

LuBeC 2022

Missione Cultura | Pubblico e Privato per l'attuazione del PNRR tra innovazione e competitività

Atti di LuBeC 2022

AA.VV.

A cura di

Francesca Velani

In collaborazione con

Elena Alei

Elisa Campana

Sharon Tofanelli

Maria Giulia Tongiani

dibattiti

LuBeC è un evento di



PROMOPA
FONDAZIONE

RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI



Lucca
Beni
Culturali®
CANTIERE CULTURA

DIBATTITI | Promo PA Fondazione

LuBeC – Lucca Beni Culturali 2022

Missione Cultura | Pubblico e Privato per l'attuazione del PNRR tra innovazione e competitività

Atti del XVIII Convegno Nazionale
Lucca | Real Collegio | 6 e 7 ottobre 2022

a cura di Francesca Velani

in collaborazione con

Elena Alei

Elisa Campana

Sharon Tofanelli

Maria Giulia Tongiani

LuBeC – Lucca Beni Culturali è un evento di

PROMO PA Fondazione

PROMO P.A. nasce nel 2003 come fondazione di ricerca orientata ad operare prevalentemente nel campo della formazione e dei beni culturali, già associata all'European Foundation Centre (EFC) di Bruxelles e al Groupe Européen d'Administration Publique (GEAP), è iscritta all'Anagrafe Nazionale delle Ricerche del MUR.

Obiettivo dichiarato è quello di sostenere il processo di modernizzazione del Paese, con particolare riguardo – ma non solo – alla Pubblica Amministrazione.

Quindi la ricerca con le indagini sul campo, per interpretare e comprendere le dinamiche del cambiamento, e la formazione, per sostenere la crescita. La specificità dell'approccio sta nel voler raggiungere gli obiettivi ponendosi dal punto di vista di cittadini e imprese, specie le micro e le piccole, che avvertono maggiormente le conseguenze delle inefficienze delle PA.

Il problema della semplificazione reale (per distinguerla dalla camaleontica sostituzione di una norma con un'altra) dunque è strategico e centrale nelle attività della Fondazione, che promuove sul tema specifici approfondimenti attraverso rapporti annuali.

La scelta poi della cultura come ulteriore e fondamentale campo di azione, deriva dalla consapevolezza che costituisce un asset strategico per il Paese. In questo campo si intrecciano tecnologie, innovazione, sviluppo economico, turismo, nuovi modelli di governance pubblico privato. Anche qui formazione, ricerca, definizione di nuovi modelli. Un campo sterminato di indagine e progettualità.

La Fondazione infine ha fondato OREP – Osservatorio sul Recovery Plan, con

l'Università di Tor Vergata. Uno strumento di conoscenza, proposta e monitoraggio del PNRR, che si pone in una prospettiva bottom-up, cioè di valutare il complesso percorso del piano, dall'elaborazione fino alla parte attuativa, dal punto di vista e nell'interesse dei beneficiari finali, istituzioni ed enti sul territorio nonché cittadini e imprese, nelle loro componenti associative.

promopa.it

Presidente

Gaetano Scognamiglio

Vice Presidente

Francesca Velani

Amministratori

Fabiana Dardi - Direzione Finanze

Iolietta Pannocchia - Direzione Generale

Comitato d'Onore

Aldo Carosi, Lorenzo Casini, Marcello Clarich, Livia Pomodoro, Claudio Rovai, Angelo Tranfaglia

Comitato Scientifico

Andrea Chevallard, Umberto Donati, Roberto Ferrari, Giovanni Maltinti, Caro Lucrezio Monticelli, Savio Picone, Gustavo Piga, Pasquale Principato, Antonella Recchia, Alessio Scarcella, Antonio Stancanelli, Giuseppe Stancanelli, Paola Verdinelli De Cesare, Gaetano Viciconte

Consiglio

Andrea Bicchieri, Giancarlo De Maria, Gustavo Piga, Gaetano Scognamiglio, Antonio Stancanelli, Giuseppe Stancanelli, Francesca Velani

Revisore

Daniele Bullentini

Sommario

Riflessioni delle autorità	12
Nota del curatore, di Francesca Velani	21
CONVEGNO DI APERTURA Cultura, Metacultura e nuove alleanze	23
APERTURA DEI LAVORI	24
<i>Intervento di Lucia Borgonzoni</i>	24
<i>Intervento di Angela Acordon</i>	24
<i>Intervento di Eugenio Giani</i>	25
<i>Introduzione, di Gaetano Scognamiglio</i>	26
FOCUS 1 CULTURA E METAVERSO: SCENARI E COMPETENZE	28
<i>Christian Greco dialoga con Alessandra Vittorini e Dino Pedreschi</i>	28
FOCUS 2 CON LA CULTURA DEL PNRR PER UNA NUOVA AGENDA DEI TERRITORI ITALIANI.....	36
<i>Intervento di Gustavo Piga</i>	36
<i>Intervento di Angelantonio Orlando</i>	37
<i>Intervento di Luca Parodi</i>	40
<i>Intervento di Rocco De Nicola</i>	41
<i>Intervento di Matteo Ricci</i>	42
<i>Intervento di Francesco Profumo e Annalisa Giachi</i>	43
FOCUS 3 DAL NEW EUROPEAN BAUHAUS LA NUOVA ALLEANZA TRA CULTURA, DESIGN E IMPRESA ...	45
<i>Introduzione di Francesca Velani</i>	45
<i>Intervento di Onofrio Cutaia</i>	46
<i>Intervento di Antonio Alunni</i>	47
<i>Intervento di Gian Maria Tosatti</i>	48
<i>Intervento di Corrado Beldi</i>	50
CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2022 A GIOVANNI BAZZOLI.....	52
<i>Intervento di Michele Coppola</i>	52
SESSIONI PARALLELE	55
GESTIONE, VALORIZZAZIONE, ACCESSIBILITÀ TRA PNRR CULTURA E PROGETTI EUROPEI .	56
IL GRANT OFFICE DEL MINISTERO DELLA CULTURA – PRIMA VALUTAZIONE DEI RISULTATI	56
<i>Intervento di Alessandra Lucchese</i>	56
LA COOPERAZIONE ISTITUZIONALE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO E DEL PATRIMONIO.....	58
<i>Gli accordi istituzionali e le buone pratiche, di Cristina Bartolini e Carla Arcolao</i>	58
<i>Progetto di sperimentazione per l’attuazione del Piano Paesaggistico Regionale – Val Bormida, di Lisa Accurti</i>	58
<i>Gli accordi territoriali per “Ricomporre la Memoria”, di Cristina Collettini</i>	61
FUTURO REMOTO. MATERA-BASILICATA 2019. PER UN SISTEMA MUSEALE TERRITORIALE INTEGRATO TRA CONSERVAZIONE E INNOVAZIONE. LA RETE DEI GRANDI ATTRATTORI DEL POLO MUSEALE LUCANO	62
<i>Intervento di Annamaria Mauro e Viviana Loisi</i>	62
IL MUSEO NAZIONALE DI MATERA: UNO SGUARDO AL FUTURO TRA INCLUSIONE E ACCESSIBILITÀ	63
<i>Intervento di Annamaria Mauro</i>	63
L’ACCESSIBILITÀ ON LINE E ON SITE PER IL PARCO ARCHEOLOGICO DI SEPINO E PER I SITI GESTITI DALLA DRM-MOLISE.....	64
<i>Intervento di Michele Laurenzana</i>	64

COLLABORAZIONI PUBBLICO-PRIVATO PER LA VALORIZZAZIONE E LA FRUIZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE.....	66
“SEMI”: SVILUPPO E MERAVIGLIA D’IMPRESA ALLA REGGIA DI CASERTA IL GIARDINO INGLESE: LUOGO DI DELIZIE E GIARDINO PRODUTTIVO. LA RIQUALIFICAZIONE DELLE SERRE BORBONICHE	66
<i>Intervento di Paola Viola.....</i>	66
“ATLANTE VENETO”: DALLA CONOSCENZA DELLA CARTOGRAFIA STORICA ALLO SVILUPPO TERRITORIALE. PASSATO, PRESENTE E FUTURO DI UN PROGETTO SOCIALE DI GOVERNANCE DELLA CONOSCENZA	67
<i>La cartografia storica per il Veneto di oggi, di Fausta Bressani e Lorena Dal Poz</i>	67
LA TUTELA COME PROCESSO CULTURALE CONDIVISO: PASSATO, PRESENTE E FUTURO DELL’ARCHIVIO DI VALENTINA CORTESE. UN RACCONTO DI ALLEANZE GENERATIVE.....	68
<i>Il ruolo della mediazione della memoria consegnata fra interesse privato e interesse pubblico, di Rossella Novarini</i>	68
PROGETTO PILOTA SU NUOVI MODELLI DI FRUIZIONE DELL’ARCHIVIO DI STATO E SULLA VALORIZZAZIONE DEL CONTENITORE ARCHITETTONICO	71
<i>Scrigni di storia: il futuro degli Archivi di Stato, di Massimo Mastroiorio.....</i>	71
<i>La valorizzazione dei beni culturali in Italia tra passato e futuro, di Alfredo de Biase</i>	72
PIANO NAZIONALE BORGHI: COMPLESSITÀ, SOLUZIONI E STRATEGIE PER L’ATTUAZIONE DEI PROGETTI.....	74
L’ATTUAZIONE DEI PROGETTI: GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI, DI ANGELANTONIO ORLANDO.....	74
STRATEGIE CONCORRENTI E PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATE: COSTRUIRE UN PERCORSO INTEGRATO	75
<i>Intervento di Vincenzo Santoro</i>	75
<i>Intervento di Ottavia Ricci.....</i>	76
MISURARE L’IMPATTO DELL’INVESTIMENTO CULTURALE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DELL’AGENDA 2030, DI FRANCESCA VELANI	77
TAVOLO DI LAVORO 1 BORGHI LINEA A	79
CRITICITÀ E PUNTI DI FORZA DEL SISTEMA “BORGHI PILOTA”	79
<i>Intervento di Antonella Recchia</i>	79
<i>Intervento di Rossella Almanza</i>	80
PROGRAMMAZIONE E MISURE CONCORRENTI: CONNETTERE PROGETTI E STRATEGIE COMPLEMENTARI ...	81
<i>Intervento di Cristina Ambrosini</i>	81
<i>Intervento di Luca Parodi</i>	82
<i>Intervento di Ilaria Cavo.....</i>	83
SISTEMI INFORMATIVI PER LA GESTIONE INTEGRATA E SOSTENIBILITÀ DEI BORGHI PILOTA, DI FABIO PINELLI	83
CONFRONTO TRA COMUNI DEI BORGHI PILOTA E REGIONI SULL’ATTUAZIONE DEI PROGETTI	85
TAVOLO DI LAVORO 2 BORGHI LINEA B	85
<i>Introduzione, di Annalisa Giachi</i>	85
<i>Introduzione, di Elena Pianea.....</i>	86
PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ NELL’ATTUAZIONE DEI PROGETTI DA UNA LETTURA DEI RISULTATI	87
<i>Intervento di Giampiero Marchesi</i>	87
<i>Intervento di Vincenzo Santoro</i>	88
IL BANDO PER LE IMPRESE DELL’AVVISO BORGHI	89
<i>Intervento di Luigi Scaroina.....</i>	89
<i>Intervento di Roberta Corbò.....</i>	90
TESTIMONIANZE DAL SISTEMA BORGHI	91

