della politica in presenza di uno scenario in costante trasformazione e in cui la competitività si misura con la rapidità e l'efficacia con cui si gestisce il cambiamento.

Su queste basi si è incominciato a riflettere sulle possibili linee d'azione che potrebbero adottarsi a livello nazionale per portare il sistema culturale a superare la crisi attuale e le sue storiche debolezze, a raggiungere quella sostenibilità economica e sociale – richiamata sin nel titolo dei colloqui come condizione ineludibile per il suo sviluppo – e porsi davvero come volano della ripresa economica e sociale.

Prima di analizzare in dettaglio le singole linee di azione è bene evidenziare sin da subito come queste si inscrivano in un quadro d'insieme che delinea una strategia di sistema, posto che le azioni in sé risulterebbero assai meno efficaci, ove venissero a realizzarsi al di fuori di una strategia generale che le raccordi, le integri e le metta a sistema. Possiamo così affermare che la sostenibilità economica e sociale delle imprese culturali e creative può essere raggiunta solo attraverso un cambio di paradigma e lo sviluppo di una strategia integrata che promuova l'interazione sinergica all'interno del complesso quadro degli attori che direttamente o indirettamente contribuiscono a definire lo scenario di riferimento delle imprese culturali e creative, questo tanto a livello nazionale quanto a livello territoriale, dove l'interazione assume un ruolo più pragmatico ed è propedeutica all'elaborazione di piani culturali territoriali. Il cambio di paradigma deve prevedere una ridefinizione del quadro normativo ed istituzionale per renderlo maggiormente rispondente ad una crescita del settore, ma deve anche portare ad una ridefinizione delle strategie delle imprese culturali e creative e del rapporto tra queste ultime e i relativi contesti territoriali. Un processo, dunque, che sia contemporaneamente "top down" e bottom up". Per operare questa trasformazione occorre una finanza intelligente e flessibile, unitamente ad una formazione capace di elevare il livello di professionalizzazione degli attori pubblici e privati che operano in questo settore.

Sulla base di quanto appena rappresentato una nuova politica culturale, tanto a livello nazionale quanto a livello europeo, non può prescindere dalla definizione di una visione che resti-

tuisca centralità alla cultura e ne evidenzi il ruolo per il futuro del Paese e dell'Unione [l'Italia deve avere un ruolo guida in Europa nella definizione dell'agenda politica]. La stessa Ursula Von Der Leyen, Presidente della Commissione Europea, ha recentemente sottolineato la necessità di costruire una nuova visione dello sviluppo (Green Deal) e come questo debba intendersi come un "nuovo progetto culturale per l'Europa", specificando che il cambiamento sistemico che ci attende deve essere caratterizzato da un'impronta estetica distintiva, che faccia convergere stile e sostenibilità. Per questo intendiamo lanciare un nuovo movimento Bauhaus europeo, una piattaforma collaborativa del design e della creatività, in cui architetti, artisti, studenti, scienziati, ingegneri, designer e chiunque desideri contribuire possano realizzare questa visione.

Nella proposta della Von Der Leyen la cultura non è letta come prodotto, ma come processo. Occorre tornare ad alimentare la produzione di cultura e fare di questa la leva strategica per lo sviluppo dell'Europa. La visione non può dunque essere incentrata sulla sola valorizzazione del patrimonio culturale, ancorché questo possa e debba svolgere un ruolo strategico per il futuro del Paese, deve necessariamente legarsi ad un progetto forte in cui è il binomio cultura-creatività a proporsi come motore di sviluppo. Le città devono divenire fucine culturali e proporsi come elemento di connessione tra reti locali e reti globali, sviluppando una distintività che non solo le sottragga al rischio di omologazione, ma ne caratterizzi e rafforzi il profilo competitivo.

Perché questa visione possa alimentare il processo appena descritto è necessario e imprescindibile rivedere l'inquadramento istituzionale e normativo del settore della cultura e disegnare in maniera partecipata una strategia nazionale che traduca la visione in termini di obiettivi e azioni. Occorre promuovere ed orientare gli investimenti pubblici e privati, così come occorre promuovere l'integrazione orizzontale e verticale all'interno delle filiere di cui il settore si compone. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario rivedere il quadro normativo, integrando e raccordando le leggi esistenti ed altresì creando regolamenti attuativi coerenti e coordinati; così come è essenziale sviluppare istituzioni più efficienti e dinamiche e modelli di *governance* che possano gestire la complessità delle reti orizzontali e verticali derivanti dai processi integrativi appena richiamati. La questione della *governance* è nodale e si ripropone a diversi livelli (dalla scala nazionale a



quella locale) e con riferimento a molteplici obiettivi. Occorre una *governance* allargata, capace di rappresentare e coinvolgere la società civile, giacché la visione sin qui tratteggiata può trovare effettiva attuazione solo laddove sia la società civile a farsene carico, a farne oggetto di una progettualità collettiva. Di qui l'importanza delle comunità patrimoniali, richiamate dalla Convenzione di Faro: la sua ratifica è stata fondamentale, ma rischia di essere vanificata dalla mancanza di un progetto che dia attuazione a quanto in essa sancito proprio con riferimento al coinvolgimento della società civile. La Convenzione promuove l'*empowerment* civile, individuando nelle comunità patrimoniali il presupposto ineludibile per una valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale.

Di qui lo sviluppo di un modello di *governance* che favorisca la formazione, prima, e il coinvolgimento, poi, delle comunità patrimoniali, affidando loro non solo il compito della valorizzazione, ma anche di tutte le attività ad essa funzionalmente collegate, così che debitamente integrate possano determinare lo sviluppo dei contesti territoriali in cui vengono a svilupparsi. Ed è proprio il territorio a costituire il riferimento ultimo di questi processi integrativi, sia in quanto *medium* relazionale attorno al quale può generarsi convergenza progettuale e identitaria, sia in quanto entità in grado di assumere soggettività politica e farsi attore collettivo. È alla scala locale che un progetto culturale può prendere forma, portare alla costruzione di un piano culturale territoriale e, facendo leva su un modello di *governance* allargata, non arrivare solo ad una sintesi tra pubblico e privato, ma dare attuazione a quanto riportato nella già richiamata Convenzione di Faro, creando un effettivo coinvolgimento della comunità territoriale. La strategia nazionale verrebbe così a tradursi a livello territoriale in una pianificazione culturale in grado di contestualizzare e concretizzare le indicazioni contenute nei documenti di indirizzo di li-



vello nazionale e regionale e mettere a sistema gli attori, le risorse, i progetti presenti sul territorio.

È all'interno del quadro appena delineato che può inserirsi un ragionamento sull'offerta culturale o, più correttamente, sull'industria culturale e creativa, utilizzando una definizione che consenta di sottolinearne tanto la dignità economica, quanto la capacità propulsiva ai fini dello sviluppo. Se vogliamo che questa "industria" abbia effettivamente un ruolo propulsivo nel nostro Paese, dobbiamo seguire la linea sin qui tracciata e creare le condizioni di contesto, a partire dalla revisione del quadro istituzionale e normativo.

Lo sviluppo di questa industria richiede naturalmente anche interventi specifici e questi non possono che riguardare la professionalizzazione degli addetti e la managerializzazione dei quadri direttivi che, con riferimento al privato, riguardano la stessa classe imprenditoriale, posto che quest'ultima non appare sempre adeguata alle esigenze dettate dalle trasformazioni in atto nello scenario competitivo e nel macroambiente in cui questo si iscrive. Altrettanto importante – e quanto accaduto in occasione dell'emergenza pandemica lo ha bene evidenziato – è il ruolo dell'innovazione. Sostenere l'innovazione nelle imprese culturali e creative, vuol dire rafforzarne la resilienza, oltre che renderle più competitive e capaci di far fronte ai sempre più rapidi cambiamenti che si manifestano nei mercati di riferimento. Un altro obiettivo non può che essere quello di promuoverne la retizzazione, posto che – come già si è avuto modo di sottolineare – l'integrazione sistemica, soprattutto su base territoriale, rafforza la competitività dei singoli attori e la capacità di risposta del sistema nel suo complesso. L'altra componente che deve essere oggetto di una specifica strategia d'intervento è senza dubbio la domanda. Pur non potendosi considerare la cultura alla stregua di un qualsiasi settore produttivo, la competitività dell'offerta culturale è ineliminabilmente legata alla domanda e se si vuole contribuire ad accrescerla e renderla un volano di sviluppo economico e sociale, allora occorre investire anche sulla domanda, farne oggetto di politiche mirate, in grado di farla crescere non solo in termini quantitativi, ma anche e soprattutto in termini qualitativi e tipologici. L'espansione della domanda non consentirebbe peraltro solo di accrescere la redditività degli investimenti culturali, promuovendo l'occupazione e l'iniziativa imprenditoriale, ma anche di stimolare l'innovazione e, di riflesso, la competitività degli attori privati e l'efficienza di quelli pubblici,

andando così a migliorare nel suo complesso la capacità di risposta del sistema culturale.

L'innovazione, al pari di qualsiasi altra azione di cambiamento, richiede il concorso di altri attori che sono solitamente alla base dei processi innovativi e il riferimento non può che essere agli attori di cui si compone il sistema della formazione e della ricerca, a partire dalle Università. Sul piano formativo occorre arricchire e razionalizzare i percorsi formativi rendendoli coerenti con le esigenze del settore e creando interazioni verticali scuola-università-impresenti culturali, anche attraverso un maggiore coinvolgimento delle ICC negli stessi processi formativi. Altrettanto determinante per accrescere il livello di professionalizzazione delle risorse umane è la leva della formazione permanente e anche qui le Università possono e devono fare di più, ma occorre una strategia concertata tra i diversi ministeri coinvolti e un forte sostegno finanziario. Tale concertazione diviene altresì imprescindibile anche sul fronte della ricerca, soprattutto adesso che l'innovazione ha assunto con le ICT un ruolo strategico per lo sviluppo del settore. Occorre sostenere i processi traslazionali dal mondo della ricerca a quello dell'impresa e favorire la nascita di incubatori/acceleratori con una specializzazione nelle ICC per promuovere lo sviluppo di imprese innovative capaci di arricchire l'offerta culturale e stimolare la domanda. Questo obiettivo lo si persegue anche attraverso lo sviluppo di nuovi strumenti finanziari capaci di soddisfare le istanze provenienti da un settore, quale quello culturale, che presenta un elevato livello di specificità tale da rendere totalmente inadeguata larga parte degli strumenti in uso. Si tratta di un sostegno imprescindibile che richiede una forte regia pubblica, giacché allo Stato spetta il compito di promuovere questo sostegno finanziario – attraverso ad esempio l'istituzione di fondi di garanzia come previsto nel Decreto Rilancio 34/2020 – , così come quello di orientarlo e renderlo funzionale allo sviluppo del settore. D'altra parte, se si vuole favorire l'ingresso dei privati nella gestione del patrimonio culturale, occorre anche individuare forme giuridiche e strumenti finanziari che lo rendano possibile e, soprattutto, sostenibile, rimuovendo peraltro gli ostacoli di ordine burocratico e normativo che limitano ancor'oggi il loro coinvolgimento. In assenza di questi interventi anche le Forme Speciali di Partenariato Pubblico e Privato previste dall'art. 151 c.3 del Codice degli Appalti Pubblici, resteranno poco più di un proposito del legislatore. Il coinvolgimento dei privati

che sino ad ieri era auspicabile, è peraltro divenuto imprescindibile sia per i vincoli di bilancio che gravano sulle amministrazioni dello Stato, sia per la complessità insita nelle attività di valorizzazione del patrimonio culturale. Non solo occorre promuovere le imprese culturali e creative, ma occorre anche favorire il coinvolgimento delle imprese afferenti ad altri settori produttivi affinché collaborino al raggiungimento di questo obiettivo, intervenendo a sostegno del settore culturale sia con apporti finanziari sia con collaborazioni su progetti volti a rafforzarne e qualificarne l'offerta. Le collaborazioni tra il settore culturale e gli altri settori economici vanno peraltro sostenute perché producono effetti positivi in termini di innovazione, *cross fertilization* e sviluppo incrociato delle competenze.

Queste ultime considerazioni ci invitano a sottolineare quanto imprescindibile sia l'adozione di una visione olistica per fare della cultura l'asset strategico dello sviluppo del Paese. Perché l'industria culturale e creativa possa dispiegare appieno le proprie potenzialità occorre infatti impostare una strategia di ampio respiro che travalichi i confini settoriali e investa l'intera società, facendo della cultura l'asset strategico del suo sviluppo.

Nel corso di Ravello Lab si è registrata un'ampia convergenza sulla necessità di porre la cultura al centro della strategia di rilancio dell'economia del Paese. Si è sottolineato che abbiamo dinanzi un'occasione unica e forse irripetibile per riportare la cultura al centro del progetto di sviluppo e farne davvero il motore della ripresa economica. L'opportunità non discende soltanto dalle risorse che arriveranno dall'Unione Europea, ma anche e soprattutto dalla coscienza che è andata maturando nell'opinione pubblica relativamente al ruolo propulsivo che la cultura può avere per il futuro del nostro Paese. Occorre un impegno corale che vada in questa direzione, ma l'auspicio non può che essere quello che il Governo sappia cogliere questa opportunità e tradurla in decisioni concrete, ponendo davvero la cultura al centro della propria agenda politica con una visione che si spera possa raccogliere anche le *raccomandazioni* provenienti da quest'ultima edizione di Ravello Lab.



### **Fabio Pollice**

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

# Nuovi Equilibri, Nuove Sfide

Sergio Valentini

*Premessa: Quale futuro possiamo costruirci?*

Il XV° RavelloLab si è necessariamente svolto in una inconsueta modalità ibrida, segno dei tempi, sperimentando direttamente e superando tutte le difficoltà del portare avanti un dibattito approfondito senza la possibilità di incontrarsi di persona.

Nondimeno, il confronto ha consentito di affrontare adeguatamente i temi più urgenti rilevanti per il comparto, che nascono da una situazione senza precedenti, portando all'emergere di alcuni spunti validi in vista delle consuete raccomandazioni, confermando la funzione unica del forum.

Ne sono emerse con chiarezza alcune priorità sulle quali lavorare da ora in poi, che in modo del tutto soggettivo vengono sviluppate in questo contributo, anche esse in qualche modo esito della "ibridazione" di posizioni pre-definite e dell'effetto maieutico e creativo dello scambio di opinioni.

## *1. La sostenibilità economica nel nuovo contesto*

Confrontarsi con lo scenario post-Covid è una sfida senza precedenti che accomuna il mondo della cultura, quello delle imprese e le stesse istituzioni, ma anche tutti noi personalmente come individui. Per poterla affrontare adeguatamente, si impone innanzi tutto la definizione dei nuovi modelli che sono realisticamente possibili per assicurare negli anni a venire la sostenibilità economica delle attività culturali. Realisticamente, questi modelli dovranno centrarsi sullo sviluppo e l'integrazione delle tecnologie informatiche nell'operare delle istituzioni culturali, sia in modo autonomo che di concerto con il mondo delle imprese. Non a caso, interi settori industriali e commerciali si stanno rapidamente riposizionando e ripensano il loro modo di procedere per cogliere le opportunità di sviluppo e crescita legate all'accelerazione senza precedenti che ha avuto la diffusione della digitalizzazione in tutte le sue forme.

*Per il mondo della cultura, sono numerose le possibili declinazioni di queste nuove attività: dalla conservazione all'analisi e studio, dalla fruizione da parte di nuovi pubblici alla promozione e comunicazione e – non da ultimo – anche alla commercializzazione di prodotti e servizi in ambito culturale. Si tratta di provare a coglierle in modo meno erratico e volontaristico.*

## *2. Lo scambio di competenze tra pubblico e privato*

Proprio per consentire questa transizione verso le "nuove normalità" è opportuno che le competenze di punta, siano esse tecniche o manageriali, siano messe in condizione di circolare



*Pierpaolo Forte e Sergio Valentini,  
Ravello Lab 2019.*

liberamente. Solo questo libero fluire – anch'esso culturale – può contribuire in tempi ristretti a incrementare il “know-how” endogeno alle imprese e istituzioni culturali, abbattendo delle barriere più psicologiche che reali nella collaborazione tra le parti. Questo obiettivo può essere incoraggiato e conseguito mediante appositi progetti di incontro e fertilizzazione incrociata tra persone e modelli di azione, facilitando percorsi di collaborazione con il trasferimento vero e proprio - anche temporaneo – di profili professionali a tutti i livelli e con una azione sistematica di *benchmarking* e favorendo la diffusione delle buone prassi a livello nazionale. Il modello “Erasmus” ha avuto in questi decenni un successo senza precedenti nella costruzione di una base culturale realmente europea nelle nuove generazioni e si è cercato di replicarlo a vari livelli<sup>1</sup>.

*Si tratta di gettare le basi per fondare una relazione sistematica tra mondo della cultura e mondo dell'economia a partire dalle persone e non solo dalle relazioni già esistenti tra le organizzazioni. Una volta condivisa la volontà di collaborare e avviato un interscambio bidirezionale, le opportunità di integrazione e supporto reciproco scaturiranno in modo del tutto spontaneo.*

### *3. Collaborare in modo efficace*

Non è sufficiente abbracciare le nuove sfide economiche e tecnologiche e dotarsi di risorse e capitale umano adeguati, ma questo processo deve essere mantenuto nel tempo e messo “a sistema” nel modo di operare giornaliero. Perché ciò accada, la collaborazione tra territori e strutture, ma anche tra attività che in linea del tutto teorica sono “concorrenti” tra loro, deve diventare sistematica. Non si tratta di aumentare il proprio spazio di visibilità a spese degli altri, ma di far ritornare *assieme* il settore ai livelli precedenti, per superarli e portarsi più in alto di prima in modo collettivo, coltivando le sinergie e lavorando congiuntamente nella stessa direzione. Questo sforzo comune ha probabilmente come pre-condizione un cambio di mentalità, che potrebbe essere facilitato dalla replica a intervalli regolari di eventi come il RavelloLab per “tracciare” quanto più possibile i progressi fatti e condividere i percorsi di ripresa tra tutti i danti e aventi causa.

<sup>1</sup> Ad esempio, a livello comunitario sono stati avviati progetti per un “Erasmus delle imprese”.

*Ormai l'utilizzo della modalità telematica consente di confrontarsi anche per periodi brevi a costi pressoché nulli: perché non predisporre a cadenze regolari la ricostituzione e la prosecuzione dei tavoli di lavoro avviati a RavelloLab, monitorando così lo sviluppo dei temi trattati e capitalizzando le relazioni e i confronti d'opinione tenutisi di persona tra i partecipanti? Si potrebbe così avviare un confronto continuo del quale si sente senz'altro il bisogno, affidando ai gruppi di lavoro il compito di mantenere vivo il dibattito sino alla successiva riunione.*

### 1. Uno scenario nuovo

È di tutta evidenza il fatto che le nuove condizioni che conseguono all'impatto della pandemia mondiale obbligano gli operatori, le imprese e le istituzioni di tutti i comparti a ripensare il loro modo di operare, spesso senza poter ricorrere a punti di riferimento affidabili e certi. Senza dimostrare una rapida ed efficace capacità di adattamento ai nuovi equilibri – non solo culturali ed economici – il rischio di scomparire e/o cessare le proprie attività diventa reale e incombente per molti: interi settori economici legati al mondo della cultura ci stanno provando, dal turismo e accoglienza ai viaggi e trasporti internazionali.

Le chiusure di musei, gallerie, istituzioni e luoghi della cultura e dell'arte per i provvedimenti di "lockdown" e distanziamento hanno avuto un impatto devastante; basti pensare al conseguente crollo delle entrate per tutti gli spettacoli dal vivo, cinema e le "performing arts" in generale. Ma gli impatti negativi non si limitano ai soli aspetti economici, seppure questi siano vitali alla sopravvivenza delle stesse attività: è impossibile per ora quantificare la perdita sociale per la diversa e minore formazione culturale delle nuove generazioni e per tutti gli interessati che consegue alla impossibilità di visitare mostre e luoghi della cultura, rischiando di disabituare tutti alla loro fruizione, potenzialmente generando una disaffezione e un distacco solo in parte compensabili con l'utilizzo di nuove tecnologie.

La situazione internazionale è degenerata in modo tanto imprevedibile quanto drammatico, al punto che oggi numerosi musei in tutto il mondo hanno dovuto ricorrere alla vendita sul mercato di pezzi anche importanti delle loro collezioni<sup>2</sup> per poter mantenere in vita le loro attività, in particolare nei Paesi

<sup>2</sup> Prendendo ad esempio il caso del Brooklyn Museum, parliamo della vendita all'asta di ben 12 pezzi realizzati da artisti del calibro di Corot, Luca Cranach, Donato de' Bardi. <https://www.nytimes.com/2020/09/16/arts/design/brooklyn-museum-sale-christies-coronavirus.html>.

dove il ruolo del pubblico è meno importante che da noi (dato, questo, che dovrebbe fare riflettere).

L'associazione statunitense dei direttori di musei d'arte<sup>3</sup> ha modificato le proprie regole – che imponevano che le eventuali vendite fossero utilizzate solamente per nuove acquisizioni – e in aprile 2020 ha esplicitamente indicato che non avrebbe più penalizzato i musei che avessero deciso di ricorrere alla vendita all'asta dei pezzi posseduti per poter prendersi cura delle collezioni stesse e fare fronte ai problemi economico-finanziari.

Fa parte di questo nuovo scenario l'accelerazione senza precedenti nella diffusione di tecnologie digitali sia tra le imprese che presso le famiglie e le persone, che sta già avendo riflessi sulla fruizione culturale in tutte le sue forme, sempre più mediata dalla telematica, sia con la didattica e l'insegnamento a distanza che a seguito delle interconnessioni possibili tra diverse piattaforme<sup>4</sup>, verso una platea anche nuova spesso costretta a non muoversi da casa e quindi ancora più attenta a forme di intrattenimento e visione di contenuti<sup>5</sup>.

Non deve sorprendere, quindi, come stiano crescendo e intensificandosi le collaborazioni tra il mondo della cultura e gli altri comparti economici per fare fronte assieme al questo nuovo scenario. Ne è un esempio il settore della moda – anch'esso colpito duramente dalla pandemia – che sta diventando ormai partner pressoché fisso del mondo culturale con numerose fondazioni, sponsorizzazioni, lasciti e azioni innovative: oggi è pressoché impossibile trovare un gruppo o marchio internazionale del lusso privo della propria fondazione culturale, di attività di prospezione e ricerca e che non abbia almeno l'ambizione di accoppiare i propri contenuti con azioni socio-culturali importanti.

In vari Paesi nascono già “*experience stores*” centrati sulla offerta culturale vera e propria<sup>6</sup>, così che l'elemento culturale non è più solo spunto e fonte di ispirazione ma diviene vero e proprio elemento costitutivo dell'offerta complessiva di interi comparti economici che competono nella nuova “*economia dell'attenzione*” e ricorrono ai contenuti culturali come fonte di attrazione unica nel suo genere.

## 2. La cultura: un comparto ancora non chiaramente definito?

La perimetrazione del comparto culturale, posta a cavallo tra il ruolo di tutela e conservazione e quello di valorizzazione e

<sup>3</sup> Decisione del 15 aprile 2020 del Board of Trustees of the Association of Art Museum Directors (AAMD) [https://aamd.org/sites/default/files/press\\_release/20200415\\_Press%20Release\\_AAMD%20Resolution%20on%20Use%20of%20Funds\\_Final.pdf](https://aamd.org/sites/default/files/press_release/20200415_Press%20Release_AAMD%20Resolution%20on%20Use%20of%20Funds_Final.pdf).

<sup>4</sup> Dopo un momento di sconcerto, numerosi musei e gallerie d'arte si sono attrezzati per interfacciare le visite virtuali ai locali ormai vuoti con “streaming” on line aperti a tutti e fruibili da Instagram, Snapchat, TikTok e altri social media a diffusione internazionale.

<sup>5</sup> <https://jingculturecommerce.com/livestream-tips-from-europes-cultural-influencers/>.

<sup>6</sup> È il concetto di “new retail” che si fa strada da anni in Cina, veicolato dallo stesso fondatore di Alibaba Jack Ma. <https://www.ordre.com/en/news/chinese-cultural-retail-846>.

promozione, ne fa un soggetto “ibrido” che rischia di non rendere adeguatamente giustizia al ruolo svolto dalla cultura come settore economico fondamentale. Oggi il mondo della cultura e con esso le istituzioni, le imprese culturali e creative, le strutture di ricerca, pagano il prezzo della loro separazione – o almeno il mancato coinvolgimento – in vari contesti decisionali, non solo per la scarsa percezione della loro importanza ma anche per una oggettiva difficoltà di aggregazione degli interessi comuni, per portarne le istanze nei contesti dove è invece opportuno far sentire la propria voce.

Ne risente la percezione complessiva di quanto il settore costituisca un vero e proprio – insostituibile – volano di sviluppo per numerosi altri comparti, a cominciare dal turismo, commercio e servizi, mettendo in secondo piano le numerose concrete occasioni di dialogo con essi, o forse peggio di ridurne il ruolo proprio a “traino” per le altre attività più strettamente economiche, ignorando quasi del tutto il suo impatto sociale e formativo.

Non mancano in Italia le ricerche fatte per stimare gli impatti economici della cultura, le strette interazioni con i vari contesti imprenditoriali e l’effetto moltiplicatore degli investimenti in cultura, dal rapporto “Io Sono Cultura” di Symbola<sup>7</sup> realizzato con Unioncamere nazionale alle attività territoriali di monitoraggio come l’“Osservatorio Culturale del Piemonte”<sup>8</sup>, fino alle analisi di perimetrazione del comparto e mappatura delle sue relazioni con i vari comparti produttivi e dei servizi realizzate da Unioncamere Lombardia e Regione Lombardia con il gruppo PTS Clas.

Da ultimo, ma non meno importante, giova porre in evidenza il fatto che le arti – tutte le arti non solo figurative ma anche le “*performing arts*” – sono alla base della credibilità e del patrimonio pubblico di credibilità, di comportamenti e di paesi, città e territori, non a caso detto “*heritage*” in inglese: si tratta dell’eredità unica che il nostro popolo e la nostra cultura hanno costruito nel tempo e mettono a disposizione del mondo intero. Da tutti questi studi emerge con chiarezza il ruolo delle imprese culturali e creative (ICC) non solo nella produzione di nuovi contenuti ma anche per dare vitalità e continuità al comparto, favorendo le interazioni tra pubblico e privato, attività questa che in Italia vede un ruolo importante anche da parte delle fondazioni d’impresa che hanno saputo nel tempo assumere parte di cerniera di trasmissione tra idee progettuali e la loro realizzazione.

<sup>7</sup> <https://www.symbola.net/collana/io-sono-cultura/>.

<sup>8</sup> <https://ocp.piemonte.it/>.



Eppure per capire quanto sia importante parlare con una voce comune, abbiamo evidente l'esempio di un altro comparto a cavallo tra economia e intrattenimento, quello dello sport professionistico – in particolare il calcio di Serie A – a supporto del quale non sono certo mancati il sostegno continuo a tutti i livelli e le eccezioni di legge per consentirne la “ripartenza”, ad onta di limiti e rischi ben più rilevanti dal lato strettamente sanitario rispetto alla fruizione culturale di tutti i generi. Che abbia saputo valorizzare meglio la propria azione “circense” di intrattenimento collettivo rispetto al comparto culturale nel suo complesso?

### 3. Nuovi equilibri

Diventa a questo punto essenziale per la stessa sopravvivenza del comparto culturale attrezzarsi per affrontare prima possibile in modo adeguato il nuovo contesto politico, sociale ed economico prima che la situazione assolutamente eccezionale – del tutto simile a quella bellica e post-bellica – porti all'emergere anche nel nostro Paese di proposte e soluzioni che potrebbero portare al depauperamento del nostro patrimonio, magari in nome di un “bene comune” del quale la cultura è valore fondante e non certo parte accessoria.