<i>Intervento di Maria Ida Bessi</i>	91
<i>Intervento di Federico Mammarella</i>	92
<i>Intervento di Luca Silvestri</i>	93
<i>Intervento di Massimo Spigaroli</i>	94
<i>Intervento di Tommaso Triberti</i>	94
GAMIFICATION NEI LUOGHI DELLA CULTURA	96
<i>UN PROGETTO DI GAMIFICATION PER IL PALAZZO REALE DI GENOVA, DI ALESSANDRA GUERRINI</i>	96
<i>OROBORUS - L'AMULETO DEL TEMPO: UN GAME PER IL PALAZZO REALE DI GENOVA, DI UGO GALASSI</i> .	97
VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO: TRA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E	
CAMBIOAMENTO CLIMATICO	99
ARQUEO-CUBA: PROGRAMMI FORMATIVI PER UN PATRIMONIO SOSTENIBILE	99
<i>Intervento di Silvia Rossi</i>	99
IL PROGETTO CREAMARE: UN MODELLO DI COLLABORAZIONE FRA ISTITUZIONI CULTURALI E IMPRESE	
CREATIVE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SUBACQUEO	103
<i>Intervento a cura di Fabio Bruno, Barbara Davide, Roberto Rotondo, Marco Cozza e</i>	
<i>Emilia Brandi</i>	103
IMPRESE CULTURALI E CREATIVE. NUOVE COMPETENZE E IBRIDAZIONE DEI GENERI TRA	
DIGITALE E SOSTENIBILITÀ. POLITICHE E STRUMENTI	105
APERTURA, DI VALTER TAMBURINI	105
INTRODUZIONE, DI ANGELO ARGENTO	105
IL PNRR PER LA TRANSIZIONE ECOLOGICA E DIGITALE DEGLI ORGANISMI CULTURALI E CREATIVI, DI MARIA	
LUISA AMANTE	106
IL SISTEMA DEGLI INCENTIVI PER LE NUOVE FORME D'IMPRESA, DI VITTORIO FRESA	107
PROPOSTE PER LA PROSSIMA LEGISLATURA DAL MANIFESTO "CULTURA È FUTURO"	108
<i>Intervento di Ugo Bacchella</i>	108
<i>Intervento di Giovanna Barni</i>	110
<i>Intervento di Matteo Bagnasco</i>	111
<i>Intervento di Umberto Croppi</i>	112
<i>Intervento di Marco Tortoioli Ricci</i>	113
<i>Conclusioni, di Onofrio Cutaia</i>	115
COME SI MISURA LA CULTURA? IL MANUALE PER NAVIGARE TRA DATI, FONTI E	
INDICATORI	116
INTRODUZIONE, DI ALESSANDRA VITTORINI	116
L'IMPORTANZA DELLE FONTI NELLA RICERCA, DI ALESSANDRA FERRIGHI	116
IL MANUALE PER NAVIGARE DATI, FONTI, INDICATORI: STRUTTURA E ARTICOLAZIONE, DI ALFREDO VALERI	
.....	117
ISIE II Edizione – INTERNATIONAL SUMMIT OF IMMERSIVE EXPERIENCE: "I MUSEI DEL	
FUTURO"	118
PANEL 1 MUSEI DEL FUTURO. UN CONFRONTO INTERNAZIONALE SULLE STRATEGIE CULTURALI, FRA	
TRADIZIONE E LINGUAGGI CONTEMPORANEI	118
APERTURA, DI EMANUELA TOTARO	118
INTRODUZIONE, DI LUCA DE BIASE	118
REALE E VIRTUALE NELLA NUOVA PRODUZIONE CULTURALE: QUALE RUOLO PER IL MUSEO	119

<i>Intervento di Roberto Ferrari</i>	119
<i>Intervento di David Gallo</i>	120
<i>Intervento di Serena Tabacchi e Filippo Lorenzin</i>	121
ICOM E LA NUOVA DEFINIZIONE DI MUSEO, DI ADELE MARESCA COMPAGNA.....	122
VERSO IL MUSEO DEL FUTURO	124
<i>Intervento di Stefano Moriggi</i>	124
<i>Intervento di Tiziana Maffei</i>	125
PANEL 2 LA CONVERGENZA TRA CULTURA E TECNOLOGIA E LA NUOVA CATENA DEL VALORE. ESPERIENZE A CONFRONTO	125
<i>INTRODUZIONE, DI LUCA NANNIPIERI</i>	125
<i>GLI UFFIZI DEL FUTURO, DI EIKE SCHMIDT</i>	126
<i>TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLA CULTURA, DI RICCARDO ROVELLI</i>	126
<i>TECNOLOGIE IBRIDE E COLLABORATIVE A SUPPORTO DEL PATRIMONIO CULTURALE, DI IVANA CERATO</i> . 127	
PANEL 3 LA SPERIMENTAZIONE CREATIVA DIGITALE PER L'INNOVAZIONE DELL'INDUSTRIA DELLA CULTURA	127
<i>ARTE E CREATIVITÀ TRA MUSEI E METAVERSO: LAVORI IN CORSO, DI GAETANO DI GESU</i>	127
<i>THE NEW ATLAS OF DIGITAL ART, DI MARIA GRAZIA MATTEI</i>	130
VERSO LA CO-CREAZIONE: PER UN'ALLEANZA TRA ARTE E TECNOLOGIA	132
<i>Intervento di Elisabetta Rotolo</i>	132
<i>Intervento di Franco Losi</i>	134
<i>IL MUSEO NEI MONDI VIRTUALI: TEENSLAB PER SPERIMENTAZIONI DI CO-CREAZIONE, DI MARIA TERESA DAL BÒ</i>	135
LE SFIDE DEL DIGITALE: DALLA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	
ALL'INTERAZIONE CON I NUOVI PUBBLICI. BUONE PRATICHE	137
LA SFIDA DIGITALE DELL'ARCHIVIO CENTRALE	137
<i>Progettare la conservazione: il polo e le sue sfide, di Valentina Carola</i>	137
<i>L'ACS in un click: la fruizione attraverso la nuova Digital Library, di Emanuela Fiorletta</i>	138
PRESENTAZIONE DEL VIDEOGIOCO FATHER AND SON - THE GAME 2.....	139
<i>Intervento di Elisa Napolitano</i>	139
NUOVE FORME DI GESTIONE DEGLI ARCHIVI DI STATO AI TEMPI DELLA PANDEMIA. PROPOSTE E MODELLI DELL'ARCHIVIO DI STATO DI LECCE	140
<i>Intervento di Donato Pasculli e Maria Romana Caforio</i>	140
UN MANICOMIO E IL SUO ARCHIVIO: STORIA DEL SALVATAGGIO E RECUPERO DELLA MEMORIA DOCUMENTARIA DI MAGGIANO	141
<i>Intervento di Veronica Bagnai Losacco</i>	141
<i>Intervento di Isabella Tobino</i>	141
"LE STANZE DELLA MEMORIA" DI TRICASE. SUGGERIMENTI EVOCATIVE E TECNOLOGIE IMMERSIVE APPLICATE AL PATRIMONIO IMMATERIALE	143
<i>Intervento di Ornella Ricchiuto</i>	143
NARRARE, COMUNICARE, AVVICINARE	144
<i>Intervento di Carlotta Caruso, Sara Colantonio e Agnese Pergola</i>	144
IL MAUSOLEO DI CECILIA METELLA, CASTRUM CAETANI, VILLA DEI QUINTILI E SANTA MARIA NOVA TRA NARRAZIONE E PAESAGGIO. UN PERCORSO MULTIMEDIALE TRA IL III E IL V MIGLIO DELL'APPIA ANTICA . 145	
<i>Il V miglio dell'Appia Antica: la formazione del paesaggio storico, di Francesca Romana Paolillo , Clara Spallino e Raffaele Cariani</i>	145

<i>Appia Adventure. Alla scoperta di Villa dei Quintili. Un videogioco 'educativo' per la Villa dei Quintili, di Paolo De Gasperis e Mara Pontissoa</i>	146
LE COLLEZIONI DELL'ISTITUTO VILLA ADRIANA E VILLA D'ESTE - VILLAE (TIVOLI). TUTELARE E VALORIZZARE ATTRAVERSO LA MODELLAZIONE TRIDIMENSIONALE	147
<i>Intervento di Andrea Bruciati</i>	147
MUSEO ARCHEOLOGICO DI MEDMA-ROSARNO: COMUNICAZIONE INTEGRATA PER L'INCLUSIONE E LA CONDIVISIONE	148
<i>Intervento di Fabrizio Sudano, Marco Stefano Scaravilli e Franco Prampolini</i>	148
IL RILIEVO DELLA CATTEDRALE SS. MARIA ASSUNTA DI BITONTO - DALLA FOTOGRAFIA STORICA ALLA RICOSTRUZIONE TRIDIMENSIONALE.....	150
<i>Il progetto "Le Cattedrali di Puglia" e la convenzione con la Soprintendenza Abap per la città metropolitana, di Simona Cicala e Remo Pavone</i>	150
<i>L'immagine della Cattedrale di Bitonto nella storia tra disegno e fotografia, di Sofia Scaringella e Ezia Tesse</i>	151
<i>L'esperienza del rilievo digitale come mezzo per la conoscenza, di Silvia Cafarchia e Davide Sanzio</i>	152
<i>Le ricostruzioni storiche della Cattedrale di Bitonto, di Francesco Lattanzio e Gianmarco Laterza</i>	153
<i>Conclusioni, di Simona Cicala</i>	153
GENIUS LOCI E MEMORIA - LA PIATTAFORMA "VRBI"	154
<i>La piattaforma VRBI, di Bruno Restuccia</i>	154
ART BONUS PER IL DIALOGO CON LA COMUNITÀ: COME AVERE SUCCESSO	156
<i>APERTURA, DI FRANCESCA VELANI</i>	156
<i>PRIME EVIDENZE DALLA RICERCA "ART BONUS: DINAMICHE RELAZIONALI E DISTRIBUZIONE SUL TERRITORIO DAL 2014 AD OGGI", DI LUCIA STERI</i>	156
TESTIMONIANZE.....	157
<i>Intervento di Brenda Barnini</i>	157
<i>Intervento di Andrea Compagnucci</i>	158
<i>Intervento di Simona Cortona</i>	158
<i>Intervento di Alessandro Rigoletti</i>	159
<i>Intervento di Fabrizio Vallelonga</i>	160
SPETTACOLO DAL VIVO. NUOVI AUTORI E LINGUAGGI CONTEMPORANEI PER COSTRUIRE NUOVI PUBBLICI. STATO DELL'ARTE, POLITICHE E RUOLI CHIAVE.....	162
<i>APERTURA, DI ELENA PIANEA</i>	162
<i>APERTURA, DI MARCO PARRI</i>	163
PRESENTAZIONE DELLA RICERCA AUTORI UNDER 35: QUANTO SONO RAPPRESENTATI?	164
<i>Intervento di Francesca Dell'Omodarme</i>	164
<i>Intervento di Francesca Velani</i>	166
<i>Intervento di Ada Montellanico</i>	166
LA GOVERNANCE: RUOLI CHIAVE PER L'ATTUAZIONE DI POLITICHE PER LA NUOVA AUTOREALITÀ VERSO NUOVI PUBBLICI.....	168
<i>Intervento di Antonio Parente</i>	168
<i>Intervento di Luciano Messi</i>	169
<i>Intervento di Luigi Cristoforetti</i>	170
RETI, INTEGRAZIONE DEGLI AMBITI E NUOVE COMPETENZE PER IL RINNOVAMENTO DEL PUBLIC ENGAGEMENT	173