Per poterlo fare, tuttavia, bisogna avere il coraggio di rimettere in discussione alcuni approcci sino ad ora dati per scontati,

primo fra tutti la separazione artificiosa tra il mondo “della cultura” – concepito come spazio a sé stante e un po’ elitario dei depositari del sapere in quanto custodi della torre d’avorio<sup>9</sup> – e il mondo “economico” in senso lato – percepito come arena di aziende in perenne e crudele competizione le une con le altre, disposte anche a ignorare il bene comune per il profitto di breve termine.

Questo approccio “separativo” ha il grave difetto di non tenere conto in modo adeguato i profondi cambiamenti verificatisi in tutti i settori già a partire dai primi anni Duemila, a fronte dei quali la sensibilità degli operatori economici per gli obiettivi di lungo periodo – *in primis* quelli legati alla sostenibilità non solo economica ma anche ambientale, sociale e non da ultimo culturale<sup>10</sup> – si è modificata in modo forse irreversibile. Con l’aumento dell’importanza del valore immateriale rispetto a quello prettamente materiale nell’ambito delle attività d’impresa, è cresciuta in parallelo la consapevolezza per le imprese della necessità di capire, sviluppare e tutelare la propria cultura, che in passato le aziende spesso non percepivano nemmeno di avere.

Sono cresciuti quindi non solo i musei d’impresa, ma anche le raccolte di contenuti e storia aziendale, a tutelare il passato storico imprenditoriale che costituisce a tutti gli effetti cultura sociale, che in alcuni casi è stato incoraggiato con appositi strumenti di sostegno<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> <http://pensieri-parole.max.gazzetta.it/2011/07/21/franco-battiato-up-patriots-to-arms/>.

<sup>10</sup> Sergio Valentini, Responsabilità Sociale d’Impresa e Globalizzazione – Verso un’internazionalizzazione sostenibile, Franco Angeli 2004.

<sup>11</sup> È il caso del bando regionale “Imprese di Valore – Valore d’Impresa per contributi alle micro, piccole e medie imprese lombarde per la valorizzazione dei musei d’impresa, archivi e collezioni aziendali” - finanziato da Regione Lombardia e gestito da Unioncamere Lombardia tra il 2019 e il 2020. Da Ciriaco d’Ancona nel XV° secolo ai giorni nostril sembra essere costante l’attenzione in Lombardia, visto che anche in piena pandemia, le imprese hanno investito per mappare, tutelare e valorizzare il proprio patrimonio storico, per salvaguardarlo e tramandarlo alle future generazioni, dimostrando una importante sensibilità non solo per le proprie radici ma per quell ruolo di “conservazione” tanto caro anche al comparto delle istituzioni culturale in quanto fondante del proprio ruolo.

#### 4. Turismo e Cultura

Un inciso a parte merita il tema dei rapporti strettissimi che intercorrono tra cultura e turismo in Italia. Infatti, ai problemi appena descritti vissuti dalle attività culturali vere e proprie, si somma il pesante effetto negativo che avrà sulle attività di musei e istituzioni culturali il crollo verificatosi nel comparto turistico a livello mondiale – che ha interessato per primo il nostro Paese – colpito direttamente subito dopo la Repubblica Popolare Cinese senza possibilità di reagire rapidamente per l’assenza di confronti con altri territori.

Le matrici fondamentali del turismo come lo intendiamo oggi in Italia discendono in linea diretta dal “Gran Tour” e ciò che esso ha rappresentato per secoli nella formazione delle coscienze delle classi sociali ed *élite* europee, che facevano del nostro Paese un punto di passaggio imprescindibile.

Oggi questo ruolo è in parte mutato, per allargarsi ulteriormente e ricomprendere la cultura come “stile di vita” in modo più ampio comprendendo il buon bere e mangiare, la serenità e il “wellness”, la “italianità” stessa (per quanto varia sia nelle sue declinazioni e difficile da definire in una formula fissa), rispecchiando in ciò sensibilità aggiuntive che troviamo riflesse anche nei riconoscimenti immateriali dell’UNESCO assegnati a porzioni essenziali della nostra cultura nel senso più ampio del termine<sup>12</sup>.

Incidentalmente, giova ricordare come molte delle attività oggi date per acquisite come aventi matrice di tipo “turistico” sono in realtà lo sviluppo evolutivo delle attività legate alle visite e vie e cammini religiosi, non a caso riscoperti sempre di più nell’attuale momento di ridefinizione dei ruoli e delle caratteristiche attrattive. Si tratta in questo caso della diretta emanazione della componente della nostra cultura legata alla storia religiosa del nostro Paese, anche se taluni ne hanno smarrito la memoria.

Termini e concetti da noi utilizzati quotidianamente come “guida”, “animatore”, “ospitalità”, “percorsi”, “souvenir” e persino i primi viaggi organizzati sono originati direttamente dai percorsi di pellegrini e visitatori religiosi in viaggio non solo a Roma ma anche verso la Terrasanta e che attraversavano l’Italia in tutta la sua lunghezza. Un po’ come le architetture, le opere d’arte, le statue e i quadri religiosi, siamo talmente abituati alla loro presenza da darne per scontata l’origine: non lo è invece per la grande maggioranza della popolazione mondiale che non parte necessariamente dalla conoscenza della nostra storia anche religiosa. Ma questo punto – essenziale per la nuova valorizzazione della nostra Cultura – meriterebbe da solo una trattazione a parte.

Nel tempo questa creazione di bellezza e cultura si è integrata dapprima con le attività artigianali e poi con quelle industriali. Se la Presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen ha evocato a margine del suo primo discorso sullo stato dell’Unione al Parlamento Europeo<sup>13</sup> una “nuova Bauhaus per una Europa nuova” intesa come “uno spazio di co-creazione in cui architetti, artisti, studenti, ingegneri e designer potranno lavorare insieme” e che farebbe parte del piano Next Generation UE per far fronte alla pandemia e ai suoi effetti economici, con cultura e sostenibilità come parametri fondamentali e strettamente connessi, da cui ripartire, tocca a noi ricordare le fondamenta ben più solide e storiche che il

<sup>12</sup> Dalla “dieta mediterranea” al “saper fare della liuteria cremonese” e dai vigneti e terrazzamenti ai muretti a secco, il paesaggio, il cibo e le attività artigianali di eccellenza sono oggi adeguatamente tutelate a livello internazionale anche nella loro continuità e sopravvivenza.

<sup>13</sup> Dichiarazione con ampia eco in tutti i media internazionali <https://www.dezeen.com/2020/09/21/eu-new-european-bauhaus-ursula-von-der-leyen/>.

nostro Paese ha fornito alla costruzione europea, con il design che è sinonimo in tutto il mondo di Italia (e sia consentito – con un po' di campanilismo, anche di Milano e della Lombardia, terre colpite duramente dal Covid19).

Il nostro design ha riportato il lato estetico alla sua importanza nelle nostre case dove dobbiamo vivere, negli oggetti di tutti i giorni, nelle città dove siamo stati anche confinati e negli stessi musei in tutto il mondo dove cavatappi e poltrone vengono esposti con orgoglio moderno così come i reperti archeologici lo sono per il mondo ormai perduto. Non è insomma possibile pensare al turismo moderno e al suo sviluppo in Italia scindendolo da queste sue radici: la riscoperta e lo studio delle vestigia culturali nazionali e la loro fruizione da parte dei visitatori, ma anche la sua ricerca nell'Italia di oggi e di quanto ne è sopravvissuto in termini di "saper fare" e "saper vivere" di ogni giorno.

Visto il rapporto stretto che intercorre tra la cultura in tutte le sue forme e l'attrattività territoriale del nostro Paese non solo economica, ma anche sociale, turistica, agroalimentare, la ripartenza di questi settore sarà tanto più efficace quanto più i diversi attori sapranno collaborare in vista di questo obiettivo comune, superando la tentazione di pensare di non essere parte di un ecosistema complessivo nel quale invece tutti hanno un ruolo importante e spesso insostituibile.

Di questo ecosistema fa ora parte a pieno titolo il sistema delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, che con la piena entrata in vigore del Decreto Legislativo 25 novembre 2016 n. 219 e del Decreto Ministeriale del 7 marzo 2019 ha ormai avviato con successo numerose attività in attuazione del proprio ruolo di sostegno agli ambiti prioritari di intervento per le funzioni promozionali e nello specifico le *"iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura"* che ne sono a tutti gli effetti ambito prioritario.

La presenza distribuita in modo capillare sul territorio nazionale e la caratteristica di "autonomia funzionale" delle Camere può dare un ulteriore valore aggiunto alle loro attività in campo culturale, che scaturisce dalla approfondita conoscenza delle caratteristiche locali per poterle esaltare nelle loro unicità, senza cedere a modelli pre-confezionati di sviluppo.

Infine, la recentissima ratifica della Convenzione di Faro consente di ricercare gli strumenti e metodi più validi di Par-

tenariato Pubblico-privato (PPP), come da articolo 11 e l'impegno delle Parti firmatarie per sviluppare metodi innovativi per la cooperazione tra autorità pubbliche e altri attori, tema questo già oggetto del RavelloLab 2019.

Ma non si esauriscono nelle sole funzioni promozionali le azioni di competenza del Sistema Camerale ad alta possibilità di sinergia con il comparto culturale e le imprese culturali e creative.

## **5. Le professioni e le professionalità: l'oggettivazione della conoscenza**

Oggi migliorare, certificare e integrare con competenze tecnologiche "di mercato" rese ormai indispensabili per promuovere e valorizzare i *curricula* degli studenti è essenziale per reagire alle mutazioni alle quali stiamo assistendo, che sono forse irreversibili. Anche per questo il mondo della comunicazione e della promozione (pubblicità, dipartimenti interni alle imprese, ma anche all'interno delle Pubbliche Amministrazioni) si è arricchito di nuovi profili legati alla capacità di *storytelling*, analisi e conoscenza dei contenuti.

Anche la certificazione professionale delle competenze ha visto il crescere dell'interesse delle aziende per competenze "soft" difficilmente oggettivabili, mentre interi settori del mondo della cultura – basti pensare al cinema e alle video-produzioni che ancora in corso di trasformazione – hanno esteso il loro raggio di azione e necessitano di una adeguata valorizzazione della formazione e della oggettività del possesso di requisiti oggettivi.

Tra nuove competenze camerali vi è infatti un altro importante ruolo: quelli di ponte tra la domanda e l'offerta di lavoro, che coinvolge non solo il supporto alla formazione professionale e all'incontro con le esigenze aziendali, ma si estende alla certificazione e riconoscimento delle competenze.

Anche su questo fronte sono possibili collaborazioni il cui esito sarebbe a tutto vantaggio sia del comparto culturale che delle imprese – non solo le ICC – che negli ultimi hanno incrementato il loro raggio di azione creando posti di lavoro, in particolare nelle aree ad alta densità di contenuti e di istituzioni museali e archeologiche.

## 6. Le Sfide da raccogliere

Nell'attuale contesto non sono possibili delle conclusioni vere e proprie: il mondo è davvero diventato troppo "liquido" per consentire di azzardare delle previsioni sull'andamento nell'immediato futuro.

È possibile però identificare alcuni punti fermi del nuovo scenario che si sta profilando, in vista della possibilità di cogliere nuove opportunità all'interno delle sfide con le quali il mondo delle imprese culturali creative e della cultura in generale si dovrà confrontare e da qui nascono le raccomandazioni anticipate in premessa.

- **Non solo assicurare la Sopravvivenza ma puntare sulla Sostenibilità Economica per il Futuro**

Non esiste una ricetta valida per tutti, ma il problema di come riprendersi dall'impatto della pandemia a fronte di una disponibilità di risorse scarse e non orientate ad accompagnare le modifiche necessarie, in una fase di mutamento epocale vale per tutti gli operatori culturali, istituzioni, strutture e aziende di ogni genere. Anche i grandi musei e le grandi istituzioni culturali si trovano a fronteggiare una crisi senza precedenti, per cui sarebbe opportuno moltiplicare i momenti di confronto e scambio di esperienze per accelerare la curva di adattamento e ridurre le sperimentazioni senza realistiche probabilità di successo. Diversamente gli sforzi rischierebbero di disperdersi in mille direzioni, replicando ogni volta uno schema "*trial and error*" di modifiche successive man mano le soluzioni si rivelano errate, con costi complessivi insostenibili.

- **Puntare su una Managerialità "Ibrida"**

Non si può più discutere sulle competenze manageriali che necessitano di essere sviluppate e acquisite: non ce ne è davvero il tempo. Si può invece accelerare lo scambio di esperienze e la condivisione di progettualità tra pubblico e privato, ponendo l'accento su quelle competenze al confine tra i due mondi, per intercettare le sensibilità e le prospettive che esistono nella PA (a tutti i livelli, compreso quello comunitario) e svilupparle con approcci concreti più affini al mondo delle imprese. Si tratta spesso di profili professionali di difficile reperimento, che non ci sono o non sono sufficientemente diffuse e valorizzate sul mercato del lavoro (anche consulenziale) per consentire finalmente quella ibridazione tra conservazione e valorizzazione. È da questi "centauri professionali"<sup>14</sup> che sanno correre veloce come le imprese ma mantengono la vi-

<sup>14</sup> Ne è esempio la testimonianza a questo stesso RavelloLab della "Alleanza per la Cultura" della Fondazione Brescia Musei diretta da Stefano Karadjov. È un modello che il sistema camerale lombardo ha portato all'attenzione dei territori nell'ambito della propria attività di *capacity building* e trasferimento di esperienze realizzato in collaborazione con Unioncamere nazionale e realizzato dal Comitato non profit CULTURA + IMPRESA, anch'esso ospite di questa edizione del Forum di Ravello e che prevede anche supporto nell'accompagnamento verso incentivi e strumenti a disposizione delle imprese.

sione d'insieme del pubblico interesse che stanno nascendo le sperimentazioni più interessanti.

• **Intensificare le Collaborazioni Trans-Settoriali**

È giunto finalmente il momento di “uscire dal museo” facendo riappropriare alle istituzioni culturali il rapporto con città e territorio. Proprio la chiusura degli spazi chiusi ha rappresentato in alcuni casi un momento di sperimentazione per “uscire dal museo”, nelle piazze e nelle vie, attività facilitata nel caso delle istituzioni che dispongono di ampi spazi all'aperto giardini e parchi archeologici, paesaggisti o naturali fruibili dal pubblico. Eventi e happening in esterni possono anche servire a ricucire il rapporto tra l'interno delle strutture museali e tutto ciò che vi sta attorno, spezzato nel tempo dalla barriera del “biglietto a pagamento” che ha progressivamente allontanato i cittadini dai “loro” musei. Anche qui sono in corso sperimentazioni interessanti come gli abbonamenti musei regionali che stanno già cercando di federarsi e collaborare<sup>15</sup> e il cui impatto positivo ormai dimostrato è quello di riportare i residenti a conoscere meglio l'offerta culturale circostante.

Lo sviluppo ed evoluzione di questi temi dovrà necessariamente – e rapidamente – trovare sostegno e incoraggiamento nell'ambito delle politiche pubbliche per la cultura, inserendosi in modo organico anche negli strumenti comunitari in corso di definizione per la ripartenza economica dell'intero continente. Non si potrà dare una risposta e agire per davvero su tutto ciò che serve in tempi brevi, per cui il primo passo da fare è a nostro avviso una **chiara, decisa e trasparente scelta delle priorità** e identificazione delle risorse disponibili per perseguirle, fatto questo che da solo consentirebbe di andare tutti nella stessa direzione, assieme.

Dei RavelloLab ripetuti nel corso dell'anno e sistematizzati con un calendario a cadenze regolari – realizzati anche in modalità telematica – ne consentirebbero una fluida ed efficace implementazione.

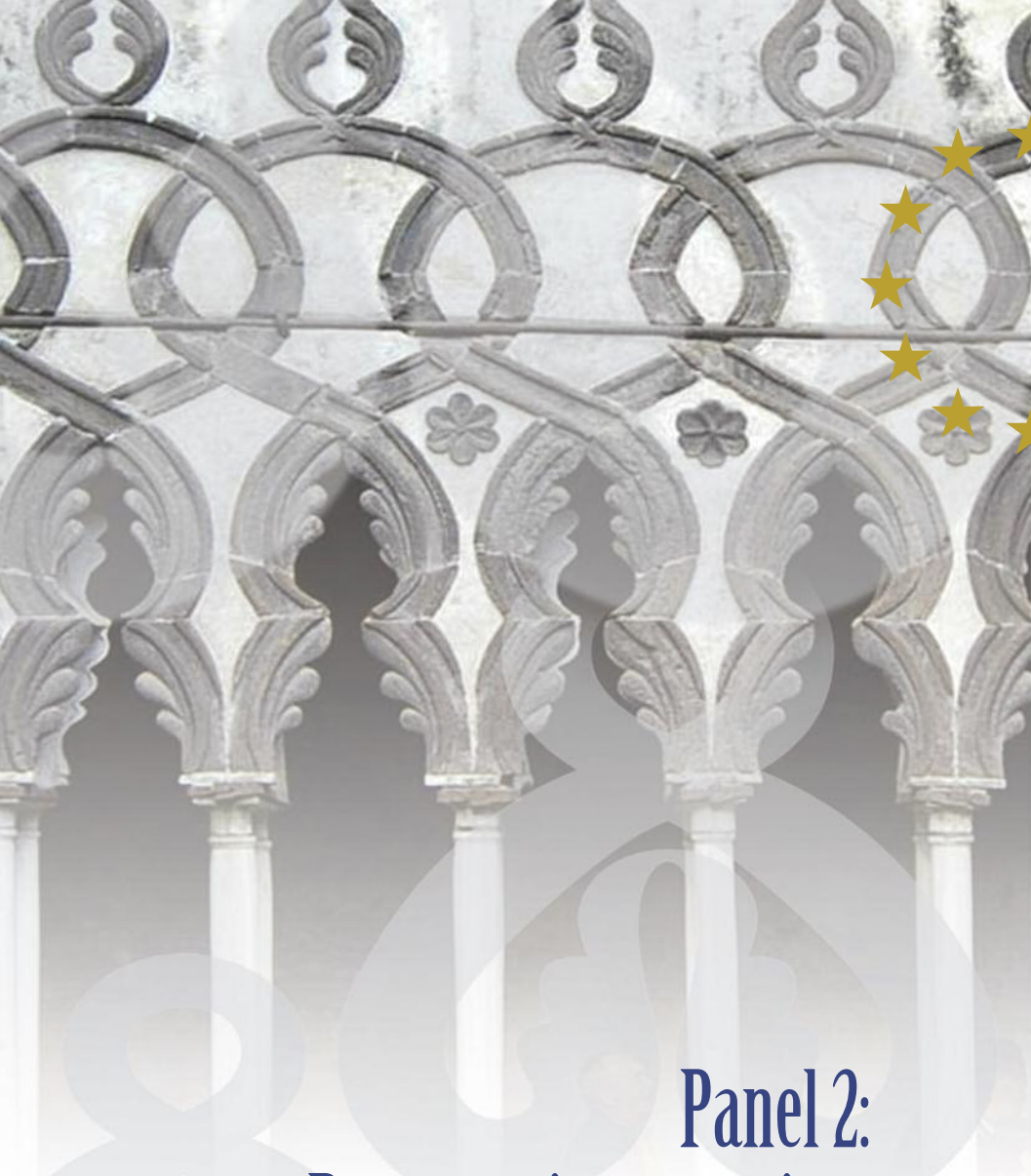
**Sergio Ernesto Valentini**

*Economista, esperto di attrattività territoriale su temi economico-culturali e internazionalizzazione. Dal 2012 (Bando InnovaCultura in Lombardia) segue le politiche di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale e delle relative filiere per il Sistema Camerale lombardo. Dopo esperienze di vertice per governi esteri e multinazionali, è stato Direttore del Centro Estero Camere di Commercio lombarde, Direttore Generale di EXPLORA S.c.p.a. (DMO regionale per la Lombardia) e rapporteur del Forum Multi-stakeholder sulla CSR del Ministero del Welfare.*

<sup>15</sup> È il caso degli Abbonamenti Musei in Regione Piemonte, Lombardia e Valle d'Aosta, che nonostante la difficile situazione stanno andando verso forme di integrazione e mutuo riconoscimento.



*Territori della Cultura*



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali

Ravello

# Panel 2: Progettazione, gestione e sostenibilità nell'era digitale



# Cultura e nuove tecnologie per l'inclusione

Maria Grazia Bellisario

Il confronto di Ravello Lab 2020 quest'anno ha virato con determinazione sul tema del digitale, dedicando a questo ambito di ricerca un intero Laboratorio tematico<sup>1</sup>.

Ci siamo chiesti perché, come, in quale contesto, con quali contenuti, ci troviamo ad affrontare con incalzante vigore e un po' di affanno (in questo caso, direi, soprattutto dei non più giovanissimi) l'approccio alla strumentazione digitale. E come sappiamo, la corsa verso il digitale ha subito una consistente accelerazione in occasione della recente pandemia. Una corsa che interessa tutti i settori e che ha coinvolto per larghi tratti il mondo della cultura, inizialmente sfiorandolo e poi, sempre più, avvolgendolo.

Non è necessario, né utile, chiedersi "se" sia pertinente, o comunque porre in dubbio, l'ineluttabilità del nuovo approccio digitale al sistema culturale: tutto o quasi è oramai già in

corso ed anche con apprezzabili risultati su più fronti. Appare invece più che utile ragionare sul come poter intervenire ed integrare costruttivamente ed efficacemente in questo percorso, per offrire opportunità, per gestire al meglio i nuovi sistemi, per preparare persone e contesti di riferimento. Su questi aspetti è attivo un confronto intenso tra gli operatori culturali.

Come ci segnala Fabio Viola, bisogna guardare al patrimonio culturale con occhi diversi: da luoghi di "consumo" a centri di "produzione" culturale, come veri e propri attivatori culturali. Nelle riflessioni che hanno visto discutere su come porre la "Digitalizzazione al servizio della cultura"

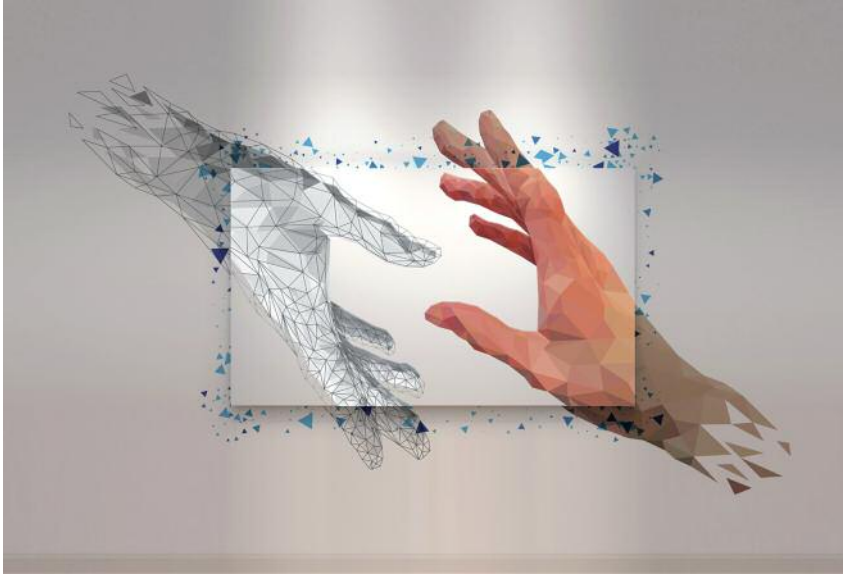
è stato segnalato come sia necessario mettere in atto una "una rivoluzione dolce" perché finalmente la cultura possa essere vissuta secondo logiche e dinamiche più moderne<sup>2</sup>.

Anna Laura Orrico, Sottosegretario MiBACT, ha sottolineato di recente l'esigenza di rendere il nostro patrimonio culturale accessibile a tutti attraverso le nuove tecnologie e il linguaggio digitale. Si è anche ribadito come i giovani siano la chiave per digitalizzare il nostro patrimonio culturale e creare un linguaggio accessibile a tutti e "rivoluzionare la visione stessa che questo Paese deve avere delle politiche culturali per tutte le generazioni". Il tema del superamento del gap intergenerazionale è



<sup>1</sup> Affidato alla sapiente conduzione di Pierpaolo Forte.

<sup>2</sup> "Cultura & Innovazione" panel organizzato da MiBACT con Giffoni Innovation Hub nell'ambito di Next Generation 2020, ottobre 2020.



dunque uno dei punti su cui si incontrano molte delle riflessioni in corso.

Sappiamo che da alcuni anni le attenzioni al miglioramento dell'accessibilità nel settore cultura, come per altri ambiti del sociale, sono in positiva evoluzione e coinvolgono le istituzioni pubbliche e le espressioni più avanzate del sistema privato.

Il MiBACT ha affrontato il tema dell'accessibilità con ricorrente impegno attivando negli anni direttive e percorsi di studio, di ricerca, di consulenza specialistica dedicati; percorsi doverosi per una istituzione pubblica, attivati in anni anche precedenti alla *Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità*, avviati ad esempio con impegno e dedizione dai funzionari del *Centro per i servizi educativi e del territorio*, alla fine degli anni '90<sup>3</sup>. Più di recente un Gruppo di lavoro specialistico ha portato all'aggiornamento delle Linee Guida del 2008 con il documento diramato dalla Direzione Generale Musei nel luglio 2018; al suo interno sono riportati elementi anche sull'uso delle tecnologie digitali per favorire l'accessibilità<sup>4</sup>. D'altro canto, le tecnologie si pongono oggi in prima linea sulla risoluzione del divario tra fruitori con abilità diversificate e con limitazioni sensoriali<sup>5</sup>.

La strumentazione digitale ha infatti un posto sempre più rilevante nella crescita e nello sviluppo delle capacità di apprendimento e di comunicazione – ad esempio, di ragazzi affetti da

<sup>3</sup> Il *Centro* fu costituito nel 1998 presso l'Ufficio Centrale BAAAS del Ministero a guida di Antonella Fusco, oggi operante presso la Direzione Generale Educazione e Ricerca.

<sup>4</sup> Si tratta delle *Linee guida per la redazione di un Piano di eliminazione delle barriere architettoniche (PE.B.A.) nei musei, complessi monumentali, aree e parchi archeologici*. Doveroso è ricordare l'impegno rilevante offerto negli anni dall'Arch. Fabrizio Vescovo, scomparso di recente.

<sup>5</sup> Si cita per tutte il bando attivato a fine 2019 dalla Fondazione Tim *L'Arte che accoglie* Inclusioni nei musei attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative.



autismo – così come avviene per i percorsi tattilo-narrativi, per sopperire alle limitazioni uditive o per gli ulteriori approcci e linguaggi diversificati, verso specifiche esigenze di fruizione che possano favorire la partecipazione e ampliare la conoscenza del patrimonio culturale. In realtà la rinnovata e crescente attenzione al digitale, accelerata dall'emergenza pandemica, porta ad affinare l'utilizzo consapevole delle nuove tecnologie. Si riscopre come un semplice *smartphone* sia in realtà uno strumento molto efficace per l'accessibilità alle informazioni da parte delle persone con disabilità e favorisca nuovi percorsi di inclusione e cura anche nell'accesso alla cultura<sup>6</sup>.

Soluzioni e nuovi approcci che si registrano con positiva accelerazione su più fronti dell'offerta culturale. Di questi giorni è la messa on line di uno degli strumenti adottati in un sito ad altissima attrattività internazionale, quale il Parco Archeologico del Colosseo. Il progetto *PARCO* ha introdotto la visita virtuale guidata e supportata da una *App* dedicata, che offre importante attenzione anche ad utenti speciali<sup>7</sup>.

Molte altre le iniziative attivate, anche in questo anno di chiusura, per la *Giornata internazionale dei diritti delle persone con disabilità* che ricorre ogni anno il 3 dicembre.

Tra queste, si cita anche il *Museo e Real Bosco di Capodimonte* che si è affidato alla nuova rubrica digitale e ai *podcast* audio "dedicati" lanciati sul sito web e sui canali social del Museo, in modo da rendere comunque accessibile l'arte a tutti, nonostante la chiusura fisica degli spazi museali<sup>8</sup>.

E lo sviluppo di nuove tecnologie mostra di non avere limiti geografici e in alcuni casi neanche barriere sociali ed economiche,

<sup>6</sup> Cfr [https://www.itcares.it/Nuove tecnologie per l'accessibilità dei musei PharoArt](https://www.itcares.it/Nuove_tecnologie_per_l'accessibilita_dei_musei_PharoArt), è l'App che fornisce al visitatore un'esperienza interattiva e accessibile rendendo la visita più coinvolgente.

<sup>7</sup> È l'App *Y&Co – You and Colosseo* operativa a Roma a cura di *Ruschena's project*.

<sup>8</sup> [www.museocapodimonte.beniculturali.it](http://www.museocapodimonte.beniculturali.it).



normalmente invalicabili, come dimostra la storia di inclusione sociale che arriva dal Pakistan, dove tre ragazzi con disabilità hanno sviluppato una *App* per *smartphone* che permette l'interpretazione del linguaggio dei segni. Si tratta dell'*App* "*DeafTawk*"<sup>9</sup>, che opera nella direzione dell'inclusione delle persone all'interno del mondo digitale attraverso *strumenti di trasformazione sonora dei contenuti visivi*, agevolando la comunicazione tra persone in condizione di mutismo e sordità. Lo slogan è semplice: "Bridge the gap" (colma il divario) per una applicazione mobile che offre supporto alla comunità dei non udenti.

Si evidenzia così come la forza di questi strumenti stia proprio nella loro capillarità, nella capacità di raggiungere anche contesti – come, appunto, il Pakistan – socialmente ed economicamente deboli.

Siamo in definitiva oggi di fronte ad una grande occasione per migliorare l'accessibilità per una fruizione finalmente allargata e inclusiva del sistema culturale e fornire, allo stesso tempo, servizi di migliore qualità. E il risultato dell'uso di nuove tecnologie digitali può dirsi ancor più inclusivo in quanto potrebbe determinarsi una nuova forma di integrazione sociale rovesciata: e cioè, che la ricerca di soluzioni pensate per una comunità ristretta di persone con disabilità, possa portare in definitiva miglioramenti e vantaggi a tutti indistintamente. Strumenti, metodi, misure accessibili dunque a tutte le persone, indipendentemente dalle eventuali disabilità fisiche, sensoriali e cognitive. Sembra così essere assegnata alle isti-

<sup>9</sup> Fonte: [sordionline.com](http://sordionline.com).



tuzioni la capacità di cogliere alcune grandi opportunità per rivoluzionare e modernizzare il settore e studiare temi e contenuti adatti alle diverse fasce d'età e alle diverse abilità. Si potrebbe dunque attivare, come si diceva, un percorso di *rivoluzione dolce* di nuova integrazione sociale.

Da sottolineare, infine, come la pandemia abbia dato un po' più di evidenza alle buone pratiche curate da chi opera da tempo, con tenacia ed efficacia, per l'accessibilità al patrimonio culturale.

Così, tra le varie iniziative registrate nel difficile 2020, mi piace ricordare anche un esempio di buon collegamento con il mondo della scuola. Si tratta dell'edizione straordinaria della *Biennale Arteinsieme - Cultura e culture senza barriere*<sup>10</sup>, iniziativa promossa dall'infaticabile *Museo Tattile Statale "Omero"* di Ancona allo scopo di favorire l'integrazione scolastica e sociale delle persone svantaggiate, attraverso la valorizzazione dell'arte e dei beni culturali, con specifico riferimento a scuole, musei e luoghi della cultura. L'intento è ancora una volta quello di favorire l'accessibilità, l'inclusione, la sensibilizzazione alle diversità e la promozione del patrimonio culturale.

È stato anche un modo di lanciare un appello ai musei e ai luoghi della cultura italiani affinché promuovano attività tese a testimoniare vicinanza e solidarietà alle persone con disabilità e a favorire la sempre più ampia coesione sociale, la partecipazione culturale ed il rispetto per i valori di solidarietà. Ed è quanto è stato anche ricordato nella bellissima *Maratona on line su accessibilità universale, dialogo interreligioso, pace e diritti umani* del 10 dicembre u.s. promossa da ITRIA e dalle comunità religiose, anche per sottolineare la rilevanza dei principi della *Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo* adottata dalle Nazioni Unite il 10 dicembre 1948. Appelli significativi che vanno onorati ed accolti presto e costruttivamente, con attenzione e progetti tangibili.

È notizia di questi giorni che il MiBACT stia accelerando l'adeguamento della strumentazione digitale nell'offerta culturale: dopo aver costituito nei mesi scorsi una struttura dirigenziale interamente dedicata alle nuove tecnologie<sup>11</sup>, ha avviato, con un consistente investimento, la realizzazione di una piattaforma pubblica che dovrebbe rendere disponibile *on line* la cultura italiana nelle sue diverse espressioni (sicuramente prosa, teatro, danza, musica, concerti...) con l'obiettivo ambizioso di

<sup>10</sup> Nata nel 2003 la *Biennale Arteinsieme - Cultura e Culture senza barriere* ha lo scopo di favorire l'integrazione scolastica e sociale delle persone svantaggiate attraverso la valorizzazione dell'arte e dei beni culturali.

<sup>11</sup> È l'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale o «Digital Library», istituito a fine 2019.

andare verso la costituzione di una piattaforma europea per la cultura.

Confidiamo che il progetto abbia successo e riesca non solo a confrontarsi positivamente con le complicate logiche di mercato, con le aspettative dei pubblici di tutte le età, con le dinamiche sull'attrattività ed i gusti dei potenziali utenti, ma che regga soprattutto la sfida di riuscire ad accogliere e restituire contenuti di qualità per tutti i pubblici, in termini di inclusione e partecipazione attiva alle multiformi espressioni della cultura. Sarebbe un bel passo avanti.

**Maria Grazia Bellisario**

*Architetto, già dirigente MiBACT, opera come esperto sulle tematiche della conservazione, promozione e gestione del patrimonio culturale, con particolare attenzione al paesaggio ed alle trasformazioni contemporanee in chiave di sviluppo sostenibile. Direttore scientifico del Master di I livello "Gestione del patrimonio mondiale e valorizzazione dei beni e delle attività culturali" dell'Università degli Studi Internazionali di Roma. È componente del Comitato Scientifico di "Ravello Lab - Colloqui internazionali".*

# Programmazione e motivi di eleggibilità a finanziamento di un “flagship project” per un “nuovo lascito di beni culturali digitalizzati”

Salvatore Aurelio Bruno

## Premesse

Vorremmo iniziare l’analisi del tema cercando di sondare brevemente l’argomento delle possibili applicazioni digitali su beni culturali pubblici. Andremo, infine, sul punto delle possibili programmazioni ed eleggibilità a finanziamento di investimenti pubblici nel settore.

Precisiamo subito alcune definizioni. Perché il termine “lascito” nel titolo di questo articolo?

“Un nuovo lascito”, ha definito l’UNESCO il bene culturale digitalizzato nella “Carta per la conservazione del patrimonio digitale”. Nella stessa Carta, inoltre, l’Unesco definì il “patrimonio digitale” per come segue: “Insieme di risorse insostituibili di conoscenza ed espressione umana. Esso comprende risorse culturali, formative, scientifiche e amministrative, come anche informazioni di natura tecnica, giuridica, medica e di altro genere, create in digitale, o convertite in forma digitale a partire da risorse analogiche già esistenti. Se si tratta di risorse ‘create in digitale’, l’unico formato è l’oggetto digitale”.

Circa il termine “bene digitale” ricordiamo che l’art. 810 del Codice Civile dispone che “Sono beni le cose che possono formare oggetto di diritti”. In altri studi più estesi ed autorevoli è stato brillantemente trattato dell’accezione “bene” in ordine alla nuova categoria del bene culturale digitalizzato. Ad essi rimandiamo.

## Applicazioni e Progetti

Una possibilità di uso creativo del digitale al fine della manipolazione di immagini di beni culturali è quello che da qualche tempo offrono le applicazioni di realtà virtuale e/o aumentata. Già oggi dispositivi di realtà aumentata (smart glasses e simili) sono disponibili presso alcuni luoghi della cultura. Altre applicazioni sono fatte mediante proiezioni olografiche di realtà aumentata.

Tali tecnologie ed applicazioni, secondo molti osservatori, saranno cruciali come risposta alle conseguenze della pandemia

covid 19 in termini di cambiamento tanto negli stili di vita individuali quanto nei sistemi economici di offerta turistico-culturale.

Ovvero potranno essere essenziali quale nuova metrica e pratica della fruizione culturale individuale tanto da remoto quanto in presenza.

Considerata la titolarità pubblica di grandissima parte dei più importanti beni culturali in Italia e considerate le finanze esangui dello Stato Italiano, con quali progetti, programmi e con quali corrispondenti risorse sarà possibile realizzare investimenti pubblici di ricerca e sviluppo e di innovazione tecnologica tanto ingenti da potere rispondere adeguatamente alle future sfide post-pandemia?

Occupiamoci dei progetti, innanzitutto. Precisiamo che non è un campo progettuale nuovissimo. Il settore della realtà virtuale (Virtual Reality VR) ed aumentata (Augmented Reality AR) è, infatti, in continua espansione e rappresenta il futuro dell'era digitale. Siamo solo all'inizio, ma secondo un'analisi crescerà da 13 miliardi di dollari di oggi a 67 miliardi di dollari nel 2024.

Ci sono effettivamente vari progetti in corso finanziati dall'UE (ora dal programma europeo Horizon 2020) e dallo Stato Italiano: Minerva, Michael, Culturaitalia, Europea. Una sezione interessante di quest'ultimo progetto e che riguarda il tema oggetto di indagine è, per esempio: "Augmented reality supported adaptive and personalized experience in a museum based on processing real-time sensor events". Tra i progetti in AR o VR si segnalano: Realtà Virtuale per il Museo Egizio VR: B.A.C.K. T.O.T.H.E. F.U.T.U.R.E., quello dell'Ara Pacis, Museo virtuale archeologico di Via Flaminia, quello per la tomba di Nefertari. Un'esperienza primaria a livello internazionale è, invece, quella in AR del MOMA di New York.

Tanti sono, dunque, i progetti in Italia, manca, però, un approccio sistemico istituzionale e, soprattutto, regolatorio efficace al tema giacché ampiamente inesplorato.

Ritorniamo al tema che ci siamo proposti per il RavelloLab 2020 e di cui al titolo.

### **Programmazione e "Recovery and Resilience Facility"**

Preliminarmente, elenchiamo e distinguiamo possibili azioni di un grande progetto in materia:

1. investimenti tecnologici e di ricerca e sviluppo per la fruizione in realtà aumentata ed eventi real time di internet delle cose per esperienze cognitive personalizzate;
2. investimenti di popolamento in web semantico e partecipato da prosumers per beni e servizi condivisi da cittadini e turisti;
3. servizi ed assistenza tecnica per governance gestionale del nuovo paradigma del bene culturale digitalizzato.

A chiusura dell'elenco facciamo un breve cenno alle possibili revenue finanziarie generabili da tali investimenti sul web in termini di valorizzazione in blockchain e criptovaluta. Considerata la diversa direzione tracciata per le presenti considerazioni, ci riserviamo di tornare in futuro sul tema.

Partiamo da una prima considerazione. Per realizzare le sopra enunciate azioni, considerato il vastissimo patrimonio culturale pubblico italiano, serve un grande Piano nazionale di investimento per la digitalizzazione web-semantica e partecipata del patrimonio culturale.

Come noto e per come esposto al precedente RavelloLab 2019, la programmazione europea 2021–2027 sarà incentrata sulla programmazione e gestione da parte dei territori. Tanto per la dispersione regionale e territoriale delle risorse quanto per la stessa massa critica possibile di gran lunga inferiore, non riteniamo fattibile realizzare detto grande Piano con le risorse dei fondi strutturali europei.

Riteniamo che invece tale piano possa ragionevolmente essere programmato e finanziato a mezzo del Recovery and Resilience Plan.

Il piano Italiano dovrà essere consegnato entro 30 aprile 2021. Sulla scorta delle Linee guida della Commissione, il Comitato interministeriale per gli affari europei (CIAE) ha pubblicato le "Linee guida per la definizione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" del 15 settembre 2020. La Camera e il Senato hanno approvato il 13 ottobre risoluzioni delle Commissioni sulla detta proposta di linee guida.

Sulla scorta di tali risoluzioni è stata inviata la bozza delle stesse alla Commissione Europea.

L'effettiva erogazione dei fondi, che non potrà avvenire oltre il 2026, sarà subordinata al soddisfacente conseguimento di obiettivi intermedi e finali specificati nei piani.

Previa approvazione dei piani, gli Stati membri potranno richiedere un prefinanziamento pari al 10 per cento dei fondi richiesti. Per quanto riguarda i sussidi del dispositivo, le più recenti stime della Commissione indicano che la quota per

l'Italia sarebbe pari a circa 65,5 miliardi (di cui 44,7 nel biennio 2021-22).

Tanto per dare idea della dimensione finanziaria del Recovery Fund basti pensare che l'Accordo di Partenariato Italia 2014-2020 prevedeva 42 mld di fondi strutturali + 20 miliardi di cofinanziamento nazionale per sette anni.

Con riferimento ai prestiti ciascuno stato potrà ottenere un ammontare non superiore al 6,8 per cento del proprio reddito nazionale lordo (per l'Italia si tratterebbe di oltre 120 miliardi). Per tale piano sono stati presentati 557 progetti per 677 miliardi di euro, più del triplo rispetto ai 205,5 miliardi che l'Italia potrà ottenere al massimo.

Al n. 207 sta un progetto intitolato "Piano per la digitalizzazione del patrimonio culturale pubblico"; Ente beneficiario, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo; importo : 2.500.000.000,00 di euro, per una durata di 3 anni. Il progetto ha un "rilievo strategico in quanto alimenta l'intero sistema



dei beni, delle attività culturali e del turismo nonché il complesso delle attività della stessa amministrazione”.

Non sappiamo se tale progetto sarà alla fine inserito nel novero dei progetti da sottoporre alla valutazione ed al negoziato con la Commissione.

Certamente è un importante segno di attenzione da parte dell'Amministrazione preposta verso le sfide succitate.

### **Indicazioni della Commissione Europea e del Parlamento Italiano**

Segnaliamo che la Commissione si è di recente espressa per la realizzazione di grandi progetti (c.d. “flagship projects”) a mezzo del Recovery Fund, elencandone possibili categorie: una di esse è *“modernise the digitalisation of public administration and services, including judicial and healthcare systems”*.

Tra i progetti che le succitate Linee Guida della Commissione suggeriscono come esempi vi sono: *“collective or synchronized investments in local, national and cross-border secure digital platforms and data spaces, and for businesses in the European strategy for data”*, e *“investments in the development and maintenance of infrastructures and databases for interoperable digital public services and their integration with the once-only principle infrastructure”*.

Sembrerebbe, dunque, che il progetto presentato dal MiBACT, almeno per le sue implicazioni nella Digital Transition, possa rientrare tra gli stessi casi esemplificativi fatti dalla Commissione. Ciò detto bisogna per contro puntualizzare che, nelle Linee Guida europee e negli altri documenti europei sullo strumento, non viene mai citato il settore culturale.

Ora vorremmo citare alcune delle considerazioni espresse in sede di analisi nelle Commissioni parlamentari investite per l'approvazione delle dette Risoluzioni.

In un'audizione presso il Senato il rappresentante di Banca d'Italia ha ristretto a solo tre (e non sei come prevede la Commissione) le aree di investimento del Recovery Plan: “la terza area da considerare riguarda la salvaguardia e la valorizzazione del nostro patrimonio naturale e storico-artistico”.

Altra considerazione è quella espressa nella risoluzione della Camera dei Deputati: “(...) Un'attenzione particolare va inoltre

riservata alla promozione dell'industria culturale e del turismo, vero asset strategico dell'Italia".

Ancora più significativa la relazione delle Commissioni Riunite del Senato. All'interno del punto "4.3. digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo", leggiamo: "(...) Questa missione deve inoltre interessare pienamente il patrimonio naturale, turistico e culturale, che costituisce una risorsa inestimabile del nostro paese e che deve essere salvaguardato e valorizzato, quale cruciale fonte di creazione di valore aggiunto, anche rafforzando l'industria turistica e culturale con interventi consistenti nella digitalizzazione, tanto nei processi aziendali che nella fruizione del patrimonio stesso. Digitalizzare il patrimonio culturale, con tecnologie che vanno dalla realtà virtuale ed ampliata al "internet delle cose", significa anche favorire l'utilizzo delle moderne piattaforme digitali e sociali per la comunicazione e la fruizione dello stesso, nonché l'implementazione di strumenti idonei al monitoraggio e alla conservazione del patrimonio turistico e culturale per le future generazioni. Al riguardo, le commissioni invitano il governo a sostenere con forza presso le istituzioni europee il valore e l'importanza strategica del settore culturale e turistico, per la crescita dell'economia e la vitalità della società del nostro paese, per l'accoglimento dei progetti che in tale ambito saranno contenuti nel PNRR".

Sembra, dunque, che il Senato della Repubblica abbia "sposato" la proposta progettuale in materia di digitalizzazione presentata dal MiBACT.

### **Prima analisi e questioni giuridiche**

Senza pretesa di scientificità atteso che non sono ancora noti i dettagli del progetto, ci si consenta di anticipare, quali potrebbero essere alcuni dei possibili criteri di ammissibilità positivi (tra gli altri) nella valutazione che dovrà effettuarsi:

1. complementarietà: il possibile flagship project in analisi non è finanziabile tramite altri fondi UE del QFP : i fondi strutturali saranno, infatti, destinati alla territorializzazione prevista nell'OP5;
2. identificazione del soggetto gestore: il flagship project è su base nazionale a motivo dell'oggetto dell'investimento, ovvero, il patrimonio culturale a titolarità MiBACT;

3. rapida attuabilità/cantierabilità del progetto, soprattutto nella prima fase (2021-2022) del PNRR: trattasi di servizi e, dunque, di interventi cantierabili pressoché immediatamente causa l'unicità della progettazione ex-art.23 comma 14 del D.Lgs 50/16 e smi;
4. è possibile una stima affidabile del beneficio occupazionale causa la necessità di masse di professionisti o fornitori di servizi per il popolamento digitale;
5. il progetto non comporta, ovviamente, alcun consumo di suolo;
6. il progetto riguarda principalmente la creazione di beni pubblici quali i beni culturali digitalizzati per la pubblica fruizione, etc.

Per come detto innanzi necessita al grande progetto una misura di assistenza tecnica e servizi per la governance degli interventi. Tra i servizi richiesti alcuni sembrano basilari per la stessa configurazione legale ed economica del bene culturale digitale creato a mezzo degli interventi. A mo' di appunto preso *nulla dies sine linea*, di seguito, citiamo in sintesi alcune delle principali problematiche giuridiche emerse in dottrina sul tema e che la eventuale misura di assistenza tecnica dovrebbe affrontare:

- elaborazione giuridica di un nuovo modello di licenze informatiche per il bene culturale pubblico digitalizzato con relativi templates contrattuali: in atto le licenze tutelano solo la proprietà intellettuale e non sono adatte alla proprietà pubblica dei beni;
- elaborazione di specifiche linee guida per il bene culturale pubblico digitalizzato. Le Linee guida AGID per la valorizzazione del patrimonio informatico prevedono, infatti, licenza aperta outsourcing per finalità anche commerciali (sic!): ne derivano problemi di contrasto con la fruizione pubblica dei beni ex-art.2 comma 4 C.b.C. e con la stessa peculiare natura "non rivale" del bene culturale pubblico digitale;
- elaborazione di soluzioni regolatorie e/o normative con riferimento alla relazione tra concessione per gestione indiretta ex-art.115 C.b.C. anche per servizi al pubblico ex-art.117 C.b.C. (comma 2 punto a) ed utilizzo aperto e non rivale del bene culturale digitale;
- elaborazione di regolamentazione del web semantico – mega dati – blockchain e smart contracts con riferimento al bene culturale pubblico digitalizzato;
- elaborazione statuto, convenzioni etc, per futura agenzia

pubblica per la gestione della digitalizzazione, regolamentazione, certificazione per immissioni compatibili e rispettose delle conoscenze epistemiche afferenti al bene (art.20 C.b.C).

## Conclusioni

In conclusione, sarebbe opportuno che tra le raccomandazioni del RavelloLab 2020 appaia un forte impulso al decisore politico affinché, come da indicazioni del Senato della Repubblica, nella concertazione con la Commissione Europea:

1. si “sostenga con forza presso le istituzioni europee il valore e l’importanza strategica del settore culturale e turistico”;
2. al fine della creazione di un effetto leva si “concentrino le risorse” del Recovery Fund anche su alcuni progetti flagship;
3. si sostenga il flagship project in questione per un “nuovo lascito di beni culturali digitalizzati”.

### **Aurelio Bruno**

*Avvocato amministrativista, per 19 anni dirigente apicale di amministrazioni regionali, provinciali e di strumenti di sviluppo locale, 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 dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo.*

# Una rilevazione online sui pubblici dei musei durante il lockdown

Annalisa Cicerchia

Nella primavera 2020, la Direzione Generale Musei ha condotto, a cura di Annalisa Cicerchia e Ludovico Solima, una rilevazione online sul pubblico dei musei durante il *lockdown*. Simona Staffieri ha collaborato alle elaborazioni statistiche e al post-campionamento.

## Perché una indagine sui pubblici dei musei italiani durante il lockdown

Il pubblico dei musei italiani è un mondo affascinante e ancora poco esplorato.

Se, in generale, il tasso di coinvolgimento nelle proposte dei luoghi della cultura delle persone che risiedono in Italia non raggiunge in media il 34%, c'è tuttavia una parte dei residenti che ha grande familiarità e in qualche caso una relazione affettiva speciale con le istituzioni dell'arte e della storia, che frequentano, in media, quasi 10 volte l'anno.

La chiusura improvvisa e totale dovuta alle misure di contrasto alla pandemia di COVID-19, lo scorso marzo, ha sottratto a queste persone la possibilità di recarsi nei luoghi a loro cari. Tra questi luoghi, ci sono anche i musei.

La DG Musei ha voluto verificare lo stato delle relazioni tra le persone e i musei e luoghi della cultura durante la Fase 1 del *lockdown*, con un questionario somministrato utilizzando i propri canali social, quelli dei musei che ne sono dotati e che hanno voluto metterli a disposizione, quelli di associazioni culturali importanti come ICOM Italia, e la comunicazione digitale virale.

La rilevazione online sulla base di un questionario specificamente predisposto dal gruppo di lavoro è stata svolta tra il 23 aprile e il 30 giugno 2020.

I rispondenti validati sono stati complessivamente 6.558.

## Le finalità della rilevazione

- Avviare una strategia dell'ascolto e della centralità del pubblico;
- farsi raccontare qualche aspetto qualitativo del rapporto del pubblico con i musei;



- raccogliere elementi sul se e come le proposte virtuali alternative di contenuti culturali fossero state ricevute e ricercate;
- comprendere se l'esperienza straordinaria di quest'anno, sebbene ancora non risolta e non conclusa, possa aver lasciato qualche insegnamento utile per il futuro.

### **Il rapporto con i musei**

- Il 95 per cento circa degli intervistati conserva un ricordo speciale di un museo visitato di persona nel corso dell'ultimo anno.
- Il 90 per cento afferma di avere avvertito la mancanza dei musei e un terzo specifica che il senso di mancanza è stato molto forte.
- Il 93,3% nei prossimi mesi, intende tornare a frequentare i musei in generale o uno specifico museo.

### **Perché vado al museo?**

- Il 38,3% dei rispondenti dichiara di andare al museo per approfondire le proprie conoscenze;
- il 32,1%, va per imparare cose nuove;

- per circa il 30%, la spinta è data dalla possibilità di vedere opere e reperti importanti;
- il 28,2% dei rispondenti esprime la certezza di poter passare un momento personale piacevole;
- poco meno di un quarto degli intervistati (22,2%) punta sulla bellezza di opere e reperti;
- molto più bassa (10%) la percentuale di chi va al museo per partecipare a programmi, attività o mostre.

### **Tempio o laboratorio? Associazioni**

- Il 37,4% dei visitatori associa al museo visitato la parola Tempio, il 23,9% Officina/Laboratorio e il 17,8% Piazza. La parola Scuola è indicata dal 16,6 dei rispondenti, soprattutto dalla fascia di età più giovane (14-24) 19,6%.
- Il 50,7% degli intervistati associa al museo visitato la parola Documentario, il 31,1% la parola Libro; l'11,6 % Film; il 2,2% Videogioco.
- Il 44,8% dei visitatori associa Viaggiare, il 39,9% Studiare e il 6,5 % Lavorare. Giocare è scelto dal 4,5%.
- Il 33,6% dei visitatori associa al museo visitato Stimolare, il 32,2% Raccontare e il 22 % Stupire. Insegnare è indicato dal 7,8%.

### **Le proposte digitali dei musei durante la chiusura**

Il 71,5% degli intervistati, durante il periodo di chiusura a causa della pandemia, ha visitato i siti internet o i profili degli istituti sui social network. Il 90 per cento di loro è rimasto soddisfatto della qualità delle proposte.

Il 91 % di coloro che hanno visitato i siti internet dei luoghi della cultura o i profili social dei musei ritiene che i luoghi del patrimonio debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura.

### **Il futuro: attività virtuali e attività in presenza**

Il 44,2% dei rispondenti è convinto che continuerà ad utilizzare le risorse digitali dei musei con la stessa intensità del periodo

di chiusura. Nello stesso tempo, il 65,5% dei visitatori intervistati ritiene che, se anche fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, ricostruzioni 3D, musiche, supporti audio, etc.), una “visita online” non potrebbe sostituire la visita di persona di un museo.

Per questi intervistati, una proposta digitale di qualità potrebbe indurre poi a visitare il museo o completare la visita di persona.

### **Barriere economiche e come abbatterle**

Per il futuro, il 44,2% dei rispondenti non ritiene che il prezzo del biglietto debba cambiare. Il 18,2% è indeciso; il 13,9% pensa addirittura che il costo del biglietto debba aumentare, per aiutare i musei in difficoltà. Meno di un quarto dei visitatori suggerisce di ridurlo.

Il 79% degli intervistati sarebbe interessato a disporre di una Card annuale per poter visitare tutti i 452 musei, aree archeologiche e monumenti statali d’Italia. Tra le persone di età 25-34 si arriva all’88,6% dei consensi, tra i più giovani (14-24 anni) all’84,8%.

Oltre i due terzi degli intervistati (il 67%) sarebbero disponibili a contribuire, con una donazione, anche piccola, a favore di un museo particolarmente significativo. Questa percentuale fra i giovani adulti (25-34 anni) arriva al 71%. Tra le persone che hanno dichiarato questa disponibilità, un terzo indica in 10 euro l’ammontare della possibile donazione.