<i>Intervento di Cristina Scaletti</i>	173
<i>Intervento di Gianluigi Porro</i>	175
<i>Intervento di Davide D'Antonio</i>	176
CONCLUSIONI, DI DONATELLA FERRANTE	176
PROFESSIONI PER IL PATRIMONIO CULTURALE. STRUMENTI E METODI PER LA	
FORMAZIONE A DISTANZA	178
INTRODUZIONE, DI ALESSANDRA VITTORINI	178
LA FORMAZIONE A DISTANZA DELLA FONDAZIONE SCUOLA DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI: VALUTAZIONE E PROSPETTIVE, DI EMILIANO DIAMANTI	178
ACCESSIBILITÀ: AZIONI DI SISTEMA A SUPPORTO DEI LUOGHI DELLA CULTURA DOPO IL	
PNRR 180	
INTRODUZIONE, DI CRISTINA AMBROSINI	180
ELEMENTI DI RIFLESSIONE DAL DIALOGO CON I PROPONENTI IN FASE DI PROCEDURA, DI MARIA ROSARIA LO MUZIO.....	180
LA RILEVAZIONE MUSEI E ACCESSIBILITÀ IN EMILIA-ROMAGNA: PROPOSTE E STRUMENTI OPERATIVI PER SOSTENERE UN SISTEMA CHE CRESCE	182
<i>Intervento di Silvia Ferrari</i>	182
<i>Intervento di Maria Chiara Ciaccheri</i>	183
<i>Intervento di Francesca Velani</i>	185
CONOSCENZA, COMPETENZE, NETWORKING E FORMAZIONE PER UNA CULTURA CHE INCLUDE: UNA SFIDA DA VINCERE INSIEME.....	186
<i>Intervento di Elena Pianea</i>	186
<i>Intervento di Vincenzo Santoro</i>	187
<i>Intervento di Luana Toniolo</i>	187
IL VALORE DELLA CULTURA E DELLA CREATIVITÀ IN ITALIA: DAL RAPPORTO IO SONO	
CULTURA 2022 ALLE AZIONI INTRAPRESE DALL'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO PER LA VALORIZZAZIONE E TUTELA DEL PATRIMONIO CULTURALE.....	189
<i>Introduzione, di Gaetano Scognamiglio</i>	189
<i>Intervento di Andrea De Rita</i>	189
STATI GENERALI DELLA CULTURA - FAI CONTARE LA CULTURA. TOSCANA CREATIVA 2030.	
FOCUS WELFARE CULTURALE	199
INTRODUZIONE, DI CRISTINA GIACHI	199
INTRODUZIONE, DI ELENA PIANEA.....	200
WELFARE CULTURALE: DALL'AFFERMAZIONE ALLA CONDIVISIONE DELLE POLICIES. STATO DELL'ARTE, DI CATTERINA SEIA.....	200
CANTIERI DI WELFARE CULTURALE: BUONE PRATICHE A CONFRONTO	202
<i>Intervento di Carlo Andorlini</i>	202
<i>Intervento di Matteo Bagnasco</i>	203
<i>Intervento di Cristina Ambrosini</i>	204
<i>Intervento di Rita Soccio</i>	205
VIVI L'EUROPA! ARTE, CULTURA E SOSTENIBILITÀ ATTRAVERSO I FONDI DI COESIONE IN	
TOSCANA	206
FOCUS COESIONE ECONOMICA, SOCIALE E TERRITORIALE: QUALE OPPORTUNITÀ PER I TERRITORI	206

APERTURA, DI ANNALISA GIACHI	206
LE NUOVE SFIDE ED OPPORTUNITÀ DELLA POLITICA DI COESIONE NEL PROSSIMO SETTENNATO,	207
<i>Intervento di Angelita Luciani</i>	207
<i>Intervento di Elena Calistri</i>	208
VIAGGIO TRA LE STORIE E I PROGETTI DELLA POLITICA DI COESIONE IN TOSCANA TRA ARTE, CULTURA E SOSTENIBILITÀ.....	210
<i>Intervento di Matteo Biffoni</i>	210
<i>Intervento di Bernard Dika</i>	212
<i>Intervento di Camilla Bianchi</i>	214
<i>Intervento di Gianluca Barbieri</i>	215
COMUNICARE LA COESIONE, L'ESPERIENZA DI "L'EUROPA IN TOSCANA"	217
<i>Serena Barilaro dialoga con Rossana Mamberto</i>	217
FOCUS COME FARE UN PROGETTO	220
DUBBI, DOMANDE E RISPOSTE DA PARTE DEGLI ESPERTI	220
<i>Intervento di Michele Barghini</i>	220
<i>Intervento di Valeria Vangelista</i>	222
IL GIARDINO... CHE IMPRESA! DAI PROGETTI FINANZIATI CON IL PNRR VERSO MODELLI DI GESTIONE AVANZATI, TRA FORMAZIONE E NUOVE MANAGERIALITÀ	225
<i>PARCHI E GIARDINI: UN SISTEMA CHE CRESCE</i> , DI GIUSEPPE LA MASTRA	225
L'IMPRESA-GIARDINO TRA COMPETENZE PROFESSIONALI, COLLABORAZIONE PUBBLICO-PRIVATO E SOSTENIBILITÀ.....	229
<i>Intervento di Alberto Passi</i>	229
<i>Intervento di Paola Viola</i>	230
VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI PER UN TURISMO SOSTENIBILE. L'EFFETTO REVENGE TOURISM: SFIDA ED OPPORTUNITÀ	231
VALORIZZARE E PROMUOVERE I TERRITORI TRA SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ	231
<i>Intervento di Cristiano Casa</i>	231
<i>Intervento di Andrea Abis</i>	231
<i>Intervento di Andrea Archinà</i>	232
<i>Intervento di Irene Panzani</i>	232
STRUMENTI E OPPORTUNITÀ PER IL MARKETING TERRITORIALE	233
<i>Intervento di Francesco Tapinassi</i>	233
<i>Intervento di Elena Leoni</i>	234
<i>Intervento di Jessica Anais Savoia</i>	235
<i>Intervento di Elisa Bruttini</i>	235

Riflessioni delle autorità

La cultura per una città d'arte è una voce centrale dell'economia. Tutto passa per la cultura come ci insegna la lezione delle grandi eccellenze italiane ed europee. La cultura che funziona ripaga l'asfaltatura delle strade, ripaga la pulizia delle piazze che portano a catena un aumento della sicurezza e a loro volta incentivano il turismo, creando opportunità per i cittadini stessi. Io immagino questo sistema come un "Art Smart City" che mette tutte le anime del territorio, le coinvolge e le mette in un circolo virtuoso che si alimenta di visione e promozione, programmazione e a sua volta intercetta fondi pubblici e privati.

Gli enti locali hanno il compito di programmare e coordinare gli interventi sul territorio con una visione complessiva che restituisca ai cittadini la qualità della vita, socialità e servizi laddove lo sviluppo urbanistico antropico della seconda metà del Novecento ha creato incoerenze: zone problematiche o penalizzate dal punto di vista dei servizi e disgregazione sociale.

I beni culturali ambientali presenti sul territorio hanno la grande potenzialità, se recuperati anche dal punto di vista funzionale, di ricreare attorno al loro socialità, culture, identità, comunità in un circolo virtuoso attivo che non viene calato dall'alto ma vede tornare singoli a sentire propri questi beni in un rinnovato senso di cittadinanza attiva.

Il comune può agire in primo luogo sui beni culturali di proprietà (terreni, edifici di sua pertinenza quali palazzi, parchi pubblici, ex edifici scolastici) e incoraggiando il recupero agricolo anche in contesto urbano - si pensa agli orti sociali – o inserendo servizi culturali e di aggregazione in ambiti svantaggiati. Il comune deve anche incoraggiare azioni di questo tipo portate avanti in collaborazione o in modo autonomo da soggetti privati.

Mario Pardini

Sindaco di Lucca

Il piano nazionale di ripresa e resilienza è una grande occasione per il nostro Paese, per ridare slancio all'economia nonostante le crisi che si stanno susseguendo; è un'occasione anche per le istituzioni locali per ripensare il proprio contesto urbano, per fare politiche legate all'ambiente, legate alla sostenibilità e ovviamente tutto ciò unito da l'approccio culturale, dalla cultura, una cultura magnifica che abbiamo nei nostri territori.

Come Provincia di Lucca stiamo sostenendo le amministrazioni locali in questo percorso, stiamo facendo un lavoro anche di valorizzazione dei nostri beni a partire ovviamente da Palazzo Ducale e da quelli che sono i beni che nel tempo appunto le generazioni precedenti ci hanno consegnato e che possono diventare una grande occasione di attrazione turistica, un luogo da dove iniziare a raccontare la città e questo territorio.

Siamo contenti questo di farlo insieme a LuBeC e agli amici di LuBeC ed il contributo che la manifestazione ogni anno dà al dibattito culturale locale e nazionale è estremamente importante prezioso ed utile per definire meglio le strategie future.

Buon LuBeC a tutti.

Luca Menesini

Presidente della Provincia di Lucca

Gli enti territoriali sono chiamati a contribuire in maniera significativa all'attuazione di un'agenda che vede la cultura quale motore della transizione verso uno sviluppo sostenibile, coinvolgendo anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Si delineano infatti temi di cruciale importanza e l'intervento della Camera di Commercio si profila come un valido supporto su molteplici fronti, che vanno dalla promozione della digitalizzazione al risparmio energetico. In questo contesto, l'iniziativa promossa all'interno di LuBeC si configura come un'opportunità stimolante e consona, poiché affronta la sfida di armonizzare i beni culturali, pilastro dell'economia nazionale, con l'evoluzione digitale. Questo connubio diviene particolarmente rilevante, considerando che la cultura non solo costituisce una componente essenziale dell'identità nazionale, ma rappresenta anche un fondamentale volano dell'economia.

L'auspicio di integrare il patrimonio culturale con gli strumenti digitali, agevolando l'accesso a archivi e musei attraverso dispositivi quali telefoni e tablet, si prospetta come una strategia promettente e meritevole di sostegno. Attraverso la valorizzazione della cultura e dei beni culturali legati al turismo, monumenti e musei in primis, si apre la possibilità di promuovere a livello locale, sinergie fondamentali per sostenere i nostri tesori culturali.

Valter Tamburini

Presidente CCIAA – Camera di Commercio di Lucca

Anche quest'anno LuBeC propone e prosegue la sua missione di valorizzazione dei beni culturali e di diffusione da cultura con un convegno che pone attenzione in particolare anche alla realizzazione dei programmi in attuazione del PNRR, agli investimenti sul patrimonio soprattutto per l'innovazione e digitalizzazione.

Ecco in questo momento, uno scenario di incertezza così drammatico è importante riaffermare i valori della Cultura e noi abbiamo provato a farlo anche nel corso di quest'anno come Prefettura cercando di entrare nelle scuole, entrando in contatto con le nuove generazioni, Abbiamo parlato con loro anche di cultura e abbiamo scoperto che la stessa Costituzione pone al centro la cultura. Riaffermare i valori della cultura oggi significa non solo riscoprire la bellezza del patrimonio che ci circonda soprattutto nel nostro paese; la cultura non solo è un motore di crescita e sviluppo ma è anche uno strumento che favorisce la curiosità, il dialogo, la comprensione, la tolleranza e quindi In definitiva è sinonimo di sicurezza, di pace ed è quindi estremamente importante portare avanti i valori della cultura anche perché favoriscono la partecipazione consapevole alla vita democratica, sociale ed economica del Paese.

Francesco Esposito

Prefetto di Lucca

I due verbi che nella Genesi (2, 15) definiscono il rapporto dell'uomo con il mondo - coltivare e custodire - possono essere applicati anche all'ambito dei beni culturali. Anch'essi infatti vanno custoditi, cioè preservati, mantenuti e restaurati; vanno però anche coltivati. Bisogna che siano messi in qualche maniera a frutto, non solamente come spazi in cui si svolge l'attività della comunità cristiana ma come ambienti che hanno a che fare con il turismo, con le professionalità, con la produzione di ricchezza, quella ricchezza culturale che è anche prosperità materiale.

La Chiesa sempre ha avuto attenzione a queste due dimensioni, perché è stata custode attenta dell'imponente patrimonio culturale fatto di architettura, pittura, scultura, musica, ma al tempo stesso ha fatto in modo che questo patrimonio andasse al servizio della collettività; delle proprie attività e anche del bene comune, delle città e delle comunità.

Tutto questo continua: in un momento in cui per la Chiesa mantenere il proprio patrimonio è particolarmente complesso, per l'imponente quantità di beni ricevuti dal passato, c'è bisogno di poter costruire reti con le istituzioni e con i privati perché si possa preservare il patrimonio in buone condizioni. D'altra parte, questo patrimonio è sempre più una risorsa per tutti, non solo per la comunità cristiana, ma anche per la società civile, poiché attira turismo, genera professionalità, produce ricchezza. In questo quadro, coltivare e custodire sono due direzioni in cui la Chiesa intende impegnarsi ancora oggi e attorno alle quali chiama a raccolta tutti coloro che sentono che il suo importante patrimonio è alla fine un bene di tutti e da tutti in qualche maniera va custodito e coltivato.