### **Annalisa Cicerchia**

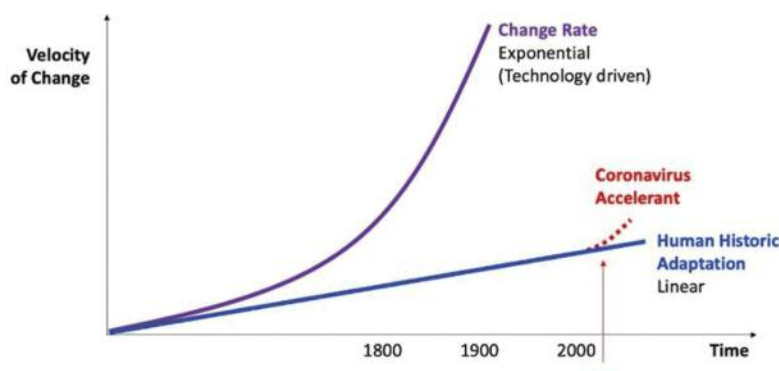
*Annalisa Cicerchia è una economista della cultura. Si occupa di valutazione di impatto delle politiche culturali, di indicatori culturali e del rapporto fra cultura, arte, salute e benessere. Dal 2017 conduce presso l’Istat una linea di ricerca sulla cultura nel Laboratorio Le trasformazioni del welfare state. È tra i fondatori del Cultural Welfare Center.*

*Fa parte della redazione della rivista Economia della cultura, della quale ha curato numerosi numeri. Da oltre 20 anni è titolare di corsi universitari in materia di management delle attività culturali (Roma Tor Vergata), insegna statistiche per le politiche culturali presso RomaTre e presso la Scuola Nazionale dell’Amministrazione. È autrice di numerosi libri, rapporti di ricerca e articoli scientifici.*

## Quali futuri per il museo post-Covid19?

Sandro Debono

Sarebbe da constatare, in primo luogo, un fatto molto importante. Tutto le innovazioni che riguardano sia il pensiero che strategie e tecnologie che i musei necessitano per gestire l'emergenza che la pandemia del Covid-19 ha creato sono a nostra disposizione. Molto di ciò è stato inventato, discusso ed anche sperimentato in parte ed, in alcuni casi, già da tempo. Il passaggio mancante riguarda più che altro frequenza e rapidità d'assimilazione. Partendo dall'Ottocento in poi, l'innovazione tecnologica acquista una crescita quasi esponenziale in confronto alla crescita costante d'assimilazione antropogena. La pandemia del Covid-19 è solo riuscita ad accelerare i tempi: dover gestire ora quello che si poteva immaginare sarebbe avvenuto solo tra dieci anni, forse di più.



Malgrado questa ricchezza a portata di mano, si rischia comunque di ritenere la tecnologia, particolarmente il digitale ed il virtuale, come una bacchetta magica che snoderà e scioglierà le problematiche complesse del museo Post-Covid19. Bisognerebbe invece considerare sia il digitale che il virtuale come una delle tantissime soluzioni a disposizione, parte di una scelta più ampia che spesso descrivo in termini di scatola d'attrezzi. Ogni museo ne ha bisogno di una, forse molto più personalizzata di quanto si potrebbe pensare ed aspettare, con riferimento alle problematiche specifiche anche se l'ecologia museale spesso affronta molte sfide comuni. Partendo dall'analogia della scatola d'attrezzi, ogni singolo museo deve scegliere il contenuto di essa partendo dalla specificità delle sfide che affronta. Sarebbe necessaria, dunque, una scelta accuratissima di attrezzi e metodologie.

Quali forme per il museo Post-Covid19? Si è discusso molto di tecnologia e piattaforme mediatiche ai quali i musei spesso si sono rivolti. Sarebbe forse da ripensare il museo come un

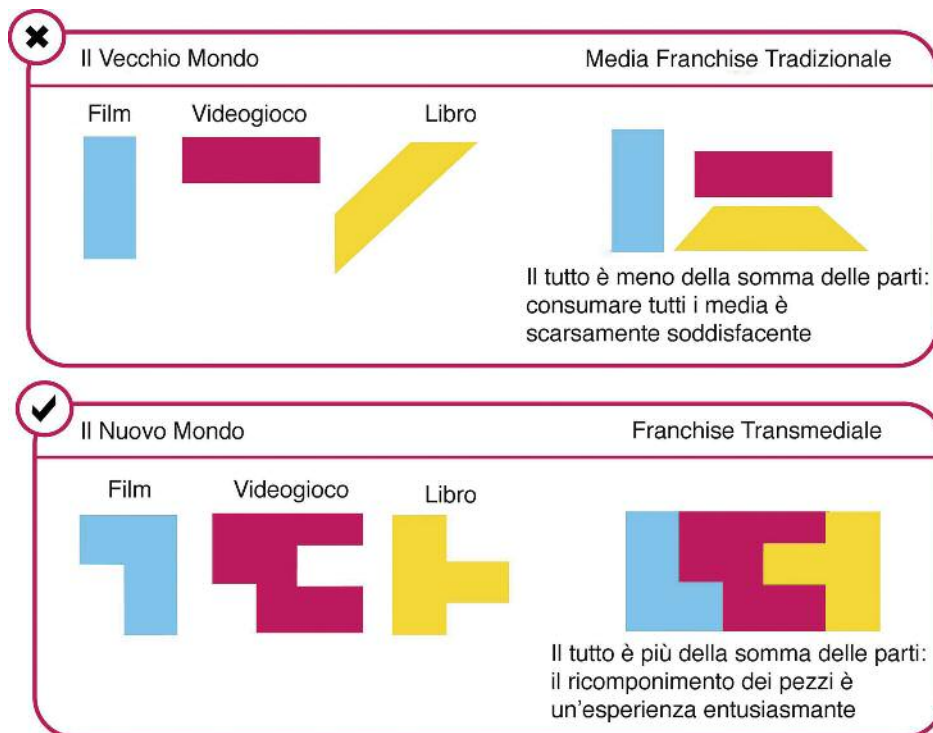


microcosmo di universo, nei parametri della narrazione transmediale.

Prima dei tempi della pandemia, il museo veniva spesso riconosciuto prevalentemente come un luogo fisico fruito da un pubblico che lo stesso museo spesso cercava di incrementare con tutti i mezzi a disposizione. Sarebbe invece da tenere in considerazione che il museo può esistere e funzionare in una pluralità di forme sia fisiche o tradizionali, che virtuali e digitali. E lo stesso pensiero transmediale che ha portato Disney, Harry Potter, Guerre Stellari ed altri simili progetti a creare il loro mondo transmediale.

Nella sua forma tradizionale, il museo fisico è come una specie di libro che ci racconta solo un aspetto o una storia dell'esperienza che intende veicolare. Dovremmo, invece, pensare al museo come una pluralità di luoghi, sia fisici che virtuali, tangibili e intangibili, con una conseguente molteplicità di punti d'accesso che renderebbe possibili esperienze diverse, ognuna in grado di integrarsi con l'altra e di dare avvio a sovrapposizioni interdipendenti. Il museo può anche essere un libro di storie o un manifesto, o ancora una storia digitale o un racconto Youtube, ma ogni storia dovrebbe essere concepita avendo ben presenti i punti di forza di ciascun mezzo. Potrebbe voler dire vedere un'opera mentre si ascolta una storia personalizzata... e molto altro!

La convergenza dei media è solitamente intesa come la combinazione di media vecchi e nuovi all'interno di un singolo lavoro. Prima o poi tutti i mezzi di comunicazione di massa convergono verso un punto dove diventano un unico mezzo, e questo a causa dell'avvento di nuove tecnologie. Si potrebbe, dunque, pensare il museo in una molteplicità d'identità, delle quali quella fisica può anche non essere la prevalente. Le svariate forme di questo nuovo mondo del museo, peraltro, potrebbero anche essere accessibile con un unico biglietto.



Autore: Robert Pratten @robpratten  
Traduzione: Stefano Brillii @StefanoBrillii17

L'errore da evitare sarebbe quello di replicare la stessa identica esperienza del fisico nel virtuale o la completa trasposizione della dimensione fisica in quella virtuale, piuttosto che la reinvenzione di una nuova forma di museo o esperienza museale nel virtuale.

Sarebbe qui da proporre un fattore R per i musei che sarebbe, in molti versi, simile a quello che ci ha portato di nuovo sulla soglia del secondo lockdown con l'aumento altrettanto esponenziale dei casi d'infezione. Il fattore R dei musei riguarderebbe un triplice abbinamento di necessità con la **resilienza**, ossia la capacità di gestire le sfide con le risorse a disposizione, la **rilevanza** che sarebbe la meta ambita per il museo Post-Covid19 per ricongiungersi al suo pubblico ed il **reddizio** ossia il sostegno economico che ogni museo necessita, chi più e chi meno, per una gestione di livello anche per quanto riguarda nello specifico la programmazione e l'attività culturale. Con meno reddito sarebbe necessaria una maggior resilienza per non perdere di rilevanza. Più resiliente ambisce di diventare il



museo, più rilevante diventerebbe e più la gestione redditizia diventa fattibile. Sarebbe dunque un fattore R che riguarderebbe più che altro l'essenziale necessario per una ripartenza, a questo punto solo posticipata, che potrebbe essere più che mai l'opportunità giusta per ripensare la pluralità di futuri possibili del museo Post-Covid19.

**Sandro Debono**

*Pensatore del museo e stratega culturale. Insegna museologia all'Università di Malta, membro academico della European Museum Academy oltre che membro del comitato consultivo di We Are Museums, la piattaforma internazionale degli innovatori e change makers nel mondo dei musei.*

# Fotografare cultura. Una diversa prospettiva per le politiche e le pratiche pubbliche

Giuseppe Di Vietri

**S**entir menzionare da Alessandro Bollo, seduto di fianco a Pierpaolo Forte, l'espressione "beni comuni" ha in me generato un lampo, una immagine improvvisa di un appuntamento al MADRE di qualche anno fa a cui partecipò il compianto Stefano Rodotà, faro dei beni comuni nel nostro Paese, il quale ebbe ad esprimersi dicendo che "i beni culturali non hanno una voce propria ma hanno quella di chi parla per loro". Una citazione concettualmente, ideologicamente e metodologicamente – in uno: politicamente – collegata in maniera pregnante al messaggio e ai dettami della *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società* da poco ratificata, nonché a quello della *Convenzione Europea del Paesaggio* di cui ricorre il ventesimo dalla sottoscrizione. Parlare per i beni culturali significa averli posti come un centro – più o meno rilevante – dei propri interessi, con cui ci relazioniamo – più o meno quotidianamente, più o meno intensamente – per realizzare le nostre precipue finalità. In questo senso i beni culturali sono delle "risorse", intese come componente di un sistema funzionale alla realizzazione delle proprie finalità, delle proprie aspirazioni, come singoli, come gruppi, come comunità, come Stato, come Repubblica. Un quadro complesso e trans-scalare di relazioni, interessi e finalità – più o meno giuridicamente riconosciute e disciplinate – che convergono nel bene culturale (talvolta anche in maniera confliggente) in cui si inserisce il "parlare per i beni culturali", ossia l'averli posti come centro dei propri interessi per generare valore, utilità, "benefici", per utilizzare l'espressione della Convenzione di Faro. Una Convenzione questa che ha realizzato una espansione, politica e giuridica, di quelle "aspirazioni delle popolazioni" di cui alla definizione di *Obiettivo di qualità paesaggistica* (art. 1) della Convenzione Europea del Paesaggio. In un certo qual modo il discorso sul paesaggio credo possa costituire una prospettiva interessante sul tema di questo panel su *Progettazione, gestione e sostenibilità nell'era digitale* proprio per l'incidenza che ha il progresso tecnologico nei processi percettivi alla base del paesaggio e della sua complessità. Basti pensare, ad esempio, alla dirompente portata iconografica e iconologica della foto della Terra vista dalla Luna scattata il 18 maggio 1969 e dei nuovi quadri epistemologici derivati, come il concetto di biosfera, evidenziato da Michael



*Una vista della Terra da 36.000 miglia nautiche di distanza come fotografata dalla sonda Apollo 10 durante il suo viaggio trans-lunare verso la luna.  
 Image Credit: NASA.*

Jakob. Sul punto lo stesso Pierpaolo Forte ha prima menzionato, *obiter dictum*, l'importanza di dover affrontare il ruolo delle nuove tecnologie nella percezione del paesaggio ed è proprio su ciò che mi vorrei soffermare, vale a dire sulla posizione giuridica e sul ruolo, nell'ambito delle politiche pubbliche, che la mediazione della tecnica ha nei processi percettivi, vale a dire di soggettivizzazione da parte di un individuo di elementi del mondo esterno e, per quello che ci riguarda, dei beni culturali.

Nel suo intervento, Mirco Modolo, in tema di riuso di immagini di beni culturali, ha menzionato il ruolo del *Decreto Art Bonus e Turismo* (D.L. n. 83 del 2014) il quale, intervenendo in riforma del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, attraverso la modifica dell'art. 108 comma 3 e l'introduzione del successivo comma 3 bis, ha esteso anche ai privati la possibilità di "richiedere" immagini di beni culturali. Un intervento che ha fatto da apripista a quella che ritengo la vera innovazione, quella della Legge 124 del 2017, in cui si è novellato proprio il comma 3 dell'art. 108 aggiungendo, alla facoltà del privato di richiedere, anche quella di "eseguire" direttamente delle riproduzioni di beni culturali dei musei in pubblico dominio per finalità di valorizzazione purché attuate senza fini di lucro. Ulteriori innovazioni dovrebbero avvenire con il recepimento della *Direttiva (UE) 2019/790 sul diritto d'autore e sui diritti connessi nel mercato unico digitale*, da cui dovrebbe conseguire la liberalizzazione dell'uso di tali immagini, oggi limitato dal medesimo art. 108 nel quale, per l'appunto, si sottopongono le immagini a un regime concessorio, dietro corrispettivo, indipendentemente dal fatto che siano tutelate o meno dal diritto d'autore. Ora, al di là di una eventuale gratuità, premesso che tale corrispettivo non è esercizio di diritti d'autore ma di potestà dominicali, l'interrogativo che rivolgo a me stesso, da un punto di vista giuridico, è il seguente: quanto è ampia la



facoltà dello Stato di esercizio del diritto di proprietà sui beni culturali a sé appartenenti? Per trovare una risposta bisogna considerare la ragione della speciale dimensione che i beni culturali rivestono nel nostro ordinamento, da cui conseguono sì una serie di funzioni e prerogative in capo allo Stato e, ablativamente, una serie di limitazione al diritto di proprietà dei singoli privati, ma da cui conseguono limitazioni anche in capo allo stesso Stato quale proprietario di beni culturali; anzi, a ben vedere, la speciale posizione che lo Stato ricopre, oltre alle finalità di tutela, risiede proprio nel limitare sui beni culturali (ponendoli di propria appartenenza) l'esercizio del diritto di proprietà che, nella sua dimensione piena, si estrinseca come *ius excludendi alios*. La ragione di ciò, di questa speciale dimensione dei beni culturali nel nostro ordinamento, meriterebbe una più ampia riflessione sulla titolarità dell'interesse sotteso ai beni culturali – indipendentemente dalla loro appartenenza – e sulla stessa definizione giuridica dei beni culturali. Queste infatti, per svariati motivi e in diversi livelli, al di là delle elaborazioni teoriche ed interpretative, si trovano ancora impiegate in una dimensione statica e asimmetricamente bilanciata in sfavore del cittadino, con impostazioni epigoni del nostro Codice Civile del 1942, mai modificato nonostante l'entrata in vigore della Carta Costituzionale con cui si è invertito il paradigma dell'ordinamento fascista che assumeva lo Stato al centro, trovando ora invece fuoco nella persona umana e nel cittadino, così come rafforzato poi proprio dalla Convenzione Europea del Paesaggio e dalla Convenzione di Faro. A ben vedere, proprio la materia culturale con le sue specificità può dare un interessante contributo nel percorso evolutivo dell'ordinamento ponendosi a supporto nella realizzazione di quelle innovazioni della proposta della Commissione Rodotà per la modifica delle norme del Codice Civile in materia di beni pubblici in cui, superando proprio la dimensione meramente proprietaria, si definiscono i beni come pubblici in base alla loro destinazione: destinazione che può essere assicurata a prescindere dall'appartenenza in capo ad un ente pubblico. Di ritorno, proprio la proposta elaborata dalla Commissione Rodotà – che riformerebbe l'art. 810 c.c. con la previsione, quale oggetto di diritti, anche delle cose immateriali – fornirebbe un nucleo positivo su cui sviluppare un *frame* normativo idoneo a disciplinare questo quadro complesso e trans-scalare di relazioni, interessi e finalità che convergono nel bene culturale e che lo pongono come moltiplicatore di



valore. E ciò anche in considerazione del mutato scenario tecnologico e dell'incidenza che tale progresso riveste nelle prassi umane di ogni giorno. Ma il ragionamento che vorrei porre oggi non vuole incentrarsi sull'esistenza di interessi costituzionalmente rilevanti capaci di limitare lo Stato nell'esercizio delle sue facoltà proprietarie sui beni culturali e incidenti positivamente sulla legittimità di una liberalizzazione dell'uso delle immagini di beni culturali appartenenti allo Stato e in pubblico dominio; il punto su cui vorrei soffermarmi non attiene al contemperamento di legittimi interessi del privato con altrettanto legittimi interessi pubblici, bensì riflettere sul se e in che modo l'esercizio di tali interessi privati sia anche direttamente espressione di interessi, prerogative e finalità dello Stato. Guardandomi da tendenze panculturaliste, vorrei porre la questione con una domanda semplificatrice che, pur non essendo prettamente corretta da un punto di vista terminologico, aiuta ad inquadrare il punto della questione: una fotografia scattata da un *quisque de populo* all'interno di un museo è un bene culturale? Per utilizzare il linguaggio del codice: "l'uso strumentale e precario e la riproduzione" (art. 107 D.Lgs. 42/2004) oltre ad essere esercizio di prerogative costituzionalmente rilevanti riconosciute in capo ai singoli, sono altresì attività la cui realizzazione è di diretto interesse dello Stato e delle politiche pubbliche?

Nel corso della giornata, per altri versi, si è parlato di dimensione autoriale. Da questo punto di vista c'è da osservare come la Legge sul Diritto d'Autore individui tre tipi di fotografie,

due in positivo e una in negativo: le *opere fotografiche*, considerate quali opere di ingegno e creatività e dotate di un *quid pluris* rispetto alle fotografie cd. *semplici*, tra le cui ultime rientrano espressamente (art.88 L. 633/1941) le riproduzioni di opere d'arte figurative; infine, come terza tipologia, l'art. 88 esclude dal novero delle fotografie le riproduzioni – ancorché fotografiche – di documenti, manoscritti e via discorrendo. Il Diritto d'Autore individua quindi una soglia oltre la quale l'autorialità (o meglio, il bene fotografico) diventa rilevante ai fini dell'applicazione della propria disciplina, operando una valutazione dell'immagine tale da poterla riconoscere come opera fotografica. Ai nostri fini dovremmo però osservare come la qualità estetica non è affatto ostativa ed anzi risulta ininfluenza: innanzitutto perché la componente estetica, così come il pregio, non è necessaria per la configurazione di un interesse culturale *latu sensu*; in secondo luogo perché, il superamento della soglia qualitativa di cui alla Legge 633 del 1941, riguarda la configurazione di un requisito per l'applicazione della disciplina del Diritto d'Autore e non costituisce una linea di discriminazione operante in via generale in tutto l'ordinamento per l'individuazione di ciò che è atto di ingegno e di creatività e di ciò che non lo è. Anche perché, potremmo mai affermare che un prodotto figurativo frutto di un atto percettivo (e quindi intrinsecamente estetico) come una fotografia non sia un atto creativo? Da questo punto di vista possono entrare allora in gioco, come dicevo all'inizio, il discorso sul paesaggio nonché la sua componente percettiva, assunta dalla CEP nella stessa definizione di paesaggio. Tale componente percettiva è epigone dalla disciplina ecologica in cui si marca la soggettivizzazione del contesto attraverso il calibro di un organismo di riferimento, delle sue proprietà, delle funzioni che attiva, dei meccanismi di *feedback* correlati, in generale delle sue relazioni col contesto di cui fa parte; quando questo organismo è l'uomo, tale soggettivizzazione avviene attraverso le proprietà e gli strumenti precipui dell'essere umano il quale, rispetto agli altri organismi animali e biotici in genere, si evidenzia nel suo ambiente per ciò che dà forma a se stesso ed al suo agire e quindi al suo mondo: vale a dire la cultura. Pertanto, evitando potenziali equivoci panculturalisti e/o panautorali, dovremmo spostare l'attenzione dall'oggetto al processo, dal contenuto riprodotto fotograficamente all'attività del fotografare, dal "richiedere" immagini allo "eseguire" fotografie, da un'esperienza meramente visiva ad una sinestetica. In buona sostanza si tratterebbe

di focalizzare la nostra attenzione dall'oggetto fotografato alla qualità della relazione percettiva che s'instaura attraverso il fotografare; quindi, per attingere alla lezione di McLuhan, ricollocare la fotografia stessa da *medium caldo*, quale elemento già definito che non richiede particolare coinvolgimento del fruitore, a *medium freddo*, in cui la partecipazione dell'utente è fondamentale per aumentare e definire la portata informativa. Ritornando per un momento alle categorie del Diritto d'Autore ma andando in ogni caso oltre, mi chiedo: al di là dell'uso che si potrà fare o non fare della fotografia scattata, l'atto di fotografare, quale creazione di un punto di vista, di una prospettiva, potrebbe mai non essere considerato un atto di ingegno, un atto creativo? Non è forse uno di quei processi di identificazione espressamente incoraggiati dalla Convenzione di Faro e dalla Convenzione Europea del Paesaggio?

Quello che è mio interesse oggi evidenziare è la necessità (e l'opportunità) di considerare il fotografare i beni culturali da parte dei singoli cittadini non solo all'interno del dibattito sulla liberalizzazione o meno dell'uso delle immagini in pubblico dominio, ma in una più ampia riflessione – teorica, giuridica, politica e pratica – sulla promozione della cultura e sui benefici che si possono trarre da un fenomeno così diffuso e capillarmente radicato nelle prassi umane. Quindi, definire anche il ruolo dei musei che, rispetto a tale fenomeno, si pongono individuandolo quasi prettamente come espediente di *brand awareness* allorquando è più pregnamente uno strumento di *capacity building*, così come definita nel 2006 dallo United Nations Development Programme quale "*process of developing and strengthening the skills, instincts, abilities, processes and resources that organizations and communities need to survive, adapt, and thrive in a fast-changing world*": uno strumento d'infrastrutturazione personale e sociale già, a ben vedere, emergente nella più autentica e profonda dimensione costituzionale della cultura, non limitata al pregio delle cose e nemmeno alle cose in sé, ma considerata nel suo essere valore abilitante, quindi nel suo porsi strumentalmente per lo sviluppo della persona umana. Un fattore quindi di primaria importanza per determinare un aumento, in quantità e qualità, del contributo che ciascuno di noi dà al progresso materiale o spirituale della società partecipando alla vita economica, politica e sociale del Paese. Di più, in tale direzione e sempre con riferimento al fotografare, mi preme evidenziare anche la funzione che potrebbero assumere i

*Una cartolina postale degli anni '70 con panorama ripreso dall'acropoli dell'antica città di Elea e con lo sguardo rivolto verso il mare e verso i fenomeni di urbanizzazione degli anni '60 e '70 la cui costante invasività ha portato all'elaborazione della cd. Legge Daniele con cui si è istituita un'area tampone attorno il sito archeologico e la contestuale inibizione di ulteriori interventi edilizi.*



musei secondo quanto disposto dalle *Raccomandazioni Unesco sul paesaggio storico urbano* (2011) in cui, trattando di *capacity building* (art. 25) si focalizza sul coinvolgimento degli attori per incoraggiare la comprensione dell'approccio al paesaggio storico urbano e, successivamente, si invita (art. 27) ad incoraggiare l'uso di tecnologia informatica e della comunicazione per documentare, capire e presentare la complessa stratificazione delle aree urbane e dei loro componenti costitutivi. Le fotografie costituiscono non solo dei beni da considerare in ottica di riuso e relativo regime concessorio ma, più funzionalmente, quali attività orientate alla percezione, alla comprensione e all'interpretazione del contesto, di sé, e dei vari punti di vista sul mondo. Fotografare cultura è anche un modo per maturare consapevolezza sulle proprie attività percettive e cognitive di ciò che avviene nel mondo e su come si siano evolute quelle "aspirazioni" di cui alla CEP, anche prima della stessa CEP e prima ancora di qualsiasi consapevole discorso sul paesaggio.

Si tratterebbe, in ultima sintesi, di ampliare lo spettro del dibattito dalla dimensione economica, giuridica e politica di un'eventuale liberalizzazione del riuso di immagini di cose di interesse culturale appartenenti allo Stato, a quella riguardante la riproduzione di beni a chiunque appartenenti che, pur non rientrando nelle tassonomie dell'art. 10 del Codice dei Beni culturali e del Paesaggio, incarnano o possono incarnare la medesima destinazione pubblica, le medesime finalità e i medesimi interessi sottesi ai beni culturali in senso stretto. Concentrarci quindi non sul contenuto (della riproduzione fotografica) che si assume rilevante per il MiBACT e per le



*Lo "scorcio panoramico" della cartolina illustrata è una icastica sintesi iconografica della storia del paese e del Paese, delle sensibilità sottese ai processi di urbanizzazione e di ciò che le comunità ritenevano di mostrare come parte migliore e caratteristica di sé.*



*Pierpaolo Forte e  
 Giuseppe Di Vietri.*

politiche pubbliche in quanto oggetto di interesse culturale, bensì sulla qualità della relazione percettiva che si instaura attraverso un prodotto estetico frutto di un processo creativo, l'azione fotografica, che, a ben vedere, può avere come contenuto lì riprodotto anche un bene che non riveste affatto interesse culturale senza per tale motivo perdere essa stessa rilevanza culturale.

Pertanto, tutto ciò premesso, ringraziandovi per l'attenzione, concludo con fare interrogativo: quali considerazioni e collocazioni questo fotografare il patrimonio culturale da parte dei cittadini possono assumere all'interno delle politiche pubbliche? Quale può essere il ruolo degli istituti e dei luoghi della cultura nell'educare e guidare alla formazione di punti di vista sul mondo attraverso tali pratiche così tanto capillarmente radicate nella nostra quotidianità? Quali sono gli interventi di adeguamento normativo all'uopo necessari?

**Giuseppe Di Vietri**

*Avvocato, specializzato in diritto e reati contro il patrimonio culturale, è redattore per The Journal of Cultural Heritage Crime, Direttore del Centro Studi Pietro Ebner, ente dedicato alla tutela e alla valorizzazione della collezione archivistica della famiglia Ebner, 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, dal 1998 sito UNESCO assieme alle emergenze di Paestum, Velia e la Certosa di Padula.*

## Tecnologia, apertura internazionale e *open innovation* come soluzioni permanenti per la valorizzazione e la tutela del patrimonio culturale

Valeria Fascione

**L**e restrizioni di contrasto alla pandemia da Covid-19 hanno inciso fortemente sull'accesso ai patrimoni culturali e sulla partecipazione a manifestazioni culturali e artistiche.

La chiusura di musei, gallerie, siti archeologici e culturali, cinema, teatri hanno determinato un'importante contrazione del mercato, che è rimasto in vita grazie a iniziative di virtualizzazione e condivisione dei contenuti culturali. Come per altri comparti della nostra economia, credo che si debba ragionare su **soluzioni permanenti** che possano **soddisfare il bisogno di conoscenza e di accesso alla bellezza** che la collettività ha espresso anche nel pieno del lockdown.

Bisogna rafforzare i risultati conseguiti grazie a investimenti e normative a sostegno della cultura, associando il rilancio delle attività che hanno subito gli effetti della pandemia, tra cui quelle responsabili della gestione del patrimonio culturale e gli operatori turistici.

Sul fronte del sostegno in Campania abbiamo avviato il **Piano Economico Sociale** che ha coinvolto diversi settori produttivi, tra cui la cultura e il turismo, ma oltre agli aiuti regionali vanno ricordate le importanti iniziative nazionali come il **decreto legge Rilancio** (legge 77/2020) che contiene un pacchetto di norme **volto a sostenere le imprese turistiche e culturali**: crediti di imposta per affitti, ristori per alberghi e aziende con perdite di fatturato, ammortizzatori sociali, incentivi per sanificazione e adeguamento alle prescrizioni sanitarie dovute. Come primo punto c'è l'istituzione del **Fondo di emergenza per le imprese culturali pari a 210 milioni di euro nel 2020**, destinato al mondo del libro e dell'editoria, alle istituzioni e alle imprese che hanno annullato a causa del Covid-19 spettacoli, grandi eventi, fiere, congressi e mostre e ai musei e altri luoghi di cultura non statali.