Paolo Giulietti

Arcivescovo della Diocesi di Lucca

I temi della cultura, dell'ambiente e della promozione sociale sono centrali nell'edizione di LuBeC di quest'anno, temi peraltro legatissimi tra loro. Per questo la fondazione Cassa di Risparmio di Lucca sostiene con convinzione ogni anno questo evento la cultura l'ambiente e la promozione sociale sono temi sui quali anche la fondazione concentra numerosi interventi e lo fa soprattutto ricercando sinergie con gli enti pubblici e con i soggetti privati che operano in questo ambito. A questo proposito mi piace ricordare il bando per il finanziamento della progettazione a disposizione gli enti locali affinché gli stessi possano essere agevolati nella partecipazione bandi del PNR e ovvio ricordare anche il bando pluriennale sulla sostenibilità ambientale e sociale emanato pochi mesi fa e aperto anche in questo caso sia agli enti pubblici che ai soggetti del terzo settore. Si tratta di iniziative che ci auguriamo possano attrarre numerose risorse sul nostro territorio per la realizzazione di interventi di miglioramento delle Infrastrutture, per uno sviluppo più sostenibile, per una migliore coesione sociale. Temi indispensabili in questo tempo così complicato nel quale le disuguaglianze si ampliano ed è a rischio la stessa pace sociale. Che ognuno faccia la sua parte come si usa dire e questi momenti di analisi e di approfondimento sono indispensabili per ricercare di farla nel migliore dei modi.

Quest'anno poi LuBeC lascia il testimone per i temi della sostenibilità ad un altro evento che si terrà a seguire: Pianeta Terra Festival. Lucca come laboratorio per ricercare una via che porti ad una vera rivoluzione della sostenibilità, ne va del nostro futuro. Buon LuBeC a tutti.

Marcello Bertocchini

Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca

Nota del curatore, di Francesca Velani¹

L'innovazione di **processo, di prodotto, tecnologica e sociale** è stata al centro della XVIII edizione di LuBeC. Una innovazione portatrice di cambiamenti che investono il capitale umano e il capitale culturale e devono essere gestiti attraverso politiche territoriali integrate, promuovendo il **ruolo trasformativo della cultura nello sviluppo sostenibile**, come leva per "affrontare le pressioni e i bisogni economici, sociali ed ecologici". (Dich. di Roma, 2021).

Lo scenario economico contemporaneo e post pandemico ci sottopone, infatti, a grandi cambiamenti che influiscono profondamente sugli stili di vita individuali e collettivi, sulla ripartizione delle risorse, sulle modalità di fare impresa, sulla struttura e la sostenibilità sociale. In questo quadro la due giorni, che si è svolta a Lucca il 6 e 7 ottobre 2022 come **MISSIONE CULTURA. Pubblico e Privato per l'attuazione del PNRR tra innovazione e competitività**, ha approfondito il **ruolo della cultura come motore della transizione** e la collegata **attuazione del PNRR**, presentando e mettendo a confronto visioni, progetti, strumenti e risultati.

Rispetto al grande tema della digitalizzazione attraverso **ISIE, Summit Internazionale sull'Immersività**, è stato indagato il ruolo dei **musei nel futuro**, attraverso una riflessione internazionale sulla produzione e il posizionamento dell'esperienza culturale, e sul ruolo del Museo rispetto alle potenzialità e ai rischi di questo cambio di paradigma.

Sul PNRR l'approfondimento è stato sulla realizzazione dei progetti, da quelli relativi ai **borghi, all'accessibilità, fino ai parchi e giardini storici come "impresa giardino"**. Ancora la **misurazione d'impatto** della cultura rispetto all'Agenda 2030, e la **capacity building per le imprese culturali e creative**, la cui alleanza con il sistema industriale sta diventando sempre più urgente; il legame tra la **nuova autorialità e nuovi pubblici nello spettacolo dal vivo**; il valore e le nuove metodologie per la **formazione a distanza**.

Laboratori metodologici sono stati dedicati agli strumenti per la **sostenibilità finanziaria dei progetti**; alla **gamification**, alle **nuove metodologie di narrazione a base digitale**, alla **progettazione europea**, e al **marketing turistico**.

Gli appuntamenti hanno visto l'alternarsi di oltre ottocento persone e permesso a più di tremilacinquecento utenti di seguire da casa gli incontri. Questi atti rappresentano la sintesi delle riflessioni portate avanti in sede dei lavori. Ove le relazioni siano state consegnate dai relatori è indicato in nota, diversamente i testi corrispondono alla correzione redazionale della sbobinatura dell'audio (quando disponibile).

Ad integrazione dei contenuti del volume e strumento di divulgazione on line, Promo PA Fondazione ha creato *LuBeC Journal*, curato dal team redazionale di questi atti e nato dalla volontà di raccogliere, diffondere e promuovere articoli, progetti e testimonianze che intendono la cultura come elemento fondante per lo sviluppo sostenibile dei territori.

LuBeC 2022 si è svolto con il Patrocinio di Regione Toscana, Provincia di Lucca, Comune di Lucca, Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest, ANCI – Associazione Nazionale dei Comuni Italiani, ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa, ICOM –

¹ Direttrice di LuBeC e Vicepresidente Promo PA Fondazione, è esperta di sviluppo territoriale a base culturale. Ha coordinato Parma, Capitale Italiana della Cultura 2020 + 21.

International Council of Museums Italia, UPI – Unione delle Province italiane e Ordine degli Architetti, P.P.C. della Provincia di Lucca.

Promotori e sostenitori di LuBeC sono da sempre Comune di Lucca, Regione Toscana, Ministero della Cultura, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, Fondazione Banca del Monte di Lucca, Lucca Promos – The Lands of Giacomo Puccini. Main Sponsor dell’iniziativa COIMA Sgr e BARCO Italia.

Determinati sono il partenariato e la collaborazione con AGIS – Associazione generale dello spettacolo, Ales – Arte Lavoro e Servizi, APGI – Associazione Parchi e Giardini d’Italia, Audio Guide, Banco BPM, Controradio, Eurosportello, Federculture, Fondazione Kainon, Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, ICS – Istituto per il Credito Sportivo, IMMERSIVA Livorno Srl, ImmersiveArtExperience.com, ISI Pertini, Kingdom of the Netherlands, Noè Multimedia, OReP – Osservatorio Recovery Plan, Rete Città della Cultura, Rete per il welfare culturale delle Marche.

Fondamentale per la realizzazione dell’evento è il lavoro di Camilla Gamucci, che con grande professionalità e capacità relazionale coordina la segreteria operativa di LuBeC con il supporto di Elisa Tranfaglia e di tutta l’area *Cultura e sostenibilità* di Promo PA Fondazione, cui va uno speciale ringraziamento.

La redazione di questi atti è stata possibile grazie ad un team redazionale tutto al femminile, coordinato da Elisa Campana e composto da Elena Alei, Sharon Tofanelli e Maria Giulia Tongiani.

L’ultimo grazie al Presidente Gaetano Scognamiglio e a tutta Promo PA Fondazione, che ogni anno sostiene LuBeC con grande partecipazione ed entusiasmo, rendendo possibile il suo realizzarsi con quelle caratteristiche peculiari e quel tanto di “lucchesità”, che contribuiscono a farne un appuntamento speciale e consolidato nel panorama nazionale.

**CONVEGNO DI APERTURA |
Cultura, Metacultura e nuove
alleanze**

APERTURA DEI LAVORI

Intervento di Lucia Borgonzoni²

Credo che il programma di questa due giorni ben ci indichi la via e ci racconti il percorso verso l'innovazione e la crescita che il Ministero della Cultura sta mettendo in piedi insieme ai privati e alle amministrazioni.

I fondi del PNRR e il Programma Nazionale di Cultura 2021 - 2027 ci vedono davanti a delle grandi sfide. Sicuramente quelle legate all'efficientamento energetico, alla discussione sul Green, e l'obiettivo della digitalizzazione.

Il Ministero della Cultura può veramente dare la linea e spiegare come la tecnologia possa essere calata nella cultura e aiutarci, oltre che negli ambiti più classici, anche in quello dell'accessibilità. L'accessibilità fisica e, soprattutto, l'accessibilità cognitiva costituiscono due sfide che vedono tanti musei, sia pubblici che privati, coinvolti nell'abbattere le barriere che ancora persistono e usare le tecnologie e la digitalizzazione come strumenti per poter far fruire alle persone con una disabilità luoghi dai quali molto spesso rimangono escluse, facendo provare loro l'emozione del visitarli.

Come Ministero, assieme a tanti altri enti, viviamo la sfida della mancanza di organico. Per questo, ringrazio tutte le persone che stanno lavorando sul PNRR, grazie alle quali, non solo siamo riusciti a rispettare il cronoprogramma, ma siamo anche riusciti ad arrivare in anticipo in certe linee di intervento.

Un'altra grande sfida che abbiamo superato è stata quella della trasparenza e della condivisione. Abbiamo condiviso, disegnato e pensato insieme alle Regioni una serie di linee di intervento, in un grande lavoro di sinergia tra privati, amministrazioni locali e regionali, e il Ministero a livello nazionale. Il Ministero della Cultura deve aprirsi sempre di più ai privati e lo stiamo facendo; ad esempio, la direzione generale di Creatività Contemporanea indirà a novembre la prima parte del bando da 115 milioni sulle imprese culturali e creative, per il quale abbiamo fatto un grandissimo lavoro di ascolto di tutti i privati e le associazioni di imprese culturali e creative che fanno grande il nostro il nostro territorio.

Sono fondamentali la protezione e la tutela del nostro patrimonio anche attraverso strumenti legati alle tecnologie, come il controllo satellitare del patrimonio per monitorare l'impatto antropico sui nostri beni.

Abbiamo affrontato temi nuovi e siamo riusciti a dimostrare come insieme si riescano a trovare soluzioni sempre più avanzate, più tecnologiche e che facciano comprendere come la cultura sia sempre più un'interazione tra l'identità, la cultura, il patrimonio e le tecnologie. Le strategie di piattaforme digitali per la valorizzazione del nostro patrimonio ne sono una dimostrazione.

Intervento di Angela Acordon³

Come Pubblica Amministrazione in Italia siamo tutti sotto-organico, quindi la sfida del PNRR tocca un po' tutte le amministrazioni non soltanto quelle del Ministero dei Beni Culturali. Il

² Sottosegretario di Stato per la Cultura.

³ Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Lucca e Massa Carrara. Intervento revisionato dall'autore.

PNRR è realmente una grandissima sfida, non soltanto per la tempistica che richiede, ma anche perché alcuni progetti prevedono degli interventi complessi dal punto di vista dello specifico bene culturale.

I funzionari delle Soprintendenze e del Ministero della Cultura si trovano quasi pressati fra due esigenze ugualmente importanti: da una parte, quella di uno sviluppo economico sostenibile che consenta al nostro paese di allinearsi all'Europa, dall'altra la tutela del paesaggio. Ci sono degli interventi necessari, come pannelli solari opale eoliche, che talvolta confliggono con la tutela del paesaggio. Le nostre Sovrintendenze stanno lavorando per trovare delle soluzioni che soddisfino entrambe le esigenze. Perché, seppur la realizzazione di questi progetti sia fondamentale, indietro non si torna. Ci sono dei percorsi irreversibili e l'irreversibilità non è mai una cosa buona. A volte ho il timore che lo sforzo che è stato fatto dai nostri uffici in questi anni possa *"perdersi come lacrime nella pioggia"*, citando il monologo finale del film Blade Runner. Mi auguro che non sia così.