Analizzando il mercato culturale italiano possiamo rilevare che - in base al censimento del 2018 - il patrimonio culturale statale conta 460 tra musei, aree archeologiche e monumenti. Quattro su dieci sono musei e gallerie, più della metà delle strutture risulta localizzata in quattro regioni: Lazio, Campania, Toscana ed Emilia-Romagna. I primi 10 comuni per numero di musei e istituti similari statali sono Roma, Firenze, Napoli, Bacoli, Parma, Ravenna, Siena, Trieste, Venezia e Arezzo. (Fonte: Istat, *Indagine su musei e istituzioni similari - Anno 2018*)

Nel 2019 quasi 55 milioni di persone hanno visitato le strutture statali con un incasso di 243 milioni di euro circa. Lazio, Campania e Toscana sono le regioni che hanno raccolto l'80% del



pubblico e degli incassi. I monumenti e le aree archeologiche hanno attratto più della metà del totale dei visitatori. Un quarto delle persone ha visitato i musei, mentre quasi 12 milioni hanno acquistato un biglietto per circuiti museali (introiti pari a 82,9 milioni di euro). *(Fonte: Mibact, Indagine mensile sui visitatori e sugli introiti nei musei, nei monumenti e nelle aree archeologiche - Anno 2019).*

La chiusura fisica dei musei, a seguito dell'emergenza sanitaria, si stima abbia causato, tra marzo e maggio 2020, una mancata affluenza di quasi 19 milioni di visitatori e un mancato incasso di circa 78 milioni di euro. Nello stesso trimestre del 2019 i musei statali avevano attirato oltre 17 milioni di visitatori, generando un incasso lordo di 69 milioni di euro.

## Potenziare il digitale

Già nella prima esperienza di lockdown di marzo, con la chiusura dei luoghi culturali, abbiamo percepito che era necessario mettere in campo e sviluppare **prassi alternative** per la promozione e l'accesso al nostro patrimonio culturale e **concretizzare il pieno utilizzo del digitale** che attualmente presenta ampi margini di miglioramento nel nostro Paese.

Basta pensare che solo un museo a titolarità statale su dieci dispone di un catalogo digitale delle proprie collezioni e tra questi, appena il 20,8% ha digitalizzato tutto il materiale e il 6,1% lo ha reso accessibile online. Circa il 43% ha riversato in digitale la metà delle opere, mentre il 35,8% ha digitalizzato meno della metà delle proprie collezioni. Sul versante comunicazione e informazione online si riportano numeri migliori ma non soddisfacenti, il 43,7% ha un sito web dedicato e il 65,9% possiede un account sui più importanti social media, alcuni con punte di eccellenza come Gli Uffizi, in Campania con il MANN e il Museo di Capodimonte seguiamo la scia di questo trend social. *(Fonte: Istat, "Indagine su musei e istituzioni similari" - Anno 2018)*

### Tecnologie e cultura

Da quanto riportato nell'indagine Istat si conferma la necessità di attivare nuovi strumenti per rendere fruibile, valorizzare e mettere a valore il patrimonio culturale.

Puntare a mettere la tecnologia a servizio dell'arte e della cultura si prospetta la sola strategia in grado di affrontare i mutamenti repentini che hanno comportato il cambiamento delle nostre abitudini sociali, tra cui l'accesso alla bellezza, alla produzione culturale.

Non possiamo permettere che le perdite economiche del settore producano un innalzamento dei prezzi per accedere a musei, cinema, teatri e in generale alle iniziative culturali, perché questo comporterebbe l'esclusione delle classi meno abbienti e anche dei giovani a gran parte dell'offerta artistico-culturale. Per tale motivo bisogna accelerare e sfruttare i benefici delle collaborazioni pubblico-privato a supporto dell'innovazione.

L'implementazione delle tecnologie permette di **coniugare tutela e valorizzazione**, spesso percepite come momenti distinti, favorire la **cooperazione interistituzionale** (es. tra organismi cui compete la gestione dei patrimoni e il mondo della ricerca scientifica), rafforzare il **partenariato pubblico privato**, attraverso il pre-commercial procurement e l'orientamento verso l'Open Innovation, atteso che le spinte verso l'innovazione provengono spesso dal basso, da mercati in espansione (offerta di innovazione proveniente da startup e spin off), e non per ultimo promuovere l'**apertura internazionale** consentendo di attivare collaborazioni importanti e di accedere a un pubblico più ampio e globale.

### Campania e beni culturali

**La Cultura rappresenta uno dei flagship program della Campania** in cui l'innovazione e il digitale svolgono un ruolo fondamentale, incentivando la fruizione inclusiva del patrimonio artistico e culturale e lo sviluppo di processi e di prodotti innovativi e interoperabili in una logica di centralità delle "smart communities".

In tale visione strategica si inserisce l'**ECOSISTEMA DIGITALE DELLA CULTURA** <https://cultura.regione.campania.it>.

“Campania Cultura” è il primo ecosistema digitale per i beni culturali realizzato in Italia. La Regione Campania lo finanzia con 28 milioni di euro, in linea con il Piano Nazionale Crescita Digitale e il Piano Nazionale per l’Informatica, oltre che con la Strategia Europa 2020, avvalendosi delle risorse POR Campania FESR 2014-2020 – Asse 2.

Un esperimento unico nel nostro Paese che riunisce in una sola piattaforma il grande patrimonio culturale legato ai settori archeologico, archivistico, bibliografico, cinematografico, musicale, storico-artistico e teatrale.

Con questo progetto sono stati realizzati due importanti interventi:

- il primo museo con controllo dei parametri ambientali, fisici e di frequenza dei visitatori, per la sicurezza delle opere d’arte (**tutela**);
- il primo portale d’Italia per i beni culturali con tecnologia immersiva a 360 gradi (**valorizzazione**).

I numeri del progetto sono imponenti: 4 trasposizioni integrali in ambiente 3D di mostre fisiche, 95 Sensori IoT (temperatura, umidità, luminosità e conta persone) di cui 65 per la messa in sicurezza delle opere d’arte e 30 per il monitoraggio dei flussi nell’ambito dell’Ecosistema Museale Territoriale di Via Duomo, 115 ricostruzioni 3D, 175 foto dei luoghi a 360°, 470.000 schede di catalogo del Centro regionale per i Beni Culturali migrate in cloud, 1.021.428 pagine digitalizzate da libri antichi, 944.642 carte/bobine da documenti d’archivio, 1.300.000 scatti digitali di manoscritti, pergamene, atlanti, eccetera per la sezione biblioteche, 1.900.000 scatti digitali per la sezione archivi tra mappe, tavole su rame, documentazione comunale.

Nel corso del 2021 sarà completata la messa in rete di tutto il patrimonio documentale e archivistico regionale, una risorsa eccezionale per applicazioni industriali e culturali a disposizione di studiosi, operatori culturali, startup e innovatori.

Con questo intervento la Campania si attesta come prima regione italiana che investe di più nella tutela e nella valorizzazione di beni ed attività culturali, e che registra il più alto incremento di visitatori nei musei statali.

Puntando così a essere un’eccellenza nel sistema Paese, con un primato culturale unico, e offrire alle nuove generazioni, al mondo della cultura, agli studiosi, agli operatori culturali, agli enti locali, agli investitori un patrimonio di conoscenza davvero eccezionale.

### **Valeria Fascione**

*Assessore alla Ricerca, Innovazione e Startup della Regione Campania. Economista, al suo secondo incarico come membro della Giunta Regionale della Campania. È stata direttore del Marketing Strategico e del Business Innovation Centre di Città della Scienza. Su incarico del governo italiano coordinatore del China Italy Innovation Forum, per la cooperazione in materia di ricerca, innovazione e impresa. Dirigente responsabile della valutazione dei Contratti di Programma Regione Campania, per l’innovazione e l’internazionalizzazione di grandi imprese e filiere industriali. Ha contribuito alla realizzazione della prima Area Industriale della Conoscenza (AIC), ancora oggi importante polo di post-incubazione nel Mezzogiorno. Una delle sue ultime sfide è il Regional Entrepreneurship Acceleration Program, in collaborazione con il MIT di Boston.*

# La ripartenza dei musei: innovazione, ricerca, ruolo sociale

Alberto Garlandini

È con grande piacere che partecipo ai lavori del Panel 2 di Ravello Lab 2020. Faccio tesoro del fatto di essere il Presidente di ICOM, la rete globale composta da 50.000 professionisti e musei di 140 paesi e vi presento alcune riflessioni sulle sfide che i musei stanno affrontando al tempo della pandemia e nell'era del digitale. Mi riferisco, da una parte, alla necessità dell'innovazione tecnologica, scientifica, gestionale e culturale. Dall'altra, alla necessità di promuovere la partecipazione, la trasparenza, la diversità. I musei sono un laboratorio di sperimentazione e ICOM da tempo evidenzia l'urgenza di aggiornare il ruolo sociale del museo e di ripensare il ruolo e le competenze di quanti lavorano nei musei e per i musei.

Parlare di innovazione tecnologica nei musei al tempo del COVID-19 porta immediatamente la nostra attenzione alla crescita della comunicazione digitale e on line. In lockdown molti direttori di musei grandi e piccoli sono riusciti ad organizzare esperienze comunicative di qualità. Un bell'esempio è stato offerto da Valentino Nizzo, direttore del Museo nazionale etrusco, che è oggi con noi e certamente vi parlerà dei suoi viaggi nella Roma etrusca trasmessi in video streaming mentre nella città deserta si recava al museo per i controlli essenziali e indifferibili. È un esempio fra i tanti. Tali iniziative di comunicazione digitale hanno avuto successo e nell'emergenza è cresciuta l'autorevolezza dei direttori dei musei e la fiducia dei cittadini nella loro opinione e nel loro ruolo. Anche molte persone che non visitano i musei considerano scientificamente qualificati i professionisti museali e ne prendono in considerazione le opinioni. È un tesoro di fiducia da coltivare e valorizzare.

Da anni i musei hanno prodotto standard scientifici e buone pratiche per la prevenzione e la gestione del rischio in caso di disastri naturali, guerre, terrorismo. Però i musei erano impreparati ad affrontare una emergenza come la pandemia. Eppure, in poche settimane, la rete globale di competenze e conoscenze della comunità museale è riuscita ad elaborare standard per garantire in lockdown la sicurezza e la conservazione delle collezioni e degli edifici e la funzionalità degli impianti tecnici e dei sistemi di difesa anticrimine. ICOM ha prodotto raccomandazioni per la conservazione, la sicurezza, la riapertura, per il *digital outreach*, per supportare la resilienza delle comunità. Tali raccomandazioni sono consultabili nel sito web di ICOM e sono diventate un riferimento essenziale per molti musei.

L'emergenza COVID-19 ha messo in evidenza il deficit tecnologico presente nei musei. Vi è carenza e spesso assenza nei musei di tecnologie per il monitoraggio delle condizioni ambientali nelle sale e nei depositi, per il controllo a distanza della sicurezza del personale e dei visitatori e per la gestione dei flussi dei visitatori al fine di redistribuirli nel tempo e nello spazio, possibilmente in rete con i musei vicini. Occorre aprire una stagione di investimenti economici in nuove tecnologie, e ancor di più occorre un piano di innovazione delle conoscenze e competenze di quanti lavorano nei musei, da realizzarsi in stretta cooperazione con le università e le imprese. Queste urgenze chiamano in causa i decisori pubblici e privati che non possono esimersi dalle loro responsabilità nei confronti degli istituti culturali.

Il secondo tema su cui vorrei soffermarmi è il ruolo sociale dei musei. È sotto gli occhi di tutti quanto l'emergenza COVID abbia accentuato le disuguaglianze e messo in crisi la coesione sociale. Il patrimonio culturale materiale è stato conservato, ma il patrimonio immateriale delle nostre comunità è colpito profondamente. Il lockdown, il distanziamento e le prescrizioni sanitarie feriscono la vita sociale e le relazioni interpersonali e impediscono eventi e manifestazioni collettive, religiose e laiche. Le tante forme di aggregazione che sono parte essenziale dell'identità e della diversità delle nostre comunità sono in crisi. Rilanciare il patrimonio immateriale, riannodare i fili di una comunicazione sociale interrottasi bruscamente è un altro importante compito dei musei, da assolvere attraverso sia il contatto diretto con il pubblico, sia valorizzando le nuove capacità di comunicazione digitale.

In lockdown le attività digitali dei cittadini sono cresciute e milioni di studenti e di insegnanti hanno sperimentato l'insegnamento a distanza. Da una parte, ciò ha determinato una crescita di competenze e di conoscenza, ma dall'altra ha anche reso più drammatico il digital gap infrastrutturale e culturale. Le disuguaglianze di strumenti e di conoscenze tecnologiche sono una ulteriore espressione dell'emarginazione di un crescente numero di gruppi sociali. Non si può abbandonare all'oblio i 3,5 milioni di famiglie italiane senza collegamenti internet e gli altri milioni di cittadini in difficoltà nell'uso delle nuove tecnologie.

Nel tempo del cambiamento globale dobbiamo aggiornare il ruolo sociale dei musei. Tale ruolo non è una scoperta recente. Se ne è iniziato a parlare almeno dal 1972, quando si tenne la

conferenza di ICOM e dell'UNESCO di Santiago del Cile. In quell'evento, passato alla storia della museologia come la Tavola Rotonda di Santiago del Cile, venne proposta in modo organico la visione del museo come istituto al servizio della società, inserito nella vita e nello sviluppo delle comunità. La Dichiarazione finale si focalizzò sulla necessità di democratizzare la cultura e propose un approccio olistico e multidisciplinare al museo, in grado di mostrare ai visitatori "il loro posto nel mondo e di renderli coscienti dei loro problemi, sia come individui, sia come membri della società".

Tale visione è alla base della missione di ICOM e al centro del suo Codice etico per i musei. È anche il filo rosso che permea la Raccomandazione sui musei approvata dall'UNESCO nel 2015 e frutto della stretta collaborazione con ICOM. I musei sono luoghi di conservazione, educazione, esposizione, così come luoghi di partecipazione, dialogo interculturale, interazione e confronto con le comunità. I musei vivono nella contemporaneità e i temi della contemporaneità sono i temi dei musei. Dal 1977 ICOM organizza il 18 maggio di ogni anno l'International Museum Day per dibattere le grandi questioni al centro della vita dei musei. Nel 2017 ICOM propose ai musei di tutto il mondo di discutere "I musei e le storie controverse: raccontare l'indicibile nei musei". ICOM ha voluto dare rilievo all'impegno dei musei a riconoscere, confrontare e riconciliare le memorie divisive ancora presenti nelle comunità. Ha evidenziato il compito dei musei di aiutare le comunità a fare i conti con le storie e gli eventi del passato di cui si preferisce non parlare, benché le loro conseguenze, materiali e spirituali, siano ancora presenti. Ciò è possibile perché i musei sono luoghi aperti al libero confronto: è per questo che riescono a trattare di temi complessi e attuali come le diversità, i cambiamenti climatici, la sostenibilità, il razzismo, la decolonizzazione.

La pandemia ha determinato il crollo globale della mobilità e del turismo e i milioni di visitatori stranieri che affollavano molti musei non ci sono più e non ci saranno più per i prossimi anni. I musei che basavano i bilanci sulle entrate prodotte dai turisti devono ripensare il proprio modello di business. E tutti i musei devono rivitalizzare le proprie radici nelle comunità.

È arrivato il tempo di focalizzarsi sul turismo di prossimità, sul turismo responsabile e sostenibile. Si tratta di un pubblico meno numeroso, ma più fidelizzabile, meno ricco, ma potenzialmente più rispettoso dell'ambiente e delle comu-



nità, e più attento alla qualità della visita. Questo difficile riposizionamento offre l'opportunità di contrastare i danni creati dall'over-turism nelle città d'arte. E potrà anche permettere di riequilibrare i consumi culturali, rendendoli più gratificanti, meno affrettati, meno superficiali e meno prigionieri di scontati percorsi turistici. Siamo tutti consapevoli di quanto possa essere insoddisfacente l'esperienza museale in condizioni di sovraffollamento.

Un altro effetto del crollo del turismo internazionale è la crisi del modello delle mega mostre che in passato hanno attirato milioni di visitatori. La diminuzione delle risorse pubbliche e dei visitatori causerà una drastica selezione nel mercato delle esposizioni. Se sarà virtuosa, tale selezione potrà produrre risultati positivi. Abbiamo avuto grandi mostre italiane di qualità, frutto di serie ricerche scientifiche nazionali e internazionali, ma anche un gran numero di mostre ripetitive, ad alto costo pubblico, senza substrato scientifico, che erano più operazioni commerciali che culturali.

Nel futuro occorrerà concentrare le poche risorse disponibili su mostre basate sulle collezioni dei musei, esposte e in deposito, così come sulle storie, culture e diversità locali. Si potrà così rilanciare una cooperazione scientifica e uno scambio internazionale su basi nuove. Di questo ho potuto discutere

pochi giorni fa all'assemblea nazionale di ICOM France dove tale necessità di cambiamento è molto condivisa.

In conclusione, ricordo che le ricerche di ICOM sugli impatti della pandemia hanno colpito l'opinione pubblica di tutto il mondo quando hanno riportato che il 13% dei direttori temeva di non riuscire a riaprire. Ma c'è un altro dato terribile: più del 30 per cento dei direttori teme di dover ridurre il personale. I più colpiti sono e saranno i lavoratori a tempo determinato e su progetto, in gran parte giovani entusiasti, motivati e competenti che si trovano ora senza stipendio e senza lavoro. Perderli sarebbe una catastrofe.

I decisori pubblici e privati si devono fare carico della salvaguardia e valorizzazione delle professionalità museali. Sono le persone e le loro conoscenze che rendono i musei attivi e utili alle comunità. Fra pochi giorni verranno resi pubblici i risultati del nuovo survey di ICOM e i feedback dai musei sono preoccupanti: più del 50% dei direttori lamenta di non aver ricevuto fondi pubblici di sostegno. Pensiamo che si possa uscire da una crisi drammatica come quella che stiamo vivendo con imprese, banche, negozi aperti, ma con musei, biblioteche, archivi, scuole, teatri e cinema chiusi o semi aperti? I musei e la cultura sono necessari oggi più che mai per un mondo migliore e più sostenibile.

**Alberto Garlandini**

*Presidente di ICOM - International Council of Museums. È stato speaker dell'High Level Forum on Museums di UNESCO – Shenzhen, Cina. È Presidente del Comitato scientifico del MUSE – Museo delle scienze di Trento; membro del Consiglio di Amministrazione del Museo di Palazzo Ducale a Mantova e del Comitato Scientifico della Fondazione Brescia Musei; Presidente dell'Associazione Abbonamento Musei – Piemonte, Lombardia, Valle d'Aosta. È stato nominato dai Ministri per i beni e le attività culturali e per gli Affari Esteri in commissioni per la riforma dei musei e per la promozione della cultura italiana all'estero. Tiene lezioni e conferenze ed ha pubblicato libri e saggi in italiano, inglese, francese e spagnolo.*

## Ripartiamo da... RavelloLab 2020!

Antonello Grimaldi

Seneca notava che “non tutte le tempeste arrivano per distruggere... alcune arrivano per pulire il cammino”.

Tra le tante sfaccettature della pandemia vi è anche quella di avere stimolato la consapevolezza che siamo immersi in un tempo di incerto e inevitabile cambiamento. Una grande trasformazione, per usare la celebre espressione di Karl Polanyi, di cui ancora non riusciamo ad intravedere gli equilibri futuri. Da un lato la drammatica crisi climatica, dall'altra lo sviluppo di tecnologie innovative destinate a forgiare il mondo dei nostri figli. Una rivoluzione che non sarà solo digitale e robotica, con macchine che apprendono in autonomia, ma anche e soprattutto biotech, ossia con un'unione tra natura e artificio sempre più spinta per creare prodotti e organismi bioingegnerizzati. L'Ufficio studi di Confindustria<sup>1</sup> in un documento pre Covid dedicato all'Innovazione e gli effetti sulle imprese annunciava: “*Andiamo oggi incontro a una prospettiva di cambiamento della società che forse avrà una portata storica confrontabile con quella vissuta con la meccanizzazione dell'agricoltura e lo sviluppo della manifattura*”. Se questo è lo sfondo a cui dobbiamo rapportarci, è evidente che il confronto per individuare nell'aurora dei tempi un nuovo paradigma per la cultura è complesso e pieno di incognite. Io credo dall'altra che vi siano anche dei punti saldi su cui possiamo lavorare, uno di questi è **il rapporto tra globale e locale**. Un rapporto da declinare in primo luogo a livello continentale, dove si riscontrano tanti segnali di sofferenza e contraddizione tra un'appartenenza ad un'Unione che non scalda i cuori e le radici territoriali di ciascuno.

Su questo fronte l'Europa ha finalmente dato un segnale di vita, attraverso la costituzione dei fondi Next Generation; inoltre, gli eurodeputati delle maggiori forze politiche europee hanno approvato una risoluzione con la quale chiedono alla Commissione che almeno il 2% dei 750 miliardi stanziati sia destinato alle industrie e ai settori culturali e creativo.

È un segnale di vita perché quei fondi, orientati correttamente, potrebbero costituire un potente catalizzatore per rafforzare l'idea che apparteniamo ad una comunità di destino che va oltre la libera circolazione delle merci e delle persone, e che un giorno, nonostante un'identità linguistica non omogenea, potrebbe diventare un popolo. Il percorso è difficile ma necessario, passa dalla valorizzazione di quella *koinè* culturale europea che esiste da secoli. È questo un solco tracciato anche dalla Convenzione di Faro, recentemente ratificata dal-

<sup>1</sup> Innovazione, gli effetti su lavoro e performance delle imprese



l'Italia, che parte dall'idea che la conoscenza e l'uso del patrimonio culturale rientrino nel diritto di partecipazione dei cittadini alla vita civile. Non solo tutela del patrimonio, dunque, come proclamato in altri documenti, ma beni culturali come strumento utile sia allo sviluppo umano che alla valorizzazione delle diversità, non ultimo e modo di mantenere un legame con il territorio di fronte alla standardizzazione crescente.

Faro delinea in *nuce* un rinnovato equilibrio tra i territori, che da soli non sono in grado di affrontare le sfide e rischiano una autoreferenzialità improduttiva, e la globalizzazione, che se perde il legame con il locale, genera omologazione, crea modelli culturali senza radici che vengono rigettati dalle comunità perché percepiti distanti e frutto della mentalità dominante. È un'evidenza antropologica che ciascuno è legato nelle corde più profonde al luogo in cui è nato e cresciuto, dove ci sono le sue radici, la sua famiglia, gli amici più cari. Il legame al proprio territorio o alla propria città, è originale e costitutivo, è più profondo dell'appartenenza a uno stato nazionale o a una comunità sovranazionale.

Un altro punto fermo per progettare e gestire le attività nel nuovo paradigma della cultura è il **mettere in rete le capacità di fare ricerca e innovazione**, promuovendo la circolazione di informazioni, competenze e idee progettuali, connettendo mondo della ricerca e dell'impresa, attori pubblici e privati. La valorizzazione delle competenze secondo un modello a rete

permette di raggiungere traguardi straordinari, che coniugano la dimensione globale con il radicamento territoriale. Attraverso le reti si possono riarticolare, innovandoli, i rapporti tra le istituzioni culturali, le filiere creative (audiovisivi, musica, editoria e comunicazione, design e architettura, pubblicità, moda teatro, arte ecc) e i territori, questo può consentire in primo luogo di determinare i confini corretti che gli interventi devono avere, valorizzando le energie della comunità, nella consapevolezza del contesto europeo e globale.

Se è vero che non tutte le realtà culturali possono sostenersi con il **digitale**, perché cultura significa anche godere di spazi di socializzazione analogici, la digitalizzazione non è ovviabile, tanto più oggi che le numerose abitudini sono cambiate e non si tornerà più al passato.

La pandemia e le misure sanitarie adottate hanno portato alla chiusura di musei, teatri, cinema, biblioteche, e quant'altro, e hanno reso evidente la necessità di esplorare strade alternative: nel dramma abbiamo assistito all'avvio di un processo di trasformazione digitale mai veramente compiuto prima, che rimodulerà le offerte e sarà il terreno fertile per innovazioni creative.

Siamo ancora a metà del guado ma la strada della trasformazione è avviata, fermento e la voglia di non fermarsi traspasano dalle centinaia di iniziative promosse in pochi mesi.

Il mese scorso il ministro Dario Franceschini ha annunciato in



tv una sorta di Netflix della cultura italiana, una piattaforma ambiziosa, forse troppo. Forse sarebbe più opportuno concentrarsi su proposte meno titaniche, perché il rischio maggiore è proprio quello della polarizzazione dell'offerta, che premi le organizzazioni più forti e grandi e penalizzi le realtà di piccole dimensioni.

Sapremo trovare i giusti equilibri tra l'agorà virtuale e lo stare insieme? Sapremo valorizzare in modo diffuso i talenti e il fermento creativo? Sono domande che attendono delle risposte e che devono spingere ad uno sforzo corale tutti i protagonisti della cultura. Questa la grande scommessa del continente a cui il nostro Paese può e deve dare un contributo, perché senza il ruolo trasversale della cultura la ripresa verde e digitale non ci sarà.

Non saremo dei Seneca ma ce la metteremo tutta per riuscirci... partendo da Ravello Lab!

**Antonello Grimaldi**

*Napoletano a Milano da più di 30 anni, attualmente ricopre l'incarico di Direttore del Settore "Comunicazione, Relazioni Istituzionali e Stampa" del Consiglio regionale della Lombardia.*

# Trasformazione digitale e inclusione per i musei e il patrimonio

Anna Maria Marras

Le istituzioni culturali sono realtà in continua trasformazione: cambiano i sistemi di gestione, le modalità di conservazione, rinnovano le offerte di fruizione, hanno bisogno di nuove competenze. Questo divenire può essere interpretato come un elemento non solo positivo ma necessario per creare e tenere stretto il legame con i cittadini e la società di riferimento. Anche il modo con cui le persone interagiscono con le offerte e i prodotti culturali muta continuamente, cambiamenti che vedono spesso il digitale strumento fondamentale (Marras 2016) e il periodo della pandemia che stiamo vivendo ne ha intensificato l'utilizzo del digitale come strumento per le esperienze virtuali declinate in differenti modi. I musei in modo particolare si mettono in continua discussione, interrogandosi sulle abitudini di un pubblico in movimento e cercando di stabilire una relazione empatica con i visitatori. Indice di questa trasformazione che i musei stanno vivendo e la nuova e discussa proposta di ICOM che descrive cosa è un museo:

*Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people. Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.*<sup>1</sup>

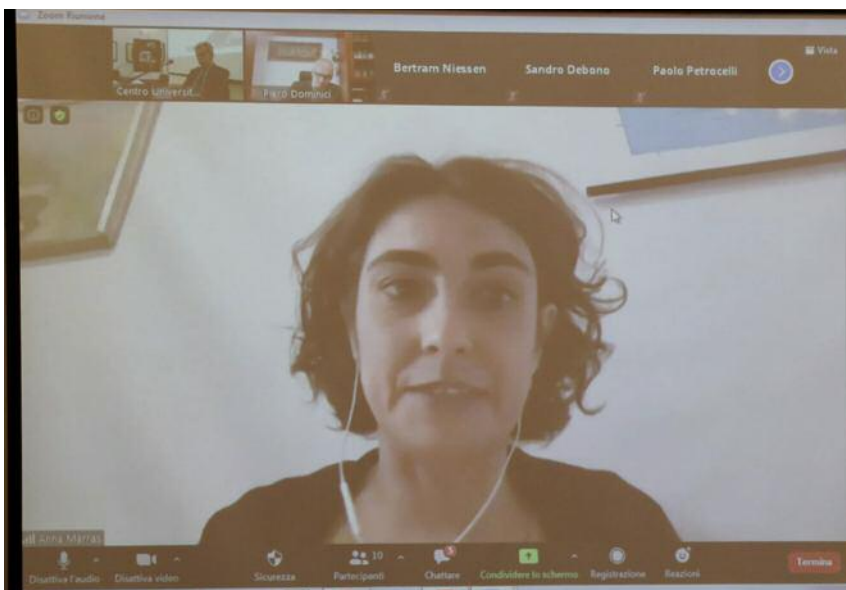
In questa proposta il ruolo sociale del museo è posto in primo piano come il suo essere uno spazio di partecipazione e trasparenza in continuo confronto con le proprie comunità di riferimento. Due sono gli elementi fondamentali in questa nuova definizione: l'accessibilità e l'inclusione. Proprio quello dell'inclusione è uno dei temi fondamentali della politica europea, ribadito anche dalla Strategia europea sulla disabilità (2010-2020)<sup>2</sup>, che definisce un piano destinato a rinforzare la posizione delle persone con disabilità, in modo che possano esercitare pienamente i loro diritti fondamentali e partecipare alla società e all'economia su una base di uguaglianza con gli altri. La strategia si articola in diverse azioni: accessibilità, partecipazione, uguaglianza, occupazione, istruzione e formazione, protezione sociale, salute.