Intervento di Eugenio Giani⁴

Quest'anno LuBeC raggiunge la maggiore età. Infatti, dal 2003 si presenta come un appuntamento di grande significato per tutta la Toscana. Ogni realtà della nostra Toscana quando si esprime sul piano culturale rivela un senso di identità e un senso di partecipazione alle iniziative che attraverso la cultura illustrano la nostra regione ci dà anche un grande orgoglio. Io sento l'orgoglio di questa manifestazione che la Fondazione Promo PA ha sviluppato nel corso degli anni facendone un punto di riferimento nella riflessione nel dibattito nei temi che animano l'Italia della cultura. Il dibattito di oggi, in particolare, si presenta stimolante attuale: pubblico e privato nella realizzazione dei progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

A livello nazionale si parla di una Toscana particolarmente virtuosa sul PNRR; siamo la regione che si sta attrezzando al meglio per la realizzazione di più di 2.200 progetti già certificati o da decreti ministeriali o da atti equipollenti. Tutto questo significa avere più di 3 miliardi e mezzo di "impegni", progetti considerando anche altri progetti che maturano man mano che vengono indetti bandi. Noi contiamo di avere interventi per 4.6 miliardi nella nostra regione.

Quando vi parlo di 2.200 progetti acquisiti, è evidente che il PNRR presenti un aspetto che all'inizio non era stato considerato nella saggistica Nazionale: non è un piano delle grandi opere, è un piano delle opere e dei servizi diffusi sul territorio. Nel momento in cui si tratta opere diffuse sul territorio, parlare di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza significa sinergia fra pubblico e privato. In una città come Lucca tutto questo porta a un privato che è particolarmente presente, forte, che ha dato tantissimo alla città. Stasera la fondazione Cassa di Risparmio aprirà un bellissimo momento quello di "Pianeta Terra", a dimostrazione di come istituzioni prestigiose configurano Luca, non solo come città culturalmente viva, ma anche come elemento di promozione culturale importantissimo. Un celebre scrittore diceva che il livello e l'espressione della civiltà si specchia nella sua iniziativa culturale; se questo è vero, noi oggi troviamo il Lucca e in questa LuBeC un'occasione importante per dare al termometro della vitalità della nostra regione attraverso Lucca un indice molto alto.

⁴ Presidente della Regione Toscana. Intervento revisionato dall'autore.

Introduzione, di Gaetano Scognamiglio⁵

Buongiorno a tutti, saluto il Prefetto Francesco Esposito, la Sottosegretaria alla Cultura Lucia Borgonzoni, il Presidente della Regione Toscana Eugenio Giani, e tutte le autorità politiche civili e militari, le relatrici, i relatori, gli amici olandesi e le signore e i signori partecipanti; un particolare saluto e un augurio di buon lavoro al sindaco di Lucca Mario Pardini, che per la prima volta in tale veste è presente a Lubec, dove tornerà domani mattina per aprire il convegno su cultura e tecnologia.

Come è stato sottolineato anche dal Presidente Giani, LuBeC compie oggi 18 anni, è dunque maggiorenne! Possiamo dire di essere soddisfatti, nonostante la fatica e le preoccupazioni per farla arrivare a questo punto. Ora vedremo cosa farà da grande.

Questa edizione si colloca in un momento di passaggio: non sappiamo chi sarà il prossimo Ministro della cultura. Gli rivolgiamo da ora auguri sinceri di buon lavoro, così come salutiamo il Ministro Franceschini, ricordandone alcune importanti realizzazioni, per tutte Art Bonus, di cui si parlerà domani mattina in un incontro che si presenta molto partecipato.

Vogliamo anche cogliere questa occasione per sottoporre con spirito di collaborazione al nuovo Ministro una sintesi delle proposte più rilevanti che usciranno dagli incontri e dalle discussioni di questi giorni. Invitiamo tutti, relatori e partecipanti a farcele avere, scrivendole su un documento condiviso predisposto sul sito di LuBeC.

Voglio fare un cenno ai contenuti principali di questa edizione, che rispetta la caratteristica di LuBeC, vetrina, anticipatrice, partecipe e monitor del cambiamento:

“Missione cultura” è il titolo di Lubec 2022, che rinvia agli obiettivi del PNRR, monitorati con OReP, l’osservatorio sul recovery plan, attivato dall’Università di Tor Vergata e da Promo PA Fondazione. Per la cultura com’è noto sono stati stanziati circa 4 mld e 1\2 di euro di cui 3,8 già assegnati. Ora siamo nella fase attuativa, che va seguita con attenzione per verificare che i progetti vadano in porto nei tempi stabiliti.

Sul metaverso ci si domanda se e come entrerà nella fruizione e valorizzazione del patrimonio. Un articolo del Direttore Cristian Greco, che introdurrà il primo focus, ha ispirato il titolo un po’ provocatorio di questa plenaria, che non vuole essere accondiscendente a una moda ma stimolare una riflessione. I segnali sono contraddittori: da un lato ad esempio una delle più importanti mostre di arte su carta la Wop Art a Lugano ha accolto opere su NFT e dall’altro il più grande dei fondi che vogliono capitalizzare la tendenza, RBM (etf) é crollato di circa il 40% da inizio d'anno, quindi i segnali sono molto contraddittori e non si sa cosa succederà veramente;

-Sul *New European Bauhaus*, la direttrice di LuBeC Francesca Velani approfondirà con Onofrio Cutaia e gli altri interlocutori le modalità con cui l’Italia sta sostenendo e promuovendo le Imprese culturali e creative e i progetti multidisciplinari per realizzare una visione tendente a dare un’identità e un’estetica al new green deal europeo, auspicato dalla Presidente Von der Leyen;

Sui musei condividiamo la definizione aggiornata che ne dà ICOM: le comunità che li ospitano e che devono trovare nei propri musei occasione di consolidamento del tessuto sociale e di arricchimento delle comunità, e aggiungo, auspicabilmente, luoghi di resistenza

⁵ Presidente Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall’autore.

alla *cancel culture* e a quei fenomeni di censura se non addirittura di eliminazione violenta di tutto ciò che fa parte della nostra storia e che non può essere riletto alla luce delle categorie attuali. Questo senza, però, opporsi all'evoluzione continua nella modalità di fruizione del patrimonio museale in corso da tempo ma accelerata con la pandemia, che ha costituito un punto di svolta per molte istituzioni culturali. Non potendo più contare sulla presenza fisica, musei, teatri, archivi hanno dovuto sfruttare al meglio le potenzialità del digitale (dal tour virtuale a video sui social) sia per abilitare visite altrimenti impossibili sia per accelerare la digitalizzazione del patrimonio e l'accessibilità intesa nel suo senso più ampio, in linea con gli indirizzi del PNRR. Le tappe future di questa evoluzione le scopriremo nel corso del secondo summit internazionale sull'immersività, dedicato appunto ai musei del futuro, e anche grazie agli altri focus che si svilupperanno nella giornata di venerdì.

-Quando si parla di borghi, significa parlare di tutta Italia, dove, come diceva Byron, tutte le città sono Capitali. Questo ne fa il Paese delle diversità, che vanno salvaguardate come tali perché costituiscono di per sé un patrimonio. Dopo la pandemia, molti borghi sono stati visti sotto una diversa luce, addirittura come possibili luoghi di residenza e lavoro da remoto. In questo senso li abbiamo definiti "neoluoghi", perché capaci di dare risposte a nuove esigenze. Parleremo del Piano borghi del PNRR, da coniugare a una effettiva rivitalizzazione, e della strategia per le aree interne. Sono infatti 3834 i comuni, per 13 milioni di abitanti, che secondo la recente rilevazione dell'ISTAT si trovano in aree lontane da poli di servizio (specie ospedali) e dove c'è grande emigrazione invecchiamento e denatalità. La nuova strategia delle aree interne vi destina circa 2 miliardi fra PNRR fondo complementare e fondi di coesione della nuova programmazione ma i destinatari previsti sono solo 2 milioni di residenti a fronte dei 13 censiti dall'ISTAT.

Venerdì pomeriggio, LuBeC sarà anche la sede di un momento di ascolto organizzato con la Regione Toscana per gli Stati Generali della Cultura, sul tema del welfare culturale, un tema che Promo PA Fondazione promuove da tempo e sul quale da oggi sarà a disposizione dei partecipanti un volume dedicato.

Il tema della sostenibilità che sarà affrontato nelle sue varie forme: da quella economico-gestionale dentro il Piano Borghi come riferimento per la misurazione dell'impatto della cultura; all'incontro con l'ICS sugli strumenti finanziari; così come per i parchi e giardini, fino a quella legata al turismo sostenibile, perché è indispensabile che flussi turistici incontrollati non compromettano la struttura sociale dei luoghi.

Voglio ricordare infine che Promo PA è una Fondazione di ricerca. Venerdì ne presenteremo 2, una sugli autori under 35 nello spettacolo dal vivo e una su musei e accessibilità in Emilia Romagna. Daremo poi le prime evidenze di una ricerca condotta con Ales che indaga le dinamiche socio-culturali legate al radicamento (o meno!) di Art Bonus sui territori.

I miei ringraziamenti vanno a: MIC, Regione Toscana, Comune di Lucca, Fondazione CRL senza la quale LuBeC non sarebbe iniziato, FBML, e i nostri partner - sostenitori, ALES, Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali, ICS Istituto per il Credito Sportivo, BPM – Banco Popolare Milano, Regione Emilia Romagna e Associazione Parchi e Giardini Italiani e i nostri sponsor Barco e Coima.

Naturalmente un grande riconoscimento a Francesca Velani, Direttrice e motore di LuBeC e anche a Camilla Gamucci, infaticabile, e a tutto lo staff.

Un ringraziamento infine al presidente del Real Collegio Francesco Franceschini, che ci ospita in questo luogo spettacolare, che ha contribuito a far crescere, continuando l'attività dei suoi predecessori.

Grazie e buon LuBeC!

FOCUS 1 | CULTURA E METAVERSO: SCENARI E COMPETENZE

Christian Greco⁶ dialoga con Alessandra Vittorini⁷ e Dino Pedreschi⁸

CHRISTIAN GRECO

A noi oggi il compito di cominciare a discutere di un qualcosa di molto complesso. Allora solo due note introduttive perché si parla tanto di metaverso ma cosa significa metaverso? Ho voluto cercare in tutta la letteratura che è comparsa dal 2021 al 2022.

La prima apparizione della parola metaverso è del 1992 anno in cui Neal Town Stephenson, celebre autore di fantascienza, pubblica un romanzo dal titolo *Snow Crash*, un'opera di un'importanza cruciale all'interno del genere fantascientifico che ha reso per la prima volta popolare il termine "avatar" per indicare la rappresentazione digitale di un individuo. A interessarci maggiormente però è il mondo virtuale al quale i personaggi del romanzo possono accedere, un universo parallelo capace di offrire nuove promesse di uguaglianze e giustizia. Una dimensione che Stephenson chiama, appunto, "*metaverse*", dal Greco "meta" (oltre, dopo) e dall'inglese "*universe*"; un mondo oltre, al di là della realtà tradizionale e successivo a quello che abbiamo fino ad ora conosciuto.

Il termine "metaverso" è entrato in voga non solo come concetto ma soprattutto a livello lessicale a partire dall'operazione di marketing compiuta da Mark Zuckerberg nell'ottobre del 2021, quando annunciò che l'azienda Facebook - comprendente Facebook, Instagram e WhatsApp – avrebbe assunto una nuova identità: quella di "META". Secondo le parole di Zuckerberg, non si tratta di un restyling ma di una vera e propria definizione di nuovi obiettivi. META Platform infatti concentrerà i propri sforzi nella creazione di un vero e proprio metaverso concepito come una grande rivoluzione tecnologica e sociale.

La visione di Zuckerberg però non coincide con l'uso del concetto di "metaverso" nella letteratura generale. Quando si parla di metaverso e mondo culturale non si capisce bene se si parli di realtà aumentata, se si parli di realtà virtuale e si ignorano dei passaggi fondamentali. Il metaverso dovrebbe includere tutto questo; il metaverso dovrebbe a sua volta comprendere la blockchain e l'intelligenza artificiale, e dovrebbe metterci in grado, con una inter-operabilità, di creare appunto quel "meta", quell'universo parallelo in cui una serie di cose potrebbero essere possibili.

Esistono diverse piattaforme che possiamo considerare metaversi: alcune sono accessibili attraverso il computer, altre invece necessitano di visori per la realtà virtuale. Tra le più

⁶ Direttore Museo Egizio di Torino. Intervento revisionato dall'autore.

⁷ Direttore Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. L'intervento è stato revisionato dall'autore. Intervento revisionato dall'autore.

⁸ Direttore Knowledge Discovery and Data Mining Laboratory Università di Pisa - Consiglio Nazionale delle Ricerche

famose piattaforme di metaverso attualmente fruibili possiamo citare *Decentreland*, *Sandbox*, *Roblox* e *Horizon Worlds* - questa ultima è la piattaforma sviluppata da Meta accessibile e navigabile attraverso un *headset* e relativi controllers. Se parliamo di blockchain, quindi di una serie di dati bloccati che sono messi in relazione fra di loro, e la sua applicazione nel campo dell'arte non possiamo ignorare gli *NFT*⁹, non possiamo ignorare il ruolo dell'intelligenza artificiale nel creare questo universo "meta".

Sarebbe troppo lungo andare ad approfondire tutte le applicazioni, però con i miei interlocutori oggi vorrei cercare di far calare tutto questo nel mondo culturale. Questo universo parallelo (se vogliamo citare Aristotele: la metafisica, quello che quindi viene in là, al di sopra della fisica) come si può calare nel mondo culturale? Cosa possiamo fare? Ci sono due strade. Possiamo avere l'approccio del *Fedro* di Socrate. Nel V secolo a.C. si verifica la rivoluzione forse più importante che la nostra società abbia avuto: il passaggio da una cultura orale a una cultura scritta. Socrate nel *Fedro* vi si oppone; dice che i discorsi se non sono accompagnati dal padre restano muti e non potranno parlare ai loro interlocutori, anzi potranno parlare sia a coloro che li comprendono sia a coloro che non li comprendono. Oggi il mondo culturale potrebbe arroccarsi su una posizione socratica e potrebbe dire: "Il metaverso non ci riguarda," oppure – come affermava poco fa il presidente Scognamiglio citando la nuova definizione di ICOM - può fare l'unica cosa che un museo e che il mondo della cultura può fare, ovvero ritornare all'unica arma che ha: la ricerca (nella nuova definizione di ICOM, appena approvata a Praga la ricerca ritorna due volte: si dice che i musei sono un luogo di ricerca. Per la prima volta non si parla di conservazione, di collezione ma innanzitutto di ricerca e nell'ultimo tratto della definizione si parla di diffusione della conoscenza).

Far ricerca e far diffusione di conoscenza è il nostro ambito operativo e vorrei subito dare una parola alla direttrice della Scuola dei Beni Culturali Alessandra Vittorini perché penso che tutto debba partire dalla ricerca e dalla formazione, dal reclutamento, dalle nuove professionalità di cui abbiamo bisogno e che dobbiamo andare a definire ora perché stiamo parlando di un qualcosa di molto labile, di un qualcosa in cui sapete peraltro che il ministero si è già espresso. La Direzione Generale Musei ha invitato alla cautela rispetto al tema degli *NFT* e rispetto all'utilizzo che potrebbe esserne fatto, perché in questo universo parallelo che noi creiamo possiamo entrare all'interno, possiamo fruire di opere d'arte, possiamo fruirne in modo univoco. Chiedo poi ad Alessandra un altro tema che a noi sta molto a cuore e che è stato testé citato dalla Soprintendente: il paesaggio. Quanto il metaverso potrebbe aiutarci a comprendere come i frammenti di memoria che abbiamo nei musei appartengono a quel palinsesto che è il paesaggio, e quanto al contempo gli oggetti che ne abbiamo nei musei potrebbero tornare a un dialogo con quel paesaggio da cui sono stati distaccati?

ALESSANDRA VITTORINI

Gli spunti sono tanti. Partirei da una domanda cruciale: in questo quadro così complesso noi dove ci collochiamo? E, anche, cosa ci facciamo in questi mondi più o meno paralleli e sospesi tra il reale e il virtuale?

Noi operiamo nel mondo reale dunque occorre interrogarci su alcune questioni sostanziali. Cosa possiamo fare in quel mondo virtuale? Cosa possiamo dare e cosa possiamo avere da

⁹ Non-Fungible Token

quel mondo virtuale? Noi che ci occupiamo delle persone, delle loro competenze, del modo in cui i professionisti e le organizzazioni compongono e alimentano il sistema del patrimonio culturale, come ci posizioniamo in queste nuove geografie dell'universo e del metaverso?

Partiamo dalle persone e dalla formazione. Il metaverso deve essere il luogo per cui la formazione deve saper offrire i giusti strumenti per operare, per crescere, per viverlo e per coglierne le tante inedite opportunità? O il metaverso può essere invece il luogo in cui quella formazione trovi nuove occasioni e modalità diverse per essere pensata, costruita e condivisa? Dobbiamo solo porci il problema di formare le persone per consentir loro di maneggiare nel modo migliore e più efficace questa materia complessa o viceversa cercare le strade perché questo mondo alternativo e virtuale offra anche meccanismi nuovi per formare le persone e la loro capacità di muoversi nell'universo reale?

Aggiungo alle riflessioni di Christian Greco alcuni posizionamenti recenti del Ministero della Cultura sul tema. L'articolato programma predisposto per il PNRR include un importante investimento sul Piano Nazionale della Digitalizzazione del patrimonio culturale. Non è il metaverso, certamente. Ma è senza dubbio un percorso che porta anche a confrontarsi sulla questione. È un programma che prevede, tra i suoi 12 canali tematici, un investimento specifico nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze digitali. Un investimento con target europeo, quindi particolarmente stringente e impegnativo. Ma strategico anche per la sfida che riguarda il cambiamento atteso: non solo il cambiamento vorticoso in atto con cui la società deve abituarsi a convivere e che ci costringe a vedere il mondo con occhi completamente diversi, ma anche quel cambiamento che i piani europei di risposta alla pandemia ci chiamano a fare – con investimenti mai visti finora - per il quale occorrono, sempre di più, consapevolezza e strumenti in grado di accrescere la capacità di gestirlo e, ove possibile, indirizzarlo.

Dopo la pandemia, in soli due anni il mondo si è trovato a dover fronteggiare - con la guerra alle porte dell'Europa e con la crisi energetica – altri grandi e imprevedibili sconvolgimenti, emergenze che porranno inevitabilmente nuove questioni e nuove sfide. Oggi abbiamo sul tavolo gli impegni, e gli ingenti fondi, del PNRR che, nel settore della digitalizzazione del patrimonio culturale digitale deve lavorare anche sulle persone chiamate ad attuare quegli investimenti, a realizzare quei progetti, a raggiungere quegli obiettivi: ed è anche lì che la modalità digitale e il mondo del metaverso potranno offrire alla formazione nuovi percorsi e nuove opportunità.

Lavorare sulle persone per la crescita delle competenze, anche digitali, significa dare gambe, braccia, teste e idee a visioni, progetti e finanziamenti. E trasformarli in realtà capaci di generare cambiamento e di gestirne l'attuazione. Una sfida che non è del tutto nuova ma che oggi appare irrinunciabile e strategica.

CHRISTIAN GRECO

In questo contesto, il ruolo dell'università deve essere primario. Ci avviciniamo a celebrare il cinquantesimo anniversario della fondazione del nostro Ministero, che nel 1974 nasce con le indicazioni di Spadolini di essere un ministero scientifico. Il Ministero ha fatto tantissimo. Forse nell'ottica di Spadolini non sarebbe dovuto succedere quello che un po' è successo, ovvero un distanziamento fra il nostro Ministero e il Ministero dell'Università della Ricerca.

Emmanuel Macron, nel presentarne il futuro, ha detto che il museo europeo avrà tre gambe: ci sarà un museo fisico, un museo digitale e ci sarà il metaverso. Macron ha

richiamato tutti gli stati membri durante la presidenza francese della Comunità Europea a dire come il metaverso europeo potrà essere diverso rispetto a quello americano perché fondato anche sulle idee di finanziamento pubblico e di rapporto fa pubblico e privato in cui anche il pubblico può dare il suo indirizzo culturale.

Per noi antichisti probabilmente il metaverso è un po' un sogno, una macchina del tempo in cui ci possiamo trasportare in una realtà diversa. A me piacerebbe essere nella Tebe di Egitto della diciottesima dinastia e incontrare Thutmose II e Hatshepsut ed essere in dialogo con loro.

L'università come si sta attrezzando? Come possiamo portare l'università nei luoghi della cultura? Se vogliamo davvero avere un metaverso europeo, diciamo un metaverso italiano, le forze si devono unire. CNR, Università e Ministero della Cultura devono lavorare assieme, cercando anche di attrarre fondi pubblici e privati.

DINO PEDRESCHI

Quella in cui mi coinvolgete è una discussione interessante. Da parte mia, posso portare il messaggio di un ricercatore dell'AI. L'Università si sta veramente attrezzando e a me fa piacere dire qui, oggi, in questa sede, che proprio riguardo al PNRR c'è una grande progettualità nell'ambito del partenariato sull'Intelligenza Artificiale, che vede in particolare nella Toscana e nelle sue università uno dei centri fondamentali della ricerca pratica su quella che sarà l'AI del futuro.

Il progetto Toscano guarda alla *Human Centered AI*: un'intelligenza artificiale centrata sull'attore umano, sulle persone. Quando Turing si inventò il concetto di Intelligenza Artificiale, l'idea era quella della macchina che riusciva a essere indistinguibile dalla persona nel risolvere problemi ritenuti di alto livello, come leggere un testo e capirlo e magari tradurlo in un'altra lingua. L'idea iniziale di Intelligenza Artificiale, dunque, era in qualche modo la tecnologia che emula la persona e in qualche modo potrebbe anche sostituirla. Quello che noi stiamo invece enfatizzando in Europa, in Italia, in Toscana, è la dimensione di tecnologie intelligenti che non servono a rimpiazzare l'esperienza umana ma a potenziarla, a rendere le persone maggiormente capaci di affrontare nuove sfide, anche nell'ambito culturale.

Ricordiamoci che le tecnologie sono strumenti; devono servire a noi, al nostro ambiente, alla nostra cultura, altrimenti non servono. Io non sono un tecnologo, sono semplicemente una persona che pensa che la tecnologia intelligente possa rendere le nostre vite più intelligenti, più interessanti, più rispettose dell'ecosistema sociale e dell'ecosistema ambientale. Per far questo però bisogna stare attenti ad evitare le trappole.

Quando si parla di metaverso o realtà digitali a me piace sempre ricordare la storia dei coniugi Moser, i quali hanno vinto un Nobel per aver scoperto che nella parte più primordiale del nostro cervello abbiamo alcuni neuroni - da loro ribattezzati GPS - aventi la funzione specifica di collocarci nello spazio e nel tempo. I due neuroscienziati hanno scoperto che attraverso questi neuroni noi organizziamo tutta la nostra memoria autobiografica: quello che impariamo nel corso della vita, l'esperienza che facciamo, la cultura che accumuliamo vengono articolate nella nostra memoria grazie ai luoghi dove abbiamo fatto questa esperienza. Si tratta di una scoperta bellissima: in fondo, siamo animali fisici, che esplorando il mondo fisico accumulano esperienze e fanno cultura.

La tecnologia evolve a un passo ma la biologia evolve ad uno ben diverso, molto più lento. Noi siamo sempre quegli animali fisici; se vogliamo fare qualcosa di utile per noi dobbiamo farlo conoscendoci e rispettando la nostra natura.