<sup>1</sup> <https://icom.museum/en/activities/%20standards-guidelines/museum-definition>.

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:em0047&from=IT>.

In uno scenario contemporaneo, in cui il digitale fruito online o da remoto è lo strumento che permette di alimentare e sostenere il rapporto tra istituzioni e utenti, l'aspetto partecipativo è fondamentale. Una partecipazione che parte "dal basso" e che ha come elemento centrale le esperienze uniche delle persone perché come afferma il filosofo Luciano Floridi "la rete è diventata il luogo per eccellenza di espressione del sé. Non più un luogo di informazione o formazione, come sognavamo negli anni Zero, ma un posto in cui se qualcosa non fa le fusa all'ego, la cancelli punto e basta." È questa la dimensione con cui le istituzioni culturali si devono confrontare, un mondo in cui non basta consentire l'accesso ai contenuti ma è sempre più fondamentale coinvolgere e dare voce alle persone. In questo senso sono importanti gli strumenti e i metodi di *citizen curation*<sup>3</sup>: sono i cittadini, sono le persone che interpretano, connettono e raccontano testi, immagini, oggetti.

Questo coinvolgimento può essere attivato anche da progetti di crowdsourcing, ormai sempre più diffusi, basti pensare alle piattaforme e ai progetti di creazione partecipata dei contenuti della Wikimedia Foundation (Wikipedia, Wikisource, Common, editathon, mappathon), alle piattaforme come Zooniverse<sup>4</sup> e Micropast<sup>5</sup> e ai singoli progetti realizzati direttamente dalle istituzioni, in modo particolare da quelle di ambito archivistico e bibliotecario.



<sup>3</sup> Il recente progetto europeo SPICE ha come obiettivo la promozione dell'inclusione sociale attraverso la partecipazione ai beni culturali attraverso metodologie di citizen curation <https://spice-h2020.eu/>.

<sup>4</sup> <https://www.zooniverse.org/>.

<sup>5</sup> <https://crowdsourced.micropasts.org/>.

Le tecnologie digitali rivestono un ruolo decisivo per l'accessibilità e l'inclusione<sup>6</sup>, devono rientrare in un processo olistico della trasformazione digitale, non basta la scelta di una tecnologia, ma questa deve essere accompagnata da una strategia (Orlandi 2019) ben definita, deve rientrare all'interno di quel processo definito come trasformazione digitale che non è da intendersi solo come un cambiamento tecnologico, ma come un vero e proprio processo culturale. I musei non possono sottrarsi a questa "rivoluzione", ma devono imparare a gestirla in modo appropriato ed efficace, con una metodologia adatta alla situazione attuale, senza lasciarsi sedurre da strumenti poco adatti alla propria realtà. Si tratta quindi di elaborare un nuovo modo di pensare il ruolo delle tecnologie digitali come mezzi per migliorare l'esperienza delle persone sia dei visitatori sia dei professionisti, i sistemi di gestione, la conservazione e la cura del patrimonio.

Nella progettazione di tecnologie e percorsi accessibili e sostenibili si parte dai principi che guidano la progettazione universale e il *design for all*: uso equo, flessibilità d'uso, utilizzo semplice e intuitivo, informazioni percepibili, tolleranza all'errore, basso sforzo fisico, dimensioni e spazio per l'approccio e l'uso. Oltre a questi principi fondamentali è importante nel momento in cui si progetta una determinata tecnologia avere ben presenti alcuni elementi che possono determinare la buona realizzazione del progetto digitale, punto di partenza è dato dalla conoscenza che l'istituzione ha di sé stessa, delle sue risorse umane, finanziarie e della conoscenza degli utenti e degli stakeholder di riferimento.

<sup>6</sup> <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>.

## **Bibliografia e sitografia**

Micropast <https://crowdsourced.micropasts.org/>

Marras A.M., Messina M.G., Mureddu D., Romoli E. (2016), A Case Study of an Inclusive Museum: The National Archaeological Museum of Cagliari Becomes "Liquid". In: Borowiecki K., Forbes N., Fresa A. (eds) Cultural Heritage in a Changing World. Springer, Cham.

Orlandi S. D., Calandra G., Ferrara V., Marras A.M., Radice S., (2019) Web Strategy museale, monitorare e progettare la comunicazione culturale nel web <https://zenodo.org/record/3547149#.XyZ95RMzYdw>

Proposta di nuova definizione di museo della commissione Museum Definition, Prospects and Potentials di ICOM <https://icom.museum/en/activities/standards-guidelines/museum-definition>

Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei

<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf> ;

SPICE <https://spice-h2020.eu/>

Strategia europea sulla disabilità (2010-2020) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:em0047&from=IT>

Zooniverse <https://www.zooniverse.org/>

# Reinventare il patrimonio: il libero riuso dell'immagine digitale del bene culturale pubblico come leva di sviluppo nel post Covid<sup>1</sup>

Mirco Modolo

La digitalizzazione del patrimonio culturale e il riuso della riproduzione del bene culturale sono temi al centro del dibattito pubblico, come mai prima d'ora, per la concomitanza di una serie di eventi che, tra il 2019 e il 2020, ha contribuito a farli emergere, quali la creazione in seno al MiBACT dell'Istituto Centrale per la digitalizzazione del Patrimonio Culturale (Digital Library) a seguito del DPCM 2 dicembre 2019, il percorso di implementazione della direttiva 2019/790 sul diritto d'autore nel mercato unico digitale, e, da ultimo, l'emergenza pandemica in atto, la quale potrebbe indirizzare imponenti investimenti verso la digitalizzazione del patrimonio culturale nell'ambito del Recovery Fund. Si rende perciò più che mai urgente un'attenta riflessione sulle possibili modalità d'uso di una impressionante mole di immagini che, probabilmente, sarà destinata a finire in rete nei prossimi anni<sup>2</sup>.

Il dibattito sulla regolamentazione della riproduzione di beni culturali pubblici di pubblico dominio, che costituiscono l'oggetto esclusivo della presente trattazione, ha avuto avvio nel 2014 con la liberalizzazione delle riproduzioni nei musei, proseguita nel 2017 con l'estensione del regime di libera riproducibilità ai beni archivistici e bibliografici. È stato dunque pienamente liberalizzato lo scatto, ma non la divulgazione dell'immagine che ne rappresenta l'esito. La riproduzione del bene culturale pubblico è infatti libera solo per finalità culturali, mentre rimane soggetta al pagamento di un canone e alla richiesta di un'autorizzazione in caso di riuso commerciale delle riproduzioni stesse: questo è il senso dell'art. 108 del codice dei beni culturali, che riconosce all'ente pubblico proprietario del bene culturale diritti "dominicali" (cioè proprietari) i quali, di fatto, si concretizzano in una sorta di diritto d'autore *sui generis* e perpetuo sulle immagini di beni in pubblico dominio, che non dovrebbero cioè più ricadere nell'ambito di tutela del diritto d'autore.

Il limite del lucro rappresenta in definitiva il vero nodo del dibattito attuale: se in precedenza si discuteva su quali limiti si possano o debbano frapporre al riuso, ora ci si chiede invece se dei limiti siano realmente opportuni alla divulgazione di riproduzioni di beni culturali pubblici i cui diritti d'autore siano già scaduti. È quindi arrivato il momento di dare delle risposte

<sup>1</sup> Le opinioni espresse nel presente articolo sono di carattere personale e non impegnano in ogni caso e in alcun modo l'ente di appartenenza.

<sup>2</sup> Sull'argomento cfr. da ultimo: M. Modolo, *Promozione del pubblico dominio e riuso dell'immagine del bene culturale*, in *Archeologia e Calcolatori*, n. 29, 2018, pp. 73-86 ([http://www.archcalc.cnr.it/indice/PDF29/09\\_Modolo.pdf](http://www.archcalc.cnr.it/indice/PDF29/09_Modolo.pdf)); L. Casini, *Riprodurre il patrimonio culturale? I "pieni" e i "vuoti" normativi*, in *Aedon*, n. 3, 2018 (<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2018/3/casini.htm>); P. Forte, *Il bene culturale pubblico digitalizzato: prime note per uno studio giuridico*, in *P.A. Persona e Amministrazione*, n. 2, 2019, pp. 245-301 (<http://ojs.uniurb.it/index.php/pea/article/view/2075>); D. Manacorda, *Patrimonio culturale, libertà, democrazia. Pensieri sparsi di un archeologo incompetente a proposito di "Diritto e gestione del patrimonio culturale"*, in *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 4, 2020, pp. 15-57 (<https://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/2335>); P. Carpentieri, *Digitalizzazione, banche dati digitali e valorizzazione dei beni culturali*, in *Aedon*, 3, 2020 (<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2020/3/carpentieri.htm>).



in merito a una questione, che prima ancora che giuridica, economica o tecnica, è culturale, anzi, squisitamente politica, perché tocca nel profondo il modo di intendere la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e investe direttamente il rapporto tra società, istituzioni di tutela e beni culturali.

Occorre a questo punto riflettere sugli effetti degli attuali limiti al riuso dell'immagine del bene culturale. La distinzione – lucro/non lucro – oggi è quantomai ambigua e sfuggente, e rischia di avere un impatto negativo anzitutto sulla ricerca. Se una pubblicazione scientifica supera le 2.000 copie o i 70 euro di prezzo di copertina è prevista l'autorizzazione e il pagamento di diritti all'istituto pubblico proprietario del bene ai sensi del DM 8 aprile 1994. Superata tale soglia, viene meno il carattere "culturale" della pubblicazione che diventa quindi "a scopo di lucro". Si pensi inoltre al caso della pubblicazione di immagini in un sito web con banner pubblicitari che sostengono il costo di un sito web, e quindi il legittimo compenso dei suoi creatori: è giusto in questo caso parlare di uso "lucrativo" dell'immagine?

La distinzione – lucro/non lucro – rischia di penalizzare infine le pubblicazioni scientifiche in *Open Access*: le licenze CC BY SA, ad esempio, prevedono che chiunque possa, oltre che accedere a questi prodotti, reimpiegarli liberamente, anche per finalità commerciali. E proprio a causa del vincolo del "non lucro" accade inoltre che si perdano finanziamenti per progetti di ricerca nel campo delle *digital humanities* che richiedono sempre più spesso la pubblicazione di dati (comprese le immagini di beni culturali) in formato aperto, riutilizzabili cioè anche a scopo commerciale.

La liberalizzazione piena del riuso delle immagini verrebbe quindi incontro alle esigenze proprie degli studiosi o dei professionisti dei beni culturali ma anche a quelle, assai più varie, espresse dagli altri settori della società, parimenti titolari del patrimonio culturale e parimenti perciò degni di partecipare ai benefici che possono derivare loro dal libero riuso.

*Manifesto del Rijksstudio Award del 2017. Dal 2014 ogni anno il Rijksmuseum bandisce un concorso invitando il pubblico a trarre ispirazione dalle opere del museo, a scaricare le immagini dal sito web e a creare la propria opera per qualsiasi finalità. Ogni forma di reinterpretazione è ammessa, dal design, alla moda, dal video alla fotografia.*



Coerentemente con questo assunto, un numero crescente di istituti in tutto il mondo, nel corso degli ultimi anni, ha scelto di rovesciare le *policy* tradizionali fondate sulla riscossione dei diritti sulle immagini pubblicando in rete immagini ad altissima risoluzione delle proprie collezioni, proprio allo scopo di permettere a chiunque di scaricarle e riutilizzarle per qualsiasi scopo, anche commerciale. Una prassi inaugurata nel 2012 dal Rijksmuseum di Amsterdam e poi gradualmente fatta propria da alcuni dei più grandi musei e biblioteche del mondo, come il Metropolitan Museum di New York, la National Gallery di Washington, la Library of Congress, il Museo Nazionale di Stoccolma, la Galleria Nazionale di Danimarca, i musei comunali di Parigi e, dal mese di novembre 2020, la biblioteca Nazionale di Spagna. La condivisione delle immagini mediante licenze aperte ha permesso a questi istituti, ormai più di ottocento in tutto il pianeta<sup>3</sup>, di porsi al servizio del pubblico in modo più inclusivo ed efficace, assicurando loro, al tempo stesso, un ritorno non trascurabile in termini di visibilità e di maggiore attrattività, senza che la rinuncia ai diritti sulle immagini avesse un significativo impatto sui rispettivi bilanci. Del resto, decisioni così radicali non sono affatto improvvisate, bensì giungono all'esito di ponderate analisi costi-benefici, dalle quali puntualmente emerge che i costi di gestione e rendicontazione degli introiti sono inferiori alle stesse spese di gestione, a fronte di indubbi *benefit* per gli istituti in termini di marketing e di traffico nei relativi siti web<sup>4</sup>.

Al di là delle prassi, il dato che appare più significativo è che, in parallelo con la diffusione delle licenze aperte nel mondo dei beni culturali, si assiste alla progressiva costruzione di una consapevole "cultura del riuso" soprattutto in Europa e in Nord America, grazie al fervente attivismo di numerosi enti e associazioni: nel 2010 *Europeana*, la piattaforma europea del patrimonio culturale digitale, ha pubblicato lo "statuto per il pubblico dominio"<sup>5</sup> nel quale si chiede di rimuovere qualsiasi limitazione esterna al diritto d'autore imposta al riuso delle immagini di opere in pubblico dominio (ivi compresi, per l'Italia, i vincoli sanciti dal codice dei beni culturali), iniziativa

<sup>3</sup> Si segnala, a questo proposito, il censimento mondiale, continuamente aggiornato, di musei, archivi e biblioteche che ricorrono a licenze libere a cura di Douglas McCarthy e Andrea Wallace: <https://medium.com/open-glam/open-access-scope-in-open-glam-70461bec2bca>.

<sup>4</sup> S. Tanner, *Reproduction charging models & rights policy for digital images in American art museums. A Mellon Foundation study*, 2004 (<http://msc.mellon.org/msc-files/Reproduction%20charging%20models%20and%20rights%20policy.pdf>); N.L. Maron, M. Loy, *Revenue, Recession, Reliance Revisiting the SCA/ithaka S+R Case Studies in Sustainability*, 2011 (<https://sr.ithaka.org/publications/revenue-recession-reliance-revisiting-the-scaithaka-sr-case-studies-in-sustainability/>); M. Sanderhoff (a cura di), *Sharing is caring. Openness and sharing in the cultural heritage sector*, Copenhagen, SMK, 2014 ([https://www.smk.dk/wp-content/uploads/2018/10/94124\\_sharing\\_is\\_Caring\\_UK.pdf](https://www.smk.dk/wp-content/uploads/2018/10/94124_sharing_is_Caring_UK.pdf)); E. Kapsalis, *The Impact of Open Access on Galleries, Libraries, Museums, & Archives, Smithsonian Emerging Leaders Development Program*, 27 aprile 2016 ([http://siarchives.si.edu/sites/default/files/pdfs/2016\\_03\\_10\\_OpenCollections\\_Public.pdf](http://siarchives.si.edu/sites/default/files/pdfs/2016_03_10_OpenCollections_Public.pdf)).

<sup>5</sup> <https://pro.europeana.eu/post/the-europeana-public-domain-charter>.

cui ha fatto immediatamente eco, nel corso dello stesso anno, il lancio del “manifesto del pubblico dominio” da parte del progetto europeo *Communia*<sup>6</sup>. Nella primavera del 2020, nel corso dell’ultimo *lockdown*, alcuni giuristi e storici dell’arte britannici hanno dato vita al movimento *Art for all UK* allo scopo di invitare le istituzioni del Regno Unito ad aprirsi al libero riuso<sup>7</sup>. Infine va ricordata l’intensa attività condotta, sia singolarmente che congiuntamente, da *Creative Commons* e da *Wikimedia Foundation*, i quali hanno dato vita nel 2013 alla rete *Open GLAM* che, attraverso un blog, mette in contatto gli istituti di tutto il mondo che hanno deciso di imboccare la strada del libero riutilizzo delle immagini delle proprie collezioni<sup>8</sup>. In Italia queste realtà sono ancora poco note, come prova la pressoché totale assenza di bibliografia straniera nei contributi italiani sulla riproduzione del bene culturale. Il dibattito, che dovrebbe essere interdisciplinare, sembra invece rimanere per lo più confinato tra gli scritti degli studiosi di diritto, mentre dovrebbe forse nutrirsi dell’apporto di riflessioni tratte dal bacino dei saperi che operano nel campo dei beni culturali. I casi sopra citati bastano a dimostrare che siamo di fronte non all’abbaglio di una moda effimera, ma a un vero e proprio fenomeno culturale che si basa sulla consapevolezza che internet e il digitale hanno plasmato una società radicalmente diversa rispetto a quella di appena qualche decennio fa, nella quale gli individui da semplici *fruitori* di contenuti culturali sono divenuti *creatori* essi stessi di nuovi contenuti<sup>9</sup>. Più in generale si assiste negli ultimi vent’anni a un cambiamento radicale nel rapporto tra società civile e istituzioni di cui non si può non tenere conto nel momento in cui si operano scelte nel campo delle politiche culturali: individui, enti e associazioni bussano sempre più spesso alla porta per chiedere non solo di *fruitare* del patrimonio, ma di *partecipare* attivamente alla sua gestione e valorizzazione in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale prevista dall’art. 118 della Costituzione. Nello stesso tempo, come s’è visto, una comunità, non più locale né nazionale ma universale, chiede in tutto il mondo non solo di *accedere*, ma anche di *riusare* liberamente le risorse digitali in pubblico dominio manifestando esigenze che non possono più essere ignorate.

La convenzione di Faro del 2005, approvata di recente dal parlamento italiano e che ora attende di essere tradotta in norme e prassi concrete, incarna esattamente questi principi sino a giungere a riconoscere il diritto, individuale e collettivo, “a

<sup>6</sup> <https://publicdomainmanifesto.org/>.

<sup>7</sup> <https://artforall.org.uk/>.

<sup>8</sup> <https://openglam.org/>.

<sup>9</sup> Il nuovo ruolo degli utenti non implica in alcun modo, si badi bene, una disintermediazione o, peggio ancora, una *deminutio* nelle prerogative degli istituti pubblici, i quali al contrario sono chiamati ad esprimere, oggi più che mai, con il massimo del rigore e dell’auto-revolezza il loro ruolo fondamentale di mediatori culturali. Ciò a maggior ragione dovrà continuare a valere anche qualora essi decidano di rilasciare in rete immagini e i relativi set di metadati descrittivi, i quali potranno essere estratti e rielaborati liberamente da chiunque per creare nuova informazione e, perché no, anche nuovi prodotti per il mercato.



Raffaello, Madonna d'Alba, c. 1510  
Courtesy National Gallery of Art,  
Washington.

La riproduzione della celebre opera di Raffaello conservata alla National Gallery di Washington è liberamente riutilizzabile per qualsiasi scopo, anche commerciale, come è riportato nel sito web: With the launch of NGA Images, the National Gallery of Art implemented an open access policy for digital images of works of art that the Gallery believes to be in the public domain. Images of these works are available free of charge for any use, commercial or non-commercial. Users do not need to contact the Gallery for authorization to use these images.

trarre beneficio dal patrimonio culturale e a contribuire al suo arricchimento" (art. 4) e a sottolineare la funzione dell'eredità culturale nell'arricchimento dei processi di sviluppo economico, politico, sociale e culturale (art. 8). In altri termini viene riconosciuto espressamente alla collettività un *diritto al patrimonio culturale*, che ci aiuta a ridisegnare il ruolo di mediazione svolto da musei, archivi e biblioteche in materia di digitalizzazione del patrimonio e di licenze d'uso. Ecco dunque che musei, archivi e biblioteche, prima ancora che continuare a coltivare l'illusione di ricavare *utili* sulle immagini con l'obiettivo di ridurre il deficit pubblico, dovrebbero puntare ad essere il più possibile *utili* allo sviluppo complessivo della società riscoprendo in questo modo le ragioni profonde del loro operare al servizio della comunità nel variegato insieme dei suoi bisogni.

La convenzione di Faro, nel mettere al centro le esigenze delle persone, ci invita dunque a passare dalla "cultura del libero accesso" alla "cultura del libero riuso" e dunque a rivedere la mission degli istituti pubblici di tutela nel XXI secolo che, da *attrattori culturali* dovrebbero poter diventare *attivatori culturali* – per usare un'espressione cara a Fabio Viola – e cioè enti votati non solo alla conservazione dei beni e alla loro valorizzazione nel senso tradizionale del termine, ma anche alla promozione attiva di processi di creatività e innovazione attraverso il libero riuso dei dati e la creazione di nuovi contenuti digitali in opere derivate. Obiettivi raggiungibili, ovviamente, solo a condizione di rimuovere l'ostacolo frapposto dal lucro alla libera divulgazione delle immagini del patrimonio culturale. La copia digitale rappresenta dunque, in potenza, una preziosa "materia prima". Come tale, potrà accrescere il proprio valore e divenire in concreto fattore di sviluppo solo nella misura in cui essa potrà essere liberamente "trasformata" per riprendere vita, in forma arricchita, in nuovi prodotti digitali o analogici. Il digitale ha uno straordinario vantaggio sul mondo analogico, in quanto consente nuove modalità di fruizione dei beni, che ci impongono di rivedere i tradizionali paradigmi di fruizione del bene culturale fondati sul concetto di "rivalità del consumo". L'uso infatti del bene fisico, materialmente inteso, rappresenta un caratteristico "uso rivale", nel senso che chi lo utilizza esclude altri possibili usi contemporanei da parte di terzi, e quindi l'autorizzazione preventiva all'ente proprietario del bene

diventa indispensabile per garantire la tutela fisica del bene, mentre la corresponsione di un canone si può giustificare come forma di legittimo risarcimento alla collettività per un uso di per sé esclusivo (si pensi all'occupazione di un palazzo storico per una ripresa televisiva o di un museo per un set fotografico). L'uso invece del bene culturale digitalizzato è, al contrario, un uso "non rivale", cioè gode dello straordinario vantaggio di garantire l'uso contemporaneo della stessa immagine digitale a un numero potenzialmente infinito di utenti interessati: è chiaro allora che qualsiasi canone o autorizzazione applicato all'uso di una riproduzione digitale ne mortificherà inevitabilmente le possibilità di riutilizzo, impedendo al digitale di manifestare pienamente tutte le sue potenzialità<sup>10</sup>.

In Italia le principali esperienze di libero riuso si contano sulle dita di una mano e provengono tutte dall'ambito delle fondazioni (Museo Egizio di Torino, Musei Reali di Torino e Beic di Milano). Nel settore pubblico il riuso tende ancora ad essere percepito non tanto come occasione di sviluppo o incentivo a processi creativi, ma come rischio di possibile "abuso" da contrastare preventivamente attraverso la pubblicazione in rete di immagini a bassa risoluzione, rese non scaricabili o comunque bollate da filigrane volte a impedirne eventuali riusi lucrativi. Tale atteggiamento è motivato da incertezze normative dal quale deriva il timore, per i direttori degli istituti, di incappare nel cosiddetto danno erariale oppure, al contrario, è alimentato dalla speranza, o meglio, l'illusione di ricavare ingenti utili dalla vendita delle immagini e dei relativi diritti, nonostante i bilanci degli istituti e il monito del recente fallimento di Alinari dimostrino, semmai, l'esatto contrario<sup>11</sup>. Pesano certamente anche ragioni culturali, retaggio di una concezione "proprietaria" del patrimonio culturale, ma anche la volontà di prevenire eventuali utilizzi poco decorosi delle riproduzioni del bene in base a prerogative di controllo "morale"<sup>12</sup>, in gran parte però superate dalla l. 106/2014, la quale ha introdotto nel codice il principio della libera divulgazione delle immagini per fini di "libera espressione del pensiero". Siamo inoltre così sicuri che il problema del decoro si manifesti sempre e solo in relazione a eventuali usi lucrativi? Le immagini di beni culturali su prodotti di largo consumo ormai non dovrebbero più suscitare scandalo, tanto più che si tratta di forme di marketing che ormai cominciano ad essere messe in atto dagli stessi musei, mentre l'uso pubblicitario di immagini di opere d'arte in molti casi è diventato una forma artistica a sé, tanto da

<sup>10</sup> Come messo in luce in D. Manacorda, *Patrimonio culturale*, cit., pp. 47-49.

<sup>11</sup> Limitatamente ai musei e ai parchi archeologici dotati di autonomia speciale (contabile, finanziaria e statutaria), nell'anno 2016 i ricavi da concessioni d'uso non superano il 2,4 per cento, mentre la percentuale scende ulteriormente nel caso dei canoni concessori destinati ai Poli museali regionali per i quali si registra solo l'1,1 per cento del totale degli introiti di tali istituti ministeriali (A.L. Tarasco, *Il patrimonio culturale. Modelli di gestione e finanza pubblica*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2017, p. 247). Occorre precisare che in tale quota rientrano, indistintamente, i canoni di concessione per l'uso di spazi museali e per l'utilizzo lucrativo delle riproduzioni di beni culturali, che peraltro rappresentano in proporzione una quota minoritaria delle entrate.

<sup>12</sup> D. Manacorda, *Patrimonio culturale*, cit., pp. 49-51.

essere ormai oggetto di specifici filoni di ricerca accademica<sup>13</sup>. In definitiva le ragioni di tutela del decoro, che in ogni caso potranno essere sempre fatte valere *ex post* in giudizio puntando sui diritti morali dell'autore dell'opera, sembrano piuttosto celare una diffidenza preconcepita, quanto anacronistica, nei confronti del binomio economia-cultura.

Nuovi spiragli provengono tuttavia dall'imminente implementazione della direttiva comunitaria 2019/790 sul diritto d'autore nel mercato unico digitale che, in particolare all'art. 14, rimuove i "diritti connessi" sulle riproduzioni fedeli di opere dell'arte visiva in pubblico dominio proprio per garantirne le più ampie condizioni di riutilizzo in tutti i paesi dell'Unione. Le associazioni italiane che rappresentano musei, archivi e biblioteche (ICOM, ANAI e AIB), nel corso delle audizioni tenutesi nel mese di giugno 2020 presso la Commissione Politiche dell'Unione Europea del Senato relativamente al disegno di legge europea (ddl n. 1721) che dispone il recepimento della direttiva, hanno riconosciuto espressamente l'importanza del libero riuso, ribadito in seguito nelle raccomandazioni della rete MAB per il recepimento della direttiva europea sul *copyright*<sup>14</sup>. In esso si legge l'auspicio, peraltro condiviso da Wikimedia Italia e da Creative Commons Italia, di una revisione dell'art. 108 del codice dei beni culturali per liberalizzare l'uso delle immagini di beni culturali pubblici in pubblico dominio. Attualizzare il codice dei beni culturali in questo senso non significa affatto "tradire" la nostra secolare tradizione di tutela, ma al contrario renderla più forte nell'adattamento di quest'ultima alle mutate e varieguate esigenze della società contemporanea in materia di fruizione, partecipazione e valorizzazione nell'era di internet e del digitale; tanto più che, a voler essere precisi, prima della legge Nasi del 1902, le fotografie dei beni conservati nei musei erano gratuite anche per scopo commerciale e, per le foto di esterni di monumenti, nemmeno era richiesta un'autorizzazione.