Un'altra scoperta, fatta recentemente alla Cattolica di Milano dallo psicologo Giuseppe Riva, è che questi neuroni GPS, mentre siamo collegati con Zoom, Team, o altre piattaforme di comunicazione, non sono attivi. Non funzionano. Questo vuol dire che quel tipo di esperienza svanirà nella nostra memoria autobiografica molto prima quelle che invece facciamo ancorati ad uno spazio, a un luogo, a una storia. Non si può prescindere da questo insegnamento. Qualunque diavoleria vogliamo provare a costruire deve servire a migliorare la nostra esperienza, quindi deve essere fortissimamente ancorata alla realtà e allo spazio fisico. Al e metaverso devono servire per mettere l'esperienza collettiva sotto forma di dati al servizio di tutti, renderla fruibile e facilmente accessibile in modo da arricchire le nostre esperienze. Ad esempio, se mettessimo insieme le conoscenze cliniche di moltissimi medici potremmo creare strumenti che mettano a fattor comune questa grande esperienza collettiva, non per rimpiazzare il medico, ma per permettere ai medici di accedervi per trovare modi migliori di curare i pazienti. Nell'ambito culturale questo vuol dire mettere insieme le nostre esperienze artistico-culturali per aumentare la fruibilità della cultura e la gioia nello scoprirla. Recentemente, in sede al progetto europeo "Incultum", che ha come obiettivo la promozione di piccoli manufatti culturali e musei della periferia d'Europa¹⁰, abbiamo lavorato in un team interdisciplinare per capire come si può trovare un mix di cultura materiale e di digitale che possa promuovere realtà del genere. Da un lato, abbiamo deciso di mettere intorno a questo piccolo museo, che racconta la vita di ieri in montagna, la storia di come è nato attraverso un copione scritta su commissione de Elisabetta Salvatori¹¹, dall'altro, abbiamo messo in scena questa storia grazie ad *avatar* che la raccontano questa durante la visita al museo. Tutto questo si può fare a costi limitati ma con risultati importanti dal punto di vista della produzione dei contenuti: improvvisamente il banco del ciabattino diventa anche la storia di quel ciabattino, di cosa ha fatto e di cosa voleva dire fare quel mestiere. L'esperienza digitale sottolinea quella fisica, non la rimpiazza. In breve, il mio modesto contributo è questo: "Il metaverso può essere una grande opportunità, non viviamola come l'alternativa. Manteniamo il nostro ancoraggio alla realtà, perché è così che possiamo pensare di Far cultura e di Promuovere la cultura."

CHRISTIAN GRECO

Abbiamo sentito delle varie applicazioni del metaverso che si potrebbero avere. Fra quelle didattiche, per esempio, in Medicina si parla di come si potrebbe permettere agli studenti del futuro di fare pratica in sala operatoria, nel metaverso, prima di operare pazienti in carne e ossa. Nel mondo museale si parla molto dei vari mondi che si potrebbero ricreare. A questo si aggiunga una questione etica di estrema importanza: ormai anche in Italia si parla sempre di più di decolonizzare i musei, tant'è che sempre più numerose le istanze di restituzione.

Possiamo decidere di passare i prossimi cinquant'anni in aule di tribunali a discutere sulla titolarità delle collezioni oppure, e qui parlo in quanto Direttore del Museo Egizio di Torino,

¹⁰ Per l'Italia il caso studio è un piccolo museo etnografico a San Pellegrino in Alpe, nell'Appennino Tosco-Emiliano

¹¹ Attrice e autrice di teatro

potremmo sfruttare le potenzialità del metaverso per creare delle nuove narrazioni in grado di aprire nuove prospettive. Ad esempio, potremmo creare dei metaversi per la condivisione di sapere; ancora, pensiamo alla biografia degli oggetti e a tutte le polemiche che ci sono in Italia ogni volta che si fa un riallestimento museale. Con il metaverso si potrebbero ricreare più allestimenti in cui poter passeggiare e fruire gli oggetti.

La Fondazione Scuola del Patrimonio sta lanciando un'iniziativa importantissima e davvero meritevole che ha visto una fortissima adesione: "Toolkit for Museum". Ci si interroga su quali siano le professioni del futuro e cosa dobbiamo fare adesso. Alessandra, ci puoi raccontare un attimo, rispetto alle esigenze del museo che si trasforma, della realtà che muta? Cosa vuole fare la Fondazione?

ALESSANDRA VITTORINI

Raccolgo gli interessanti e suggestivi spunti dell'intervento del professor Pedreschi, che ci chiama a riflettere su questioni profonde e cruciali. La realtà virtuale e i mondi paralleli non possono, e non devono, diventare realtà "altre", sostitutive, ma nuove occasioni. È quindi centrale il tema della narrazione: ciò che si può raccontare non in modo semplicemente sostitutivo o virtuale ma "aumentato". Aumentare vuol dire far crescere e potenziare ciò che c'è, dando un upgrade, nuovi approcci e nuove opportunità. Non inventare soltanto mondi alternativi, seppur suggestivi, sorprendenti e caratterizzati da un realismo mai visto prima. Ma, come ricordava Pedreschi, tenendosi strettamente ancorati alla realtà e stando molto attenti a non far "spegnere" i neuroni GPS che costruiscono la nostra memoria e il nostro patrimonio cognitivo. Sarebbe imperdonabile.

I progetti formativi della nostra Scuola lavorano su binari compositi. Operiamo prioritariamente su modalità di confronto, integrazione e scambio di esperienze fondate sulle connessioni fisiche e reali, su laboratori e percorsi condivisi tra operatori, con e dentro i luoghi della cultura, sul modello delle "comunità di pratica". Confronto, integrazione e connessione possono certamente avere nuove e interessanti opportunità dalla dimensione digitale, ma non possono trasferirsi interamente nell'ambiente virtuale né esserne del tutto sostituiti. E ciò è confermato dalla nostra esperienza che, ad oggi, avviene gestendo i tanti progetti e percorsi formativi sia sulla piattaforma di formazione distanza, che conta circa 30.000 iscritti, sia nei diversi momenti di incontro laboratoriale e di sperimentazione sul campo.

Uno di questi è il lavoro di formazione che stiamo svolgendo per il Ministero nell'ambito del Sistema Museale Nazionale che punta a raggiungere l'ampio bacino (tra 4.500 e 5000) dei musei italiani: statali, privati, degli enti locali, aziendali, diocesani, tematici. E' il progetto "Musei in corso", rivolto a centinaia di operatori chiamati a confrontarsi e a lavorare insieme secondo modalità variabili, con lezioni e conferenze online e momenti mirati e progettuali per gruppi più ridotti.

Parallelamente abbiamo avviato, con "Toolkit for Museum", un progetto specifico per esplorare e sperimentare la formazione di competenze museali fondamentali, figure indispensabili ma spesso non previste e non inquadrare negli organici degli istituti di settore. Un percorso che vede la collaborazione di importanti strutture museali italiane e che intende il museo come luogo espositivo, di conservazione e di ricerca, ma anche di formazione. Chi si forma non va solo nel museo a vedere come è organizzato ma attraversa anche i percorsi di formazione sul campo, nel confronto con gli operatori che lavorano nei

vari settori. Il progetto si rivolge a quattro figure museali specifiche: il curatore, il responsabile servizi educativi, il comunicatore e il registrar, lavorando prevalentemente su due concetti chiave: “integrazione” e “esperienza sul campo”.

Raccolgo, a questo proposito, anche la suggestione di Christian Greco sulla decolonizzazione. È certamente un tema che in alcuni musei può offrire stimolanti occasioni di sperimentazione e di formazione. E non c'è dubbio che il mondo parallelo del metaverso consente di raccontare storie che vanno ben oltre il luogo di conservazione dell'opera, trovando anche nuove modalità di collaborazione. Anche a questo potrà contribuire il nostro progetto di formazione delle competenze digitali all'interno del Piano Nazionale per la Digitalizzazione. Lì, infatti, non si parla semplicemente di digitalizzazione, ma di “ecosistema digitale”. Non si tratta più soltanto di digitalizzare opere, oggetti o testimonianze materiali o immateriali, ma di creare un nuovo ecosistema, di una nuova dimensione in cui muoversi e operare. Ed è anche per quello che occorrono nuovi strumenti e nuove competenze.

CHRISTIAN GRECO

Il professor Pedreschi poco fa parlava dei sensori che ci collocano nello spazio e nel tempo; dunque, io vorrei chiedergli: in questo mondo in rapida trasformazione digitale in cui avremo possibilità di esperire mondi spazio-tempo diversi, che ruolo devono avere oggi gli umanisti? Quanto, assieme a coloro che si occupano di ingegneria informatica e di intelligenza artificiale, oggi c'è bisogno di antropologi, di filosofi, di storici, di archeologi? Non dovremmo considerarci appartenenti a un metaverso del passato?

DINO PEDRESCHI

Per quello che stiamo costruendo nell'ottica europea di un'innovazione interdisciplinare che possono orientare le tecnologie per il metaverso, la sinergia con archeologi, psicologi cognitivi, e a storici è fondamentale per immaginare le modalità per sfruttare nel modo corretto le opportunità offerte da questo tipo di tecnologie. Nell'ambito della ricerca tecnologica e scientifica e dell'innovazione industriale è sempre più centrale la diversità dei team che affrontano queste tematiche, sia essa diversità di genere, diversità antropologica, diversità di background di provenienza o diversità di aree scientifiche. È fondamentale perché qualunque prodotto culturale avrà bisogno di un enorme sforzo dal punto di vista dei contenuti e delle modalità. Non sarà produzione tecnologica, sarà una produzione culturale fatta con strumenti nuovi e diversi che dobbiamo imparare ad usare.

Riprendendo il discorso sui neuroni di GPS, se noi costruiamo delle tecnologie che fanno perdere le coordinate a questi neuroni, avremmo fatto un'operazione sbagliata. Un conto è rassegnarci a utilizzare quello che abbiamo già a disposizione e farlo diventare il nostro modo di imparare o di comunicare, come abbiamo fatto durante l'emergenza pandemica, un altro è sviluppare complementi alla nostra esperienza fisica che ci permettano di continuare a ricordare dove e quando quel quadro ci ha emozionato fino all'ultimo angolo del nostro cuore. Per creare questo tipo di nuovi contenuti e forme di cultura ci vorrà ovviamente tanto lavoro, soprattutto da parte delle persone.

È chiaro che l'Intelligenza Artificiale può aiutarci. Abbiamo sistemi di AI che possono imparare dai musicisti, dai pittori, dagli scultori e dagli scrittori a scrivere, creare, a generare nuovi manufatti artistici. Questa possibilità deve interessarci non per premiare il miglior programma per contraffare i quadri di Picasso, ma come sfida, aiuto o stimolo agli artisti ad

esplorare anche altre strade. L'intelligenza artificiale, se centrata sulle persone, ci potrà aiutare, ma tutto questo meraviglioso metaverso non lo possiamo appaltare alle Major californiane. Dovremmo crearlo insieme alle competenze che servono per crearlo.

ALESSANDRA VITTORINI

Il ruolo della cultura umanistica, il contributo delle discipline alle nuove narrazioni nella dimensione digitale, la centralità della persona e della sua percezione cognitiva, la *Human Centered AI*: mi sembra che i temi accennati oggi sollecitino riflessioni vaste su temi cruciali, anche di profonda rilevanza etica. Riflessioni che non possono non investire anche la progettazione formativa per l'ecosistema digitale del patrimonio culturale, sulla quale nei prossimi anni, fino al termine del nostro progetto PNRR in scadenza al 2026 occorrerà lavorare e confrontarsi. Quello di oggi è senz'altro un dialogo inedito e stimolante che ci ha offerto spunti interessanti e complessi sui quali continuare a riflettere. Insieme.