Il dibattito da ultimo è approdato anche in Commissione Cultura alla Camera dei Deputati, dove è in discussione una risoluzione che, prendendo spunto dall'art. 14 della direttiva, propone di partire anzitutto con due obiettivi "minimi": concedere espressamente ai singoli direttori di musei, archivi e biblioteche statali la facoltà di rilasciare immagini delle proprie collezioni con licenze aperte e, con un opportuno intervento sul codice dei beni culturali, liberalizzare l'uso delle fotografie – da chiunque scattate – degli esterni di beni culturali pubblici posti stabilmente sulla pubblica via<sup>15</sup>. Un compromesso simile potrebbe aprire la

<sup>13</sup> *La rivista di Engramma* diretta da Monica Centanni studia le immagini della tradizione classica in rapporto alla memoria occidentale (<http://www.engramma.it/eOS/index.php>). Il tema del rapporto tra riproduzione di opere d'arte e pubblicità è stato inoltre al centro della mostra *Classico Manifesto*, tenutasi alla Triennale di Milano nel febbraio 2008 ([http://www.engramma.it/eOS/index.php?id\\_articolo=3676](http://www.engramma.it/eOS/index.php?id_articolo=3676)).

<sup>14</sup> <https://www.aib.it/attivita/mab/2020/85856-raccomandazioni-mab-recepimento-direttiva-europea-copyright/>.

<sup>15</sup> La risoluzione 7/00423 è stata presentata in Commissione Cultura in data 26/02/2020 dall'on.le Gianluca Vacca (<https://aic.camera.it/aic/scheda.html?numero=7-00423&ramo=C&leg=18>).

strada a un reale processo di liberalizzazione dell'uso delle immagini di beni culturali pubblici.

È infatti importante sgomberare il campo da alcuni possibili equivoci. Liberalizzare le riproduzioni non vuol dire "socializzare le perdite e privatizzare i profitti", come potrebbe sembrare a prima vista, perché i benefici sono reciproci: non ricadono infatti solo sui privati ma coinvolgono gli stessi istituti pubblici, che oggi si trovano a spendere più di quanto incassano per la gestione dei diritti sulle immagini e che domani invece potrebbero beneficiare di una ricaduta positiva dalla loro libera circolazione, rendendosi più capaci di attrarre utenti oltretutto finanziamenti pubblici e privati. Senza contare che la libera circolazione delle immagini potrà stimolare l'economia garantendo di riflesso, sul lungo periodo, ritorni economici per le casse pubbliche in termini di fiscalità generale. Non sembra nemmeno opportuno paventare rischi di "svendita" del patrimonio ai monopolisti del web: se un'immagine verrà resa liberamente disponibile si moltiplicheranno le occasioni di riutilizzo delle immagini e nessuno avrà infatti più interesse a rivenderle perché tutti potranno avvantaggiarsene allo stesso modo. Per tale ragione il libero riuso in linea di principio è espressione fattiva di "democrazia della cultura", mentre in concreto può rivelarsi un'importante leva di sviluppo per ridare slancio, nel post Covid, alla creatività, all'editoria, al design, alla moda, all'imprenditoria culturale e al turismo, contribuendo, di riflesso, alla valorizzazione più ampia e diffusa del nostro patrimonio culturale.

Com'è noto, il fenomeno del riuso ha garantito nell'arco di millenni la conservazione del nostro patrimonio culturale, ma è anche la base di qualsiasi processo di innovazione che, di fatto, altro non è che riuso creativo di idee precedenti. Il digitale non fa eccezione. Anzi, permette di esaltare la duplice utilità del riuso: se le riproduzioni di beni culturali potranno circolare liberamente, oltre a far rivivere di volta in volta la memoria del passato contribuendo a preservarla attivamente, potranno offrire un sostegno importante alla ripresa culturale, sociale ed economica del nostro Paese.

### **Mirco Modolo**

*Archeologo e dottore di ricerca in Storia e Conservazione dell'oggetto d'Arte e d'Architettura, lavora presso l'Archivio centrale dello Stato (Mi-BACT) in qualità di funzionario archivista. Dal 2013 studia il tema della riproduzione del bene culturale pubblico.*

# L'Innovazione Digitale nelle Arti e nella Cultura e il rapporto con le Imprese

Francesco Moneta

Se il tema del secondo Panel è **'Progettazione, gestione e sostenibilità nell'era digitale'**, affrontare il tema della **sostenibilità economica** è opportuno se non necessario (tema evocato anche dagli interventi di Valdo Spini, Lorenzo Casini, Alberto Garlandini, e ripreso da Maurizio Vanni). L'approfondimento delle questioni di principio e 'di senso' che ha giustamente caratterizzato l'intera giornata del Panel 2 deve anche essere accompagnato da considerazioni sulla fattibilità e l'attuabilità dei progetti di innovazione digitale.

Se l'Innovazione Digitale diventa una componente strategica e obbligata della produzione culturale – quale strumento funzionale piuttosto che modalità di produzione creativa e artistica – e può essere in parte autofinanziata dal 'Sistema Cultura' (a livello europeo, nazionale, regionale), **determinante diventa anche il contributo dei privati**, sia dei singoli cittadini (che possono essere coinvolti con iniziative di crowdfunding se finalizzate a rendere più disponibili e accessibili ad esempio i propri beni culturali 'del cuore') che soprattutto delle **Imprese attraverso le Partnership culturali e le Produzioni culturali d'Impresa**.

L'Osservatorio del Premio **CULTURA + IMPRESA** ha mappato i progetti ricevuti nel 2019-2020, avendo dedicato per la prima volta una Menzione Speciale alla **'Digital Innovation in Arts'** (assegnata il luglio scorso alla **Guida Multimediale del Tesoro di San Gennaro finanziata da Q8 Italia**). Tra tutti i progetti ricevuti in questa VIII edizione, **il 51% prevedeva l'uso di strumenti digitali innovativi** per potenziare la fruizione

dei contenuti culturali protagonisti delle Sponsorizzazioni e Partnership culturali, Produzioni culturali d'Impresa e Art Bonus. Di questi, **il 60% è stato presentato da Imprese**, in particolare per le proprie Produzioni culturali d'Impresa, mostrando attenzione e sensibilità di queste nei confronti del valore aggiunto che il digitale assicura alle Arti e alla Cultura.

In sintonia con il nostro progetto **SMIM - SMart Interactive Museum** abbiamo classificato i progetti di **Digital Innovation in Arts** in 4 categorie: **IN MUSEUM** (ovvero il digitale consente una migliore fruizione del bene culturale – Museo, Mostra, Spettacolo, Festival, etc – da parte di chi lo vive *in loco*, con strumenti come ad esempio i QR code, i beacon, gli schermi interattivi, altri device utilizzati



nella narrazione e a supporto della esperienza di visita); **OUT MUSEUM** (il digitale consente una più ampia diffusione dei contenuti culturali, principalmente attraverso il web, quindi siti e social media); **IN-OUT MUSEUM** (mix di strumenti come le produzioni 3D, la realtà aumentata, la gamification, il video-mapping, ...); **PROGETTI SPECIALI**, come la produzione di APP e software gestionali, innovazioni digitali nella Produzione culturale, ... Dei progetti di Innovazione Digitale presentati (e attuati nel corso del 2019), **quasi la metà riguardavano l'area OUT MUSEUM**, componente che immaginiamo sia ulteriormente incrementata nel 2020 a causa delle dinamiche causate dal Covid-19, che peraltro appare anche di più semplice applicazione. **Perché le Imprese sostengono i progetti di Digital Innovation in Arts?** Perché in questo modo possono espletare la propria missione in chiave di Corporate Culture Responsibility mostrando visione innovatrice, capacità di rapportarsi alle nuove tecnologie, e al tempo stesso associandosi a progetti di più elevata visibilità mediatica, essendo spesso la dimensione divulgativa insita negli obiettivi e nelle dinamiche della Innovazione digitale.

**Talvolta il knowhow di Digital Innovation che l'Impresa possiede e applica per la propria attività aziendale può essere reso disponibile e applicato a favore dell'Istituzione/Progetto culturale partner**, razionalizzando i costi di ricerca/gestione/comunicazione.

**Come intercettare e motivare l'interesse delle Imprese nell'accompagnare gli Operatori culturali pubblici e privati in questo percorso di Digital Innovation?** La risposta sta anche nelle dinamiche emerse nel corso di alcuni interventi del Panel 2, in particolare di Fabio Viola e Valentina Montalto, quando si è parlato di 'opere partecipate dal pubblico e in progress grazie al digitale', ovvero la creazione di quell'*engagement* che le Aziende cercano di attivare nei confronti dei propri pubblici; piuttosto che l'associazione a fenomeni digitali di successo come il caso di Wattpad; o la possibilità di misurare l'effetto delle produzioni culturali digitali non solo 'contando' i contatti prodotti, ma ampliando le metriche di valutazione alla dimensione del 'tempo' speso nella fruizione dei contenuti prodotti, che è la chiave di successo delle attività di '*content related marketing*' in auge nella comunicazione d'impresa.

In sostanza, **il dialogo tra Cultura e Impresa può essere rafforzato anche creando partnership dedicate alla costruzione comune di percorsi, contenuti, produzioni di Innovazione Digitale nelle Arti e nella Cultura.**

#### **Francesco Moneta**

*Professionista della Comunicazione per Imprese e Istituzioni con la società The Round Table - progetti di comunicazione, è Presidente del Comitato CULTURA + IMPRESA, fondato nel 2103 con Federculture per favorire il sostegno del 'Sistema Cultura' da parte del 'Sistema Impresa' con le Sponsorizzazioni e Partnership culturali, le Produzioni culturali d'Impresa e l'Art Bonus. Il Premio CULTURA + IMPRESA, alla VIII edizione, oggi è il principale osservatorio italiano di benchmarking in questi ambiti. È docente in materia di eventi, sponsorizzazioni e comunicazione integrata, in vari istituti.*

# La rigenerazione a base culturale. Il ruolo delle comunità digitali

Erminia Sciacchitano

L'Anno europeo del patrimonio culturale 2018 ha sancito l'affermazione dei processi di rigenerazione a base culturale. Siamo tutti più consapevoli della loro importanza per lo sviluppo dei territori. L'esperienza delle Capitali europee e delle Capitali italiane della Cultura, e di tanti esempi e esperienze che in questi anni abbiamo visto a Ravello, ha dimostrato che questi processi generano benefici durevoli, sostenibili e contribuiscono alla coesione sociale.

La ratifica italiana della Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, della Convenzione di Faro, avvenuta con Legge 1 ottobre 2020 n.133, per la quale la comunità di Ravello Lab e Federculture si sono tanto battute in questi anni, è un altro passo fondamentale in questa direzione.

Fra l'altro, la Convenzione riconosce il concetto di comunità patrimoniale come 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. La Convenzione ci invita inoltre a ri-orientare il nostro approccio al patrimonio e a metterlo in linea con la società e il mondo di oggi. Partendo dal riconoscimento del diritto e delle responsabilità delle popolazioni e delle comunità nei confronti del patrimonio culturale, gli approcci integrati e partecipativi promossi dalla Convenzione di Faro sono il cuore dei processi di rigenerazione a base culturale, una leva che stimola le comunità a riprogettare il proprio futuro in chiave sostenibile a partire dalle proprie risorse culturali.

Sulla necessità di attivare relazioni con le comunità per fare scoccare la scintilla di questi processi, accompagnarli, farli crescere innescando solidi processi di rigenerazione a base culturale, ci troviamo quindi tutti d'accordo. In questi anni abbiamo avviato molte progettualità in questa direzione e grazie a Ravello Lab ci siamo confrontati su queste esperienze, imparando gli uni dagli altri, dalle buone pratiche ma anche dagli errori. Ma fino ad oggi le nostre riflessioni hanno riguardato prevalentemente le comunità fisiche e le risorse culturali e paesaggistiche del loro territorio di prossimità.

Se invece osserviamo le comunità con le lenti digitali che stiamo indossando in questa sessione, ci accorgiamo che l'ambito di riferimento con il quale dobbiamo confrontarci trascende il territorio fisico, la prossimità. La comunità di Ravello, che si riunisce almeno in parte in digitale in questa edizione, ci fornisce un esempio.



La pandemia ha provocato una forte accelerazione nell'uso del digitale nel settore culturale; sono state sperimentate molte strade per raggiungere i pubblici superando il distanziamento fisico, dalle visite virtuali ai concerti in streaming. Gli artisti stanno inoltre usando sempre più il digitale nell'ambito dei processi creativi, per interagire e co-creare, fare prove o mettere in piedi performances artistiche e musicali.

Ma l'esperienza delle due Capitali europee della Cultura 2020, Rijeka in Croazia e Galway in Irlanda, che hanno dovuto interrompere gran parte delle attività per effetto della crisi causata dalla pandemia da Coronavirus, ci ha fatto capire quanto sia difficile traslare nel digitale le attività che mirano ad aumentare la consapevolezza nella comunità residente del valore della propria cultura e patrimonio culturale. Sono infatti attività che vengono attivate attraverso contatti, relazioni, presenza, dialogo, ascolto e coinvolgimento e che prevedono un forte impegno a medio e lungo termine. Analogamente la finestra che viene aperta dalle Capitali europee della Cultura, che attraggono artisti e creativi in aree remote o scarsamente popolate, producendo stimoli, ispirazione, scambi, è difficilmente replicabile in forma digitale.

Certamente l'accelerazione verso il digitale non sarebbe stata possibile se non ci fosse già stato un nucleo di persone capaci di usare questi strumenti nelle istituzioni culturali. Ma considerato che il digitale è fattore abilitante e non un semplice strumento, vale forse la pena interrogarsi sulle nuove piste che dovremo percorrere se vorremo cimentarci con il coinvolgimento delle comunità in ambito digitale.

### **Digitale, comunità, significati**

Negli anni passati ci sono state alcune esperienze interessanti di "social tagging", un'attività che coinvolge i visitatori di siti

web dei musei in un processo di costruzione condivisa dei significati assegnando etichette e/o parole chiave (tag) a elementi della collezione. Un processo "sociale" perché impegna più persone i cui "tag" sono reciprocamente visibili. Fra gli esempi il più noto è forse quello del Brooklyn Museum, **'Tag! You're it!'**. L'esperienza viene purtroppo interrotta dopo pochi anni. Una decisione che i curatori prendono a malincuore, non solo per via del basso numero di partecipanti. Da un'indagine emerge infatti che degli 1100 utenti molto attivi che negli anni avevano prodotto 230186 tag, la maggior parte sono professionisti nel settore museale, studenti di storia dell'arte e ben il 30% staff del museo. Solo l'8% dei partecipanti all'esercizio sono persone che non appartengono alle categorie suddette<sup>1</sup>. Eppure gli stessi curatori, nel chiudere l'esperienza dichiarano che questo tipo di sperimentazioni resta di interesse, permettendo di rappresentare differenti prospettive, diversi punti di vista, costruire relazioni fra visitatori e museo, mentre le etichette possono essere utili per rendere le descrizioni degli oggetti più comprensibili a un pubblico non specialistico, per la navigazione o per il recupero online delle risorse: *"After all, one person's "landscape" may be another person's "tree" and all of these terms help make our objects discoverable online"*. L'etichettatura stimola inoltre il coinvolgimento delle persone con le collezioni d'arte, invitando gli utenti a condividere i significati che le collezioni hanno per loro personalmente, offrendo preziose informazioni sulla loro percezione delle collezioni d'arte. Certamente questo tipo di esercizio genera anche informazioni scorrette, spam o anche errori in buona fede.



### Consapevolezza

Un esempio interessante di "Comunità patrimoniale" molto attiva nel digitale è offerto dal Climate Heritage Network<sup>2</sup>, una mobilitazione globale nata per sollecitare i settori della cultura e del patrimonio culturale a fare la propria parte per raggiungere gli obiettivi definiti dall'Accordo di Parigi e dall'Azione per il Clima della Commissione europea. In questi giorni la Rete, alla quale hanno già aderito più di 150 organizzazioni di vario genere, amministrazioni, nazionali, locali o regionali, rappresentanze di comunità indigene, ministeri e agenzie, gestori, nonché ONG, università, imprese e altre organizzazioni, ha lanciato un'azione di mobilitazione globale **"CultureXClimate"**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bernstein, Shelley (2014) Clear Choices in Tagging. Brooklyn Museum Blog.

<sup>2</sup> <https://climateheritage.org/>.

<sup>3</sup> <https://www.culturexclimate.org/>.

in vista della 26° Conferenza delle Parti della Convenzione sul Cambiamento Climatico che si terrà a Glasgow nel 2021.

## Dissonanze

D'altra parte abbiamo visto emergere molto velocemente una comunità attivata dalla comunicazione in ambito digitale su social network legata al movimento *Black Lives Matter* nato dopo la morte di George Floyd, ucciso il 25 maggio dalla polizia a Minneapolis, negli Stati Uniti. Nel giro di pochi giorni, infatti, si sono registrati molti fenomeni di abbattimento e sfregio di statue che hanno legami con la storia razzista, non solo negli Stati Uniti ma anche in altri paesi europei, ad esempio nel Regno Unito. In questo fenomeno la comunità culturale non ha avuto modo di svolgere un ruolo di mediazione, di comprensione.

## Competenze

Un'esperienza interessante è in corso nei Paesi Bassi, dove si sta conducendo un'azione di preparazione alla ratifica della Convenzione di Faro che prevede la formazione di un buon numero di operatori culturali, permettendo loro di acquisire le competenze di mediazione e negoziazione necessarie a svolgere la loro azione di "attivatori" delle comunità nelle azioni di rigenerazione a base culturale. Anche quest'azione ha dovuto confrontarsi con la pandemia, sviluppando prontamente soluzioni per la formazione a distanza degli operatori attraverso piattaforme di *e-learning*. Le competenze sono infatti l'infrastruttura chiave in tutti questi processi, è su queste che dovremo investire se vorremo usare in pieno le potenzialità abilitanti del digitale.

### **Erminia Sciacchitano**

*Funzionario nell'Ufficio di diretta collaborazione del MiBACT. Precedentemente, presso la DG istruzione e cultura della Commissione Europea, ha contribuito all'elaborazione del nuovo quadro di policy europeo per la cultura e all'Anno europeo del patrimonio culturale 2018, del quale è stata Chief Scientific Advisor.*

## Ravello Lab. Il digitale indica le nuove strade della museologia?

Maurizio Vanni

**S**tiamo vivendo un cambiamento sociale, antropologico, culturale ed economico epocale: la pandemia ha velocizzato una evoluzione già in corso ed i nuovi scenari, irreversibilmente differenti rispetto ad alcuni anni fa, non possono essere presi in considerazione utilizzando approcci simili ai precedenti. Le persone hanno bisogno di nuovi punti di riferimento esistenziali, di ritrovare serenità emotiva e di consolidare un'identità già messa a dura prova da una globalizzazione subita. Sarà proprio lo "stile di vita" a connotare le loro scelte come elemento decisivo per rivedere la propria vita.

In un contesto come questo, anche la museologia deve evolvere e relazionarsi con persone che fino ad alcuni anni fa ignorava (pubblico generico), deve acquisire una nuova consapevolezza sul significato di "servizio pubblico", di equità sociale e di funzione ricreativa, deve prendere coscienza delle nuove funzioni dei musei oltre quelle istituzionali, del rapporto pubblico/privato, dei bisogni, delle necessità e di una governance più appropriata ai nuovi obiettivi. In un piano di sviluppo connesso alla "crescita sostenibile" non possono mancare progetti relativi alla responsabilità sociale, alla sostenibilità ambientale, al rapporto attivo con il territorio e al turismo sostenibile (il museo diventa destinazione), alla salute e al benessere, e alle imprese private (partnership in cui cultura e sociale si trasformano in vere e proprie leve di marketing non convenzionale su obiettivi misurabili). Tutto questo a patto che ogni proposta sia disciplinata da piani di sostenibilità economica.

Il tempo che ci aspetta all'indomani della pandemia pretende un atteggiamento ben diverso dal precedente anche per quanto riguarda l'utilizzo delle dimensioni digitali e della tecnologia funzionale; infatti non parleremo solo di digitalizzazione dei beni culturali, di VR, IR, AR, di hardware e di software, di sviluppo di Mobile App o gamification, ma anche di segnaletica digitale, di indoor navigation, di geolocalizzazione indoor, di Big Data e Data Analytics, di interfacce 3D, di Intelligenza artificiale in funzione di innovative modalità strategiche come l'Automation e il Proximity Marketing. Nulla a che vedere con il pianificare un tour virtuale durante una mostra temporanea – opportunità eccellente per mantenere una connessione con i propri pubblici e stimolarne altri –, ma seguire con un modello integrato di governance un approccio universale in sintonia con le necessità, i bisogni, gli obiettivi e le strategie di ciascun museo. Tutti i mondi digitali possono essere fonda-



mentali, ma allo stesso tempo inutili se non sono pensati in relazione alle loro funzioni.

Certamente, l'innovazione tecnologica mette a disposizione nuovi strumenti in grado di garantire "nuova tutela" e una migliore valorizzazione del nostro patrimonio, favorendone una più ampia conoscenza attraverso canali digitali, conservando memoria di opere d'arte spesso eccessivamente fragili e vulnerabili a disposizione delle generazioni future. Credo, però, che come ogni novità, anche le dimensioni digitali debbano attenersi a un programma, muoversi all'interno di un contesto che, prima di guardare a un futuro anteriore, perfezioni e renda migliore ed efficace il presente. A patto che si conosca il presente. Durante **Ravello Lab**, è stato analizzato un passaggio che considero determinante nelle disamine del nostro "qui e ora": la differenza tra **attrattore** e **attivatore**. Il primo, come esperto di marketing e di digital marketing, deve conoscere i pubblici, coinvolgerli e fidelizzarli in quanto considera l'esperienza dal vivo con l'opera d'arte, o con il bene musealizzato, un'esperienza sensoriale, cognitiva ed emozionale irripetibile e irripetibile. L'attrattore è uno specialista di governance museale che ha ben chiaro cosa significhi profilare (sia in

termini analogici che digitali) e ascolta i desideri dei diversi segmenti di pubblico. L'offerta culturale che ne conseguirà, assolutamente personalizzata e in sintonia con lo stile di vita del segmento in questione, avrà come obiettivo la sua fidelizzazione "fisica". L'**attivatore**, invece, necessariamente nativo digitale ed esperto di informatica, non si limita a utilizzare le dimensioni digitali per valorizzare, salvare a futura memoria e migliorare l'esperienza percettiva di ogni visitatore, ma costruisce "mondi altri", aumentando esponenzialmente l'invasività di una tecnologia che renderà ancora più attiva, determinante e soggettiva l'esperienza percettiva di ogni utente, allontanandosi dagli obiettivi e dai bisogni del museo. Un concetto straordinario di utilizzo del digitale che richiama più l'**Arte elettronica** rispetto a una tecnologia che dovrebbe sempre essere funzionale se parliamo di museologia.

L'Arte Elettronica corrisponde, infatti, a un linguaggio comunicativo che occupa una dimensione spazio-temporale differente da quella delle arti analogiche (tradizionali) in cui l'utente non fruisce in modo interattivo l'opera, ma ne determina il senso evolvendola all'infinito attraverso le scelte che farà nelle diverse dimensioni virtuali. L'Arte elettronica ha il potere di rimettere in discussione la realtà, lo spazio e il tempo attivando opportunità più creative che percettive connesse a una "concezione conica" del tempo. Prima di giungere a queste infinite e meravigliose dimensioni creative, il museo deve essere aiutato dal digitale a risolvere questioni determinanti per la sua crescita e per rivedere l'etica della propria esistenza.

#### **Le funzioni istituzionali e le nuove funzioni del Museo**

- Acquisizioni e incremento delle collezioni
- Ricerca scientifica
- Conservazione
- Comunicazione
- Esposizione
- Legame e promozione del territorio
- Diffusione delle innovazioni tecnologiche
- Strumento propulsivo di cultura contemporanea
- Posizionamento nei mercati di riferimento
- Crescita della competitività di comparto ed extra comparto
- Punto di riferimento quotidiano



- Internazionalizzazione e network con altri paesi
- Governance alla stregua di un'impresa privata
- Salute&Benessere
- Divertimento e socializzazione
- Rapporto attivo con il personale

### **Principali problemi del Museo**

- Mondo chiuso e autoreferenziale
- Pubblico d'élite
- Non è un luogo cool
- Non è un hub sociale
- Non si pone questioni ambientali
- Non si preoccupa della salute e del benessere delle persone
- Non investe in ricerca e sviluppo (in collaborazione con università)
- Non lavora in sinergia con le scuole
- Non pianifica la sua crescita con strategie a medio-lungo termine
- Non profila il pubblico generico
- Non propone offerte culturali su misura
- Non attrae millennials e X Gen

- Non coinvolge imprese private
- Non si relaziona con il territorio e non dialoga con il turismo
- Non investe in progetti legati allo sviluppo sostenibile
- Non facilita i rapporti pubblico-privato
- Non propone percorsi di aggiornamento professionale
- Non contempla tavoli di lavoro interdisciplinari, intergenerazionali e internazionali

### **Necessità del Museo**

- Sostegno diretto da parte della Pubblica Amministrazione e degli Istituti bancari con contributi, sgravi e facilitazioni finanziarie, fiscali e tributarie
- Governance virtuose e strategie di marketing museale per aumentare i ricavi e completare i contributi pubblici
- Integrare l'offerta museale nei piani didattici delle scuole di ogni ordine e grado ad affiancamento dei curricula scolastici e l'inserimento dei luoghi della cultura e dei loro contenuti artistici in programmi televisivi e docu-film
- Rassicurare i visitatori in tema di salute e benessere in modo che possano includere il museo nella loro vita quotidiana
- Prolungare i tempi delle visite anche grazie all'utilizzo di tecnologie funzionali e all'offerta di servizi (caffetteria, ristorazione, bookshop, giftshop, attività laboratoriale costante)
- Profilare, coinvolgere e fidelizzare il pubblico generico
- Entrare da protagonista nei tre mercati di riferimento
- Utilizzare la tecnologia funzionale per migliorare, personalizzare e analizzare l'esperienza di visita
- Avviare una strategia digitale che miri alla digitalizzazione di tutto il patrimonio culturale e ne permetta la fruizione a più livelli di approfondimento a seconda dei pubblici
- Rendere il facility management (ristorante, caffetteria, giftshop, ecc.) più efficiente ed efficace
- Avere il pieno riconoscimento delle professionalità "tradizionali" che già lavorano nel settore museale (storici dell'arte, curatori, restauratori, museologi, archeologi) e facilitare l'ingresso di nuove professionalità e di nuove generazioni di professionisti (informatici, esperti di marketing e comunicazione, antropologi, pedagogisti, sociologi, psichiatri, avvocati, economisti, ecc.)

- Fare rete con le strutture culturali della città: creazione di sistemi di prenotazione coordinati fra i musei e le strutture che producono cultura per la distribuzione del pubblico al fine di valorizzare tutta la ricchezza culturale diffusa nel territorio cercando di evitare il modello di congestione del turismo di massa
- Avere una relazione attiva con le strutture di accoglienza della città per monitorare costantemente e coinvolgere il turismo presente sul territorio
- Avere connessioni attive con tour operator di altri paesi per facilitare la costruzione di “pacchetti turistici” personalizzati da proporre ai turisti prima che pianifichino il loro viaggio
- Creare una relazione con la Pubblica Amministrazione per una campagna promozionale, digitale e analogica, nazionale e internazionale, a supporto del turismo culturale
- Sostenere l’adeguamento degli immobili che ospitano la struttura

**Maurizio Vanni**

*Professore di Museologia per il Turismo (UNIFI), docente di Marketing non convenzionale (Roma Tor Vergata) e Direttore del Lu.C.C.A. Museum.*

## Da attrattori ad attivatori culturali

Fabio Viola



Come ancora di salvezza nell'imperscrutabile orizzonte pandemico, molte organizzazioni pubbliche e private hanno accelerato la loro corsa verso il digitale. Un fiorire di tour virtuali, passeggiate dei direttori via Youtube, podcast su Audible, digitalizzazione delle opere, apertura di account su TikTok, eventi e webinar su Zoom, didattica su Meet.

Questa risposta rientra in un'ottica di **digitalizzazione**, da intendersi come il trasferimento di una esperienza, bene o processo precedentemente nato analogico verso una medesima controparte digitale. Quasi sempre un mero riversamento di contenuti da atomi a byte che, se da un lato può garantire una risposta in momenti di crisi come l'attuale ed il raggiungimento di taluni obiettivi specifici, dall'altra tenderà ad essere soccombente nel medio-lungo periodo. I pubblici continuano a preferire le esperienze originali alle copie, come già accaduto con la non transizione da libro cartaceo a supporti di lettura digitali. Dopo un iniziale entusiasmo e boom di vendite, le curve dell'e-reader Amazon sono crollate<sup>1</sup> dimostrando come la mera trasposizione da un medium in un altro è destinata ad avere vita breve se non sostenuta da un radicale ripensamento di quell'esperienza. La forma libro si è consolidata nell'ultimo mezzo millennio e non sarà scalzata da un supporto che, pur con alcuni vantaggi, non cambia drasticamente le modalità di produzione e consumo; anche su Kindle i libri continuano a leggersi dalla prima all'ultima pagina, da destra a sinistra e con lo stesso alfabeto. Lo stesso andamento è stato certificato dai flussi digitali dei visitatori dei musei che, dopo un surplus di esposizione digitale, hanno disertato in massa molte delle iniziative lanciate dai nostri musei, teatri e biblioteche.

La tecnologia da sola non è in grado di innovare, nessuna rotta è tracciata dalla realtà virtuale, big data o intelligenza artificiale. Sono sempre e solo strumenti, sempre più performanti e facilmente accessibili, nelle mani di creativi in grado di immaginare il futuro.

La reazione legittima di fronte ad una innovazione è cercare di approcciarla (o osteggiarla) leggendola in base ai set cognitivi e culturali dei media coi quali siamo cresciuti. È stato così con la fotografia che nella sua fase iniziale ricalcava le orme della pittura, il cinema di inizi '900 visto da tanti autori teatrali come un deterioramento dell'esperienza teatrale e, più recentemente, i videogiochi trattati come pura appendice di escapismo rispetto alle cose ben più importanti della realtà.

Quasi in antitesi troviamo le produzioni **digitali native**, in cui

<sup>1</sup> <https://www.primaonline.it/2015/09/04/212483/crollano-le-vendite-dellebook-kindle-amazon-registra-il-24-in-meno-degli-acquisti-solo-nei-primi-sei-mesi-di-questanno/>.

contenuto e contenitore nascono sincronicamente creando spesso modelli di rottura rispetto allo *status quo*. È fondamentale capire che i nuovi media non tolgono valore a ciò che c'era prima ma semmai contribuiscono a rendere ancora più classico ed eterno il valore della pittura, scultura, cinema o architettura. Ad esempio in un'epoca di mostre immersive, il valore degli autori rappresentati in proiezione non solo non diminuisce ma tende ad aumentare perché l'originale si giova della moltiplicazione del suo apparire. La riproducibilità di un bene culturale andrebbe incentivata e mai ostacolata.

I 12 milioni<sup>2</sup> di spettatori che hanno assistito la scorsa primavera al concerto del rapper americano Travis Scott all'interno del videogioco Fortnite sono la rappresentazione plastica di nuove modalità di creazione e partecipazione nella filiera culturale. Non solo una digitalizzazione del concerto attraverso l'avatar di Scott nello sparatutto online di Epic Games, ma una forma compenetrata ed ibrida tra esperienze in cui il concerto diventa parte integrante dell'esperienza di gioco ed offre opportunità di assistervi live ed in asincrono. Mentre si discute se dare agibilità per 100 o 200 posti in epoca pandemica, un solo evento ha totalizzato decine di milioni di spettatori altamente coinvolti generando un indotto economico e abilitando nuove figure professionali per il service tecnico.



*Il Concerto di Travis Scott in Fortnite apre nuovi scenari per la musica dal vivo*

Superare le logiche di digitalizzazione ed avventurarsi verso il nativo digitale porta con se un allargamento strutturale della missione delle istituzioni culturali. Se fino ad oggi la dicotomia in atto sembrava essere quella tra conservazione e valorizzazione del patrimonio, oggi la sfida prospettica è il passaggio da

<sup>2</sup> <https://www.billboard.com/articles/columns/hip-hop/9366303/travis-scott-fortnite-in-game-concert-draws-12-million-viewers>

luoghi di “consumo” verso centri di “produzione” culturale. Centrali culturali alimentate non solo dai lasciti del passato ma del combustibile creativo di cui dovrebbero circondarsi per diventare luoghi in cui si immagina, progetta ed esegue il futuro. Quanti sono pronti a raccogliere e portare realmente avanti questa sfida?

Penso al lavoro portato avanti dal “piccolo” Marino Marini di Firenze che è diventato, attraverso la sua call Playable Museum Award, un hub attrattivo per centinaia di progettisti e maker da tutto il mondo che concorrono ad immaginare il museo del futuro. Penso a quelle città che si sono ripensate drasticamente per diventare mete preferite dai *digital nomads*, creativi internazionali che decidono di diventarvi cittadini temporanei ed in quei mesi/anni portano know how e fondano start up o a quelle compagnie teatrali, Punchdrunks su tutte, che generano nuove mitologie contemporanee ribaltando la logica millenaria delle *piece* teatrali.

Produrre nuovi immaginari turistici e culturali significa parlare i linguaggi della contemporaneità, stravolgere modalità di trasmissione, ripensare le professionalità che compongono l'organigramma del nostro sistema culturale, aprirsi ad un dialogo paritetico, e sottolineo paritetico, con i cluster creativi, dare centralità a metodi di progettazione CON e PER i pubblici e comprendere che le nuove comunità di fruizione non sono più solo quelle geografiche ma diventano a geometria variabile internazionale. Ed in questo senso i luoghi della cultura perdono quell'aurea sacrale ed entrano nello scenario del vivere quotidiano dove Netflix, Spotify, Fortnite dominano la capacità di raggiungere, coinvolgere e trasferire informazioni ai larghi pubblici.

Questo non significa provare a rincorrere realtà che per missione e visione nascono profondamente diverse, ma sicuramente scrollarsi di dosso il mantra della **gentrificazione culturale**. Sono le persone a doversi adattare alle logiche di tempo e spazio di musei e città e raggiungerle fisicamente (o via digitalizzazione) oppure quei luoghi/messaggi culturali devono oggi adattarsi ad una molteplicità di pubblici e linguaggi al fine di raggiungere le persone nei tempi e negli spazi in cui esse si trovano?

Da una concezione di luogo culturale molto simile ad uno spettacolo teatrale o film in sala cinematografica, dove sono nettamente scanditi orari, tempi e liturgie del pubblico verso



il contenuto ad una che amo definire di cultura interattiva in cui i processi nativi digitali superano l'idea di spazio e tempo per rendere il contenuto multiforme, liquido, ubiquo ed accessibile con ritmi e set cognitivi e culturali personalizzati.

Le istituzioni culturali che riescono ad evolversi verso forme di produzione culturali sono quelle che si candidano ad una rilevanza nella contemporaneità del vivere. Sono quelle che non ottengono una immagine riflessa allo specchio di **attrattore culturale**, ma iniziano ad assumere le sembianze di **attivatori culturali**.

Ma cosa significa essere attivatori culturali nel XXI secolo? Portare il proprio messaggio, collezione, luogo liberamente verso l'esterno permettendo non solo forme di azione, interazione e protagonismo al loro interno ma finanche di riappropriazione e libera circolazione. Ed è così che il messaggio continua a vivere, rigenerarsi, evolversi fuori dal supporto originale nutrendosi della partecipazione di portatori di interesse e comunità che nascono intorno a quel contenuto e non più intorno al contenitore.

Prendiamo il lavoro portato avanti da oltre una decade dal Rijksmuseum di Amsterdam che, per primo, ha reso accessibile digitalmente in altissima risoluzione la propria collezione di opere. Fin qui parliamo di una, per quanto meritoria e pionieristica, operazione di digitalizzazione culturale. Siamo ancora

nell'alveo di forme di consumo culturale e di logiche da attrattore; il loro ingresso nell'attivazione culturale è derivato dalla possibilità di completo e libero uso e ri-uso di quelle opere senza dover chiedere (o pagare) alcun permesso al museo proprietario. Le opere travalicano il loro senso originale ed originario, entrano nella vita di individui sparsi per il mondo attraverso immagini che entrano nei packaging dei prodotti di largo consumo, collage di opere che circolano digitalmente. La potenza di fuoco dell'attrattore si alimenta della moltitudine di esperienze generate spontaneamente che perdurano nel tempo contribuendo a creare una nuova filiera valoriale dell'originale. Nell'epoca in cui viviamo larga parte del valore deriva dal numero di volte nel quale un contenuto è ripetuto e, soprattutto, dal numero di interpolazioni ed interazioni di cui è stato oggetto. La risultanza è non solo l'aumento di valore dell'opera originale ma anche del luogo in cui essa è contenuta contribuendo a creare quei famosi nuovi immaginari turistici e culturali di cui si parlava in precedenza.



*Rijksmuseum Studio Award.*

Questo corto circuito fisico/digitale, potremmo parlare di esperienza **phygital**, è oggi ben radicato nelle nuove generazioni e progetti come il videogioco Assassin's Creed II ambientato a Monteriggioni o le installazioni interattive del collettivo giapponese Teamlab o ancora l'edizione 2020 del festival di musica elettronica Tomorrowland ci ricordano gli impatti che nascono dalla interconnessione delle fasi PRE-DURANTE-POST esperienza.

Queste forme culturali aperte pongono domande nuove in merito al diritto d'autore, chi possiede i diritti della riproduzione alterata e contaminata? Se io introduco emozioni, capacità, visioni che rielaborano e trasformano l'originale la nascita "opera" non è forse mia? Mi piace pensare che siamo in un'epoca di non riproducibilità tecnica quando operiamo in forme di attivazione culturale, tanto più il messaggio iniziale si presta ad ibridazioni tanto più nascono **spettATTori e spett-tAutori**. Non più un trasferimento mono-direzionale del messaggio come accade in un libro, in un film, in un museo ma un DNA in cui l'autore diventa progressivamente spettatore e lo spettatore si trasforma in agente attivo. Un passaggio da forme di storytelling a forme di storydoing che altera nel DNA la relazione tra le parti e ci apre la strada verso una stagione di cultura di **TANTI perTANTI**. Quante istituzioni culturali sono pronte a superare le logiche di arroccamento di una cultura di pochi (nel senso di chi la produce e dirige) per pochi (coloro i quali la fruiscono) verso forme sempre più aperte in cui si allarga enormemente la platea di chi crea contenuti e di conseguenza dei pubblici in grado di interagirvi.

**Fabio Viola**

*Docente universitario, autore di saggi e creatore di nuove geografie culturali. A lui si devono produzioni come Father and Son per il MANN di Napoli da oltre 4.5 milioni di download, A Life in Music per il Teatro Regio di Parma e The Medici Game per gli Uffizi.*



*Territori della Cultura*



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali

Ravello

## Gli altri partecipanti ai tavoli



**STEFANIA BALDINOTTI**

Responsabile dell'Archivio di Antropologia Visiva dell'Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale. Il suo campo di interessi, focalizzato in modo particolare sulle pratiche di patrimonializzazione legate al collezionismo e alla musealizzazione spontanea, si è successivamente ampliato all'approfondimento delle tematiche relative alla documentazione audiovisiva e, più recentemente, delle contaminazioni tra documentazione audiovisiva di carattere antropologico e videoarte. È referente scientifico di progetti di collaborazione tra ICPI e comunità patrimoniali sulle tematiche della salvaguardia e della valorizzazione del patrimonio immateriale. Tra i più recenti, Lucigraphie, contest di restituzione sull'assenza della festa in epoca Covid, realizzato insieme alla Rete delle Grandi Macchine a Spalla e i Cantieri della Civiltà marinara, cantiere aperto di ricerca e condivisione, avviato in collaborazione con la comunità marinara di Porto San Giorgio.

**CARLA BARBATI**

Professore ordinario di diritto amministrativo presso l'Università Milano IULM, ha insegnato presso le Università di Modena, Venezia IUAV, Bologna e Lecce. Presidente dell'Associazione Italiana dei Professori di diritto amministrativo, è stata componente, in rappresentanza dell'area giuridica, del Consiglio Universitario Nazionale, divenendo Vicepresidente e poi Presidente. È componente del comitato di direzione della rivista Aedon, Arti e Diritto on line del Mulino.

**ALESSANDRO BOLLO**

Direttore dal 2017 della Fondazione Polo del '900 di Torino e presidente di Kalatà impresa sociale. Precedentemente è stato co-fondatore e responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo. È docente di management della cultura in diversi master e autore di libri e articoli scientifici sul tema. Ha collaborato con Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019 facendo parte del CT, dal 2017 fa parte del CTS di Biennale Democrazia e dal 2018 della rivista Economia della Cultura del Mulino.

### **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 teaches Event Management and Event Marketing at the University of Salerno.

### **RICCARDO BRACA**

Sales Manager Coordinator Area Lazio di Engie Servizi SpA. Esperienza ventennale nel settore delle gare di appalto con la Pubblica Amministrazione Centrale e Locale.

### **RAUL CARUSO**

È professore di Politica economica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore dove tiene gli insegnamenti di Economia della pace, Economia della criminalità ed Economia internazionale. Direttore e membro del comitato scientifico di Asso-benefit. È attualmente anche direttore del CESPIC (Centro Europeo di Scienza della Pace, Integrazione e Cooperazione) e tra il 2009 e il 2019 è stato executive director del NEPS (Network of European Peace Scientists). Dirige la rivista scientifica Peace Economics, Peace Science and Public Policy. Ha pubblicato nel 2017 Economia della pace (Il Mulino, Bologna) per cui ha ricevuto il premio Capri, nel 2018 Chiamata alla armi (Egea, Milano), nel 2020 ha curato (con D. Palano) 'Il Mondo fragile, Scenari globali dopo la pandemia' (Vita e pensiero, Milano).

**MICHELA CASCASI**

Architetto abilitato all'esercizio professionale. Master di II livello in Storia dell'Architettura. Dottorato in "Storia e Restauro dell'Architettura" – Sezione Storia dell'Architettura. Cultore della materia in *Storia dell'Architettura moderna* e in *Storia dell'Architettura e dell'urbanistica moderna* presso la facoltà di Architettura dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". Cultore della materia in *Storia dell'Architettura moderna* e in *Storia dell'Architettura e dell'urbanistica moderna* presso la facoltà di Architettura dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza".

Collaborazione alle attività didattiche del "Laboratorio di Restauro" Facoltà di Architettura dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza. Ha all'attivo diverse pubblicazioni.

Funzionario architetto presso il Servizio II della Direzione Generale Musei dal 14 maggio 2018.

**CRISTINA CHIAVARINO**

Architetto di formazione, ha avuto la fortuna di lavorare sul campo, in Studi professionali in Italia e all'Estero, nonché nella progettazione urbanistica e del paesaggio. Un patrimonio di esperienze, oggi a disposizione di Fondazione Cariplo, importante organizzazione filantropica e punto di riferimento per le politiche, non solo culturali, in Lombardia.

Presso la Fondazione Cariplo dirige da diversi anni l'Area Arte e Cultura, che punta sulla cultura come strumento di coesione, crescita delle persone, rigenerando relazioni e, a partire da questo, trasformando anche i luoghi, che hanno bisogno non solo di una nuova bellezza esteriore, ma anche di una nuova prospettiva. Nel lavoro di oggi ha il privilegio di poter valorizzare l'esperienza del passato.

**ACHILLE COPPOLA**

Segretario Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili dal 2014. Revisore legale. Autore di articoli in materia societaria e tributaria su prestigiose riviste. Promotore di seminari di studio a livello nazionale.

### **UMBERTO CROPPI**

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

### **EMMANUELE CURTI**

Emmanuele Curti, archeologo e manager culturale, dopo la formazione a Perugia, è approdato a Londra, dove ha insegnato al Birkbeck College, dal 1992 al 2003, e successivamente all’Università della Basilicata fino al 2015. Si è occupato per anni di processi di acculturazione nell’antichità fra mondo greco, romano ed indigeno. Lasciata l’università si occupa ora di progetti sul ruolo della cultura come strumento di welfare (imprese creative e culturali, beni culturali, cultura digitale, aree interne, turismo di comunità, ecc.). È consulente di Materahub e di Matera 2019, nonché socio fondatore di Lo Stato dei Luoghi e di ParoleOstili. Scrive per varie testate, CheFare, AgCult, ecc.

### **MARCO D’ISANTO**

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

**DAVIDE DE BLASIO**

Consulente finanziario e docente di Marketing, all'indomani della rilevazione dell'azienda Tramontano, nel 2011 promuove il progetto Made in Cloister, fondandone poi la Fondazione, improntato sul recupero del chiostro cinquecentesco di S. Caterina a Formiello, trasformandolo in un luogo della creatività dove svolgere attività continuativa per il sostegno, la promozione e lo sviluppo delle tradizioni artigianali napoletane con il contributo di designer ed artisti internazionali.

**CARMEN DE LUCA**

Architetto, Presidente e Direttore Tecnico della P.T.I. - Progetti Territoriali Integrati S.p.A., la sua attività di libero professionista copre diversi settori: studi di fattibilità, progettazione di interventi di restauro monumentale ed archeologico, pianificazione territoriale, urbanistica ed ambientale, progettazione di opere edili e di infrastrutture stradali. Si occupa anche di Direzione lavori, con la consulenza ed assistenza tecnica alle imprese e pubbliche amministrazioni, e servizi di formazione professionale.

**MAURIZIO DI STEFANO**

Ingegnere, Architetto, Specializzato in Restauro dei Monumenti presso l'Università Federico II di Napoli, Presidente di ICOMOS Italia - Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti. Componente del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici in qualità di Esperto. Membro del Consiglio di Amministrazione della Fabbrica del Duomo di Siena, denominata "Opera della Metropolitana", sito UNESCO (Decreto del Ministero dell'Interno n. 42 del 24/04/2019). Componente del Comitato Scientifico del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (CUEBC). Componente advisory board di progetti europei nel settore dell'innovazione. 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". Presidente del Club per l'UNESCO di Pompei.

### **PIERO DOMINICI**

Fellow della World Academy of Art & Science, è Scientific Director dell'International Research and Education Programme on Human Complex Systems e Director, presso il Global Listening Centre. Professore, sociologo e filosofo, presso l'Università di Perugia, si occupa di complessità e di teoria dei sistemi da oltre vent'anni. Visiting Professor presso l'Università Complutense di Madrid, partecipa a progetti di ricerca internazionali. Membro dell'Albo dei Revisori MIUR, è autore di libri e numerose pubblicazioni scientifiche.

### **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.

### **RENZO IORIO**

Dopo esperienze in Italia e all'estero in consulenza aziendale (Accenture), finanza di impresa (FIAT S.p.A.) e in M&A, si dedica al settore del turismo seguendo lo sviluppo, la crescita e l'affermazione del Gruppo Accorhotels come Direttore Generale e Amministratore Delegato in Italia e successivamente nel sud Europa. Dal gennaio 2019 è l'Amministratore Delegato di Nugo, la nuova piattaforma di viaggi sviluppata da Gruppo Ferrovie dello Stato.

**STEFANO KARADJOV**

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

**MARIA GRAZIA MATTEI**

Fondatrice e Presidente MEET. Il MEET, primo centro italiano per la cultura digitale con sede a Milano, sviluppato su 3 piani, è un luogo di incontro e sperimentazione che studia e dissemina il digitale nella convinzione che l'innovazione sia un fatto culturale, prima ancora che tecnologico.

Umanista e critica d'arte, nel 2017 riceve il Premio Canada-Italia per l'innovazione, e nel 2020 le viene conferito il Chi è Chi Awards alla Carriera per il suo lavoro sulle applicazioni del digitale nelle sue declinazioni sociali, culturali e antropologiche.

**MARCO MINOJA**

Manager culturale con un'esperienza decennale alla guida di diverse amministrazioni pubbliche. Dal 2018 dirige la Direzione Cultura del Comune di Milano. Precedentemente ha diretto i Segretariati del MiBACT in Lombardia e in Sardegna, coordinando l'attività di tutte le direzioni periferiche in ambito regionale. Laureato e specializzato in archeologia all'Università di Milano, ha diretto dal 2009 al 2015 diverse Soprintendenze. La sua bibliografia conta oltre cento titoli tra monografie, curatele, cataloghi di mostre, guide museali, articoli su riviste specializzate.

### **VALENTINA MONTALTO**

Forte di un'esperienza decennale in ambienti di lavoro internazionali, Valentina Montalto si è occupata di politiche, statistiche e indicatori per i settori culturali e creativi, a livello europeo e urbano. Attualmente lavora presso il Joint Research Centre della Commissione Europea dove guida il progetto Cultural and Creative Cities Monitor. Su YouTube il suo TEDx talk "Quanto conta la cultura nelle nostre città?".

### **FILIPPO MONTESI**

È senior advisor di Human Foundation e Segretario Generale di Social Impact Agenda per l'Italia. Appassionato ed esperto di metodi e strumenti di valutazione, con una specializzazione nel metodo SROI, ha realizzato e coordinato numerose attività di valutazione d'impatto di progetti d'innovazione sociale per investitori e imprese sociali. Ad oggi, è l'unico *practitioner* e formatore SROI accreditato da Social Value International in Italia.

### **BERTRAM NIESSEN**

Segue lo sviluppo di cheFare dal 2012 e ne è Direttore Scientifico. Dal 2003 insegna in corsi universitari, master e dottorati. Come docente, autore e progettista si occupa di spazi urbani, culture collaborative e innovazione sociale. È PhD in Studi Urbani all'Università di Miano-Bicocca. È stato ricercatore post-doc all'Università di Milano. Membro di giurie e advisory board, collabora con vari magazine e radio.

### **VALENTINO NIZZO**

Archeologo senza frontiere e Phd in Etruscologia, è direttore del Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia dal 2017. Dal 2010 è stato funzionario archeologo presso la Soprintendenza Archeologia dell'Emilia Romagna e dal 2015 presso la Direzione generale Musei.

**FABIO PAGANO**

Archeologo, dottore di ricerca. Lavora presso il MiBACT dal 2012, con un percorso che ha previsto incarichi di direzione del Museo archeologico nazionale di Cividale del Friuli, del Museo archeologico nazionale e Teatro romano di Spoleto e dell'Area archeologica di Carsulae e un periodo di lavoro presso la Direzione generale Musei. Dal giugno del 2019 è Direttore del Parco archeologico dei Campi Flegrei dove sta sviluppando un'attuazione della strategia che prevede l'attivazione di forme di gestione partenariale pubblico-privata di alcuni luoghi del Parco.

**CINZIA PERUGINI**

Presidente del Collegio dei Revisori di FEDERCULTURE dal 2013. Esperta del "Terzo Settore", come motore di sviluppo del Paese, segue diverse Onlus e Fondazioni.

È componente del Gruppo di lavoro "Made in Italy", costituito nell'ambito di lavoro Attività di Impresa del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, Referente per il Cluster "Cultura". Nel mese di aprile 2020 è stato pubblicato un lavoro, con l'ausilio della Fondazione Nazionale, sullo stato dell'arte "dell'Impresa-Cultura" con una elaborazione di analisi e proposte per la valorizzazione e la ripartenza del settore. Lo studio è stato realizzato anche con una rete di Commercialisti per il loro ruolo nel sistema economico e imprenditoriale del paese.

**PIETRO PETRAROIA**

Storico dell'arte, già Soprintendente per i Beni artistici e storici per la Lombardia occidentale e la Pinacoteca di Brera (1991-97), ha diretto il restauro del Cenacolo Vinciano dal 1991 alla conclusione (1999). Direttore della Rivista "Il Capitale culturale". Opera attualmente nell'ambito della consulenza e formazione per i beni culturali e il turismo.

### **PAOLO PETROCELLI**

PhD, manager culturale, docente universitario e giornalista. Membro del CdA del Teatro dell'Opera di Roma, della Fondazione Accademia Musicale Chigiana di Siena e del Conservatorio di Musica Benedetto Marcello di Venezia, ricopre attualmente diversi incarichi istituzionali e ruoli manageriali. È Fondatore e Presidente di EMMA for Peace, e Co-Fondatore e Presidente Onorario dell'AIGU, la più grande rete giovanile all'interno del sistema UNESCO.

### **ANDREA REBAGLIO**

Lavora dal 2000 presso l'Ufficio Attività Filantropiche di Fondazione Cariplo, dove ha curato l'elaborazione di varie iniziative dedicate al mondo della cultura giovanile: dal progetto LAIV – Laboratorio delle Arti Interpretative dal Vivo al progetto Être – Esperienze teatrali di residenza, al bando Valorizzare la creatività giovanile in campo artistico e culturale, fino al più recente progetto Funder35 – il fondo per l'impresa culturale giovanile. Dal 2009 è Vice Direttore dell'Area Arte e Cultura della Fondazione Cariplo.

### **AGOSTINO RIITANO**

Manager culturale, autore e docente, sperimenta modelli di rigenerazione urbana mediante la valorizzazione partecipata del patrimonio e delle eredità culturali, attivando progetti d'innovazione sociale e creolizzazione dei linguaggi espressivi. Attualmente Direttore del Comitato Promotore per la candidatura de "L'Arte dell'incisione a cammeo" nella Lista del Patrimonio Culturale Immateriale UNESCO; Cultural Manager di Tirana Capitale Europea dei Giovani 2022 e Direttore della candidatura di Procida a Capitale italiana della Cultura per l'anno 2021.

**LUDOVICO SOLIMA**

Professore ordinario di "Economia e gestione delle imprese", titolare della cattedra di "Management delle imprese culturali" presso l'Università della Campania "Luigi Vanvitelli", insegna, inoltre, "Management dei musei" presso l'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli.

Componente del CdA dell'Università degli Studi di Napoli "L'Orientale", è componente del Comitato scientifico dell'Associazione Civita, Consigliere scientifico dell'Ente Pio Monte della Misericordia e dell'Associazione Alessandro Scarlatti; è componente del Comitato di Direzione della rivista scientifica "Economia della Cultura", edita da Il Mulino.

**FRANCESCO SPANO**

Avvocato, ha conseguito un dottorato di ricerca presso la scuola Sant'Anna di Pisa ed ha studiato presso atenei internazionali come l'Institute Catholique de Paris e la Boalt School of Law di Berkeley UC. È stato professore a contratto presso l'Università di Siena, Segretario generale della Fondazione Maxxi e Direttore generale dell'ufficio nazionale antidiscriminazioni della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Attualmente è Segretario Generale di Human Foundation e consulente di Federculture.

**MASSIMO SQUILLANTE**

Professore Ordinario di Metodi Matematici dell'economia e delle scienze attuariali e finanziarie; Prorettore dell'Università degli Studi del Sannio; presidente del Comitato scientifico di Futuridea Research and development center; socio dell'Accademia Peloritana dei Pericolanti, classe delle Scienze Fisiche, Matematiche e Naturali; responsabile scientifico del Polo didattico della Fondazione "I Lincei per la scuola"; componente del Comitato scientifico dell'Osservatorio banche imprese (OBI); responsabile scientifico del Centro Europe Direct LUPT "Maria Scognamiglio", sez. di Benevento.