CHRISTIAN GRECO

Per concludere con una battuta: noi archeologi conosciamo il metaverso da sempre e praticamente viviamo in un mondo parallelo. Mi capita spesso, quando apro un giornale, di accorgermi di conoscere gli artigiani che lavoravano in Egitto 3.500 anni fa meglio dell'uomo moderno. Clark ha scritto un articolo fondamentale negli anni 70' del secolo scorso sull'archeologia cognitiva definendo due categorie: quella emica e quella etica. La categoria emica ci permette di comprendere una società all'interno della società stessa, quella etica, invece, è quella che ci permette di comprendere una società a distanza. Giudicando un altro tempo, con le nostre categorie, guardiamo al loro modo di funzionamento. Per questo l'Archeologia e la Storia non sono mai state attuali come oggi. Abbiamo bisogno di persone che si distanzino dalla realtà e che sappiano poi guardare a noi da un metaverso storico che ci porti in un altro tempo e ci permetta anche capire il modo in cui stiamo vivendo.

DINO PEDRESCHI

Da molti punti di vista l'Intelligenza Artificiale e la Scienza dei Dati sono Archeologia delle tracce digitali. È archeologia sfasata nei tempi.

Proprio perché ragioniamo sugli stessi tipi domande, dobbiamo imparare sempre di più a lavorare insieme. Sviluppando assieme questi nuovi potremo andare lontano bene grazie a tutti.

FOCUS 2 | CON LA CULTURA DEL PNRR PER UNA NUOVA AGENDA DEI TERRITORI ITALIANI**Intervento di Gustavo Piga¹²**

Quando Gaetano Scognamiglio, al quale mi legano un'amicizia ultra decennale e una lunga attività professionale di formazione con Promo PA Fondazione e l'università di Roma Tor Vergata sui temi degli appalti pubblici, mi chiamò dicendomi: "Dobbiamo immediatamente fare un osservatorio sul Recovery Plan," io risposi: "Obbedisco." Mi sembrava un'idea geniale. Lo chiamammo poi OReP (Osservatorio Recovery Plan).

Avevamo delle aspettative alte, ma che OReP raggiungesse così rapidamente una tale fama tra operatori economici e pubbliche amministrazioni, locali e centrali, non lo avevamo immaginato. È stato per me come singolo individuo una piacevole sorpresa, ma non altrettanto come cittadino, perché quello che abbiamo fatto inizialmente è stato sopperire a una mancanza di informazione su cosa fosse il PNRR e, soprattutto, su come i tanti attori, operatori economici e pubbliche amministrazioni potessero utilizzarlo per rilanciare il paese.

Oggi questo vuoto va pian piano colmandosi, ma che la situazione non sia ancora ideale lo si vede dalle costanti polemiche sulle prime pagine dei quotidiani. A partire dal fatto che era previsto che spendessimo, entro la fine del 2022, 40 miliardi; ad oggi, di valore per progetti messi a terra, ne contiamo 20, esattamente la metà. Ci sono, ovviamente, tante attenuanti. Il Portogallo, a dimostrazione di quanto grande sia questa sfida, ha chiesto - a nome forse di tutti gli stati membri dell'Unione Europea - di allungare di un anno la scadenza della chiusura per la realizzazione dei progetti, oltre il 2026. È vero che l'aumento dei prezzi di bitume, energia elettrica e acciaio ha reso le gare difficili da aggiudicare, però è evidente che qualche cosa non stia funzionando perfettamente.

La fissazione di Gaetano Scognamiglio e del sottoscritto, nata ben prima del PNRR, rimane che i problemi del personale delle nostre stazioni appaltanti non siano ancora risolti né a livello quantitativo - in termini di mancanza di unità di dipendenti preposti alle gare - né a livello qualitativo - in termini di competenze a disposizione - con ciò generando enormi timori. Il timore numero uno, data la scadenza al 2026, è che a un certo punto ci troveremo costretti dalla fretta a chiudere immediatamente tutte le gare; e ben sappiamo cosa ciò può comportare: tutt'a un tratto le gare dovranno diventare estremamente "grandi" e centralizzate, e forse le questioni della sostenibilità per le PMI e per l'ambiente del territorio diventeranno meno rilevanti.

In tal senso, le cronache locali, lontane dalle prime pagine dei giornali nazionali, sono animate dai dibattiti feroci tra cittadinanza e pubblica amministrazione sulla sostenibilità dei progetti.

Due esempi. A Trento, per la zona di Trento Nord, disabitata dal 1978 a seguito di pericolosissimo incendio che si è avvicinato a una a un'azienda produttrice di piombo, si sta ponendo il problema della costruzione di un sottopassaggio per le Ferrovie dello Stato finanziata dal PNRR, con buona parte della cittadinanza locale che si interroga sul perché prima non si faccia una bonifica. Si dice che il vento è sardo; ebbene, in Sardegna è scoppiata

¹² Co-fondatore di OReP – Osservatorio Recovery Plan e Ordinario Economia Università Tor Vergata. Intervento revisionato dall'autore.

una polemica accesa su di una gara per l'installazione di pale eoliche a Capo Caccia (Alghero) che rappresenta una grande attrattiva per le multinazionali del settore. In questo contesto, l'altro timore è ovviamente quello di ritardare eccessivamente e perdere la capacità di spendere quei fondi.

A controbilanciare un panorama che appare così scuro, sul ramo della Cultura le cose vanno piuttosto bene; i dati sono abbastanza rassicuranti. Per la Cultura sono stati stanziati sui sei anni 5,8 miliardi: 4,4 miliardi sulla la Missione 1, Componente 3¹³ e 1,4 miliardi sul fondo complementare; la buona notizia è che di questi 4,4 miliardi del PNRR, tre già sono stati erogati.

Perché a LuBeC 2022 si è voluto parlare di tutto questo? Perché lo stato avanzamento dei lavori presenta ancora molte sfide e opportunità.

Intervento di Angelantonio Orlando¹⁴

Il panel al quale sono stato invitato mi permette di rappresentare le strategie definite dal Ministero della Cultura nell'ambito della componente M1C3 del PNRR che gli è stata affidata. Il MiC, smarcandosi non poco dal consueto approccio che caratterizza la sua programmazione— quella *ordinaria* ma, per certi versi, anche quella *straordinaria* — focalizzata in modo prevalente sulla tutela ha messo al centro del cluster M1-C3 del PNRR i territori, intesi nella loro duplicità di luoghi fisici e comunità.

Troppo spesso l'attenzione è concentrata sull'efficienza del conseguimento dei traguardi operativi e si trascura, invece, di parlare dei profili strategici delle diverse linee di intervento. In questa sede, quindi, vorrei illustrare il cuore del programma di investimenti del MiC per il PNRR, cioè esplicitare quale filosofia, quale approccio è stato consapevolmente posto alla base del programma.

Il Ministero della Cultura nell'elaborare il Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza ha definito un programma di nove interventi (otto investimenti e una riforma), a cui si aggiungono i quattordici interventi compresi nel *Piano di Investimenti Strategici sui siti culturali* del Piano Complementare. Infatti, come diceva il professor Piga, dobbiamo considerare parte integrante del PNRR anche gli investimenti che sono confluiti nel Piano Complementare che in origine costituiva una delle misure più importanti e strategiche del cluster del MiC. Complessivamente, tra PNRR e Piano Complementare, stiamo parlando di 5.730 milioni di euro.

In questo contesto, gli investimenti che, pur caratterizzati da forti elementi di innovatività, presentano, per certi versi, un approccio “più tradizionale”, intendendo con questo investimenti prevalentemente focalizzati sui beni e la loro tutela, e che non scaturiscono da una strategia di sviluppo territoriale o urbano, rappresentano non oltre il 35% del totale degli investimenti. Tra questi possiamo ricordare l'investimento 1.2 finalizzato a potenziare l'accessibilità dei luoghi della cultura e quindi a favorire l'inclusione e la partecipazione culturale, il quale non nasce da logiche territoriali ma risponde a fabbisogni specifici dei singoli musei, archivi e biblioteche. Nonostante il carattere nazionale di questa missione, il

¹³ Missione Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, componente turismo e cultura 4.0

¹⁴ Direttore Generale Unità di Missione attuazione PNRR Ministero della Cultura. Intervento revisionato dall'autore.

50% delle risorse di questa misura è dedicato a luoghi della cultura pubblici non statali, in virtù di uno specifico accordo tra Ministero della Cultura e Regioni. Altri investimenti non riconducibili a logiche territoriali riguardano l'efficientamento di cinema e teatri, il restauro e l'adeguamento sismico delle chiese. Sono presenti ancora un intervento di carattere trasversale, cioè le strategie e le piattaforme digitali e per i beni culturali, e due interventi di natura settoriale, il sostegno alla filiera culturale e creativa e l'intervento volto al rilancio di Cinecittà per farne un grande *hub* di rilievo europeo.

Il resto degli interventi risponde a logiche di sviluppo territoriale e urbano, che travalicano, in un certo senso, l'ambito specifico in cui si muove tradizionalmente il Ministero della Cultura. Noi dell'Unità di missione del Ministero, riteniamo che questa rappresenti la vera innovazione del Cluster Cultura, una scelta compiuta dal Ministero con determinazione e consapevolezza.

Prima di parlare di questi investimenti, è necessario soffermarsi sul modello di *governance* adottato nella definizione progetti del PNRR. È stato costituito un Tavolo di lavoro partecipato dai diversi livelli istituzionali in forza del decreto n.152/2021; in particolare, l'articolo 33 ha definito le modalità di coordinamento delle relazioni tra le amministrazioni statali titolari degli interventi del PNRR e gli enti territoriali. Così, grazie allo sforzo comune, possiamo affermare che il MiC, le Regioni, l'Unione Provinciale Italiana e l'ANCI¹⁵ hanno dato a questa norma una declinazione operativa particolare, sviluppando un confronto profondo e costante, tanto da assumere un carattere permanente. Ne è derivato un lavoro comune a più mani, improntato all'apertura alle specificità territoriali.

Le Regioni e l'ANCI sono state attivamente coinvolte nelle commissioni di valutazione e hanno ricevuto la delega su alcuni investimenti, come quelli per l'architettura rurale. Non a caso, nella relazione del Coordinatore del Tavolo Permanente per il Partenariato Economico, Sociale e Territoriale di fine settembre 2022 si legge:

Le organizzazioni rappresentate nel tavolo hanno largamente condiviso le priorità e le misure del PNRR rimesse all'attuazione del Ministero della Cultura ed espresso un plauso per il rispetto delle tempistiche e della trasparenza da parte del Ministero.

Fatta questa importante precisazione nel merito della *governance* adottata, determinante per chiarire il legame tra gli investimenti del PNRR Cultura e i territori, finalizzata a conseguire scelte condivise con le istituzioni territoriali e locali, provo brevemente ad illustrare alcuni profili strategici riclassificando gli interventi in due grandi blocchi:

1. Interventi per la valorizzazione territoriale e la rigenerazione locale a base culturale, in cui possiamo ricomprendere gli investimenti i) "Attrattività dei Borghi", ii) Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale, iii) in parte quello volto alla Valorizzazione dei parchi e giardini storici, alcuni investimenti del Piano Complementare quali, ad esempio, iv) il Progetto integrato di valorizzazione delle aree del parco del Delta Po, v) quello dal titolo Percorsi nella storia: treni storici e itinerari culturali.

Tutti questi progetti, che prevedano, come noto, opere di recupero di beni culturali, non hanno però finalità esclusive di tutela e valorizzazione ma obiettivi ben più complessi, di rilancio economico e sociale nel caso dei Borghi, di riqualificazione paesaggistica e di innesto

¹⁵ Associazione Nazionale Comuni Italiani

di piccoli servizi culturali nelle aree marginali come nel caso del progetto “Architettura e paesaggio rurale”. Alcuni di questi progetti, poi, sollecitano e fanno ricorso ad un forte coinvolgimento delle comunità locali, in tutte le loro componenti, economiche e sociali.

2. Grandi progetti culturali per il rilancio delle aree urbane nel quale confluiscono la gran parte degli interventi del Piano Complementare.

Prima di concludere vorrei brevemente illustrare il Piano Complementare che credo abbia avuto poco risalto e sia poco noto probabilmente perché non è più parte del PNRR ma, come ho già anticipato, in origine il *Piano di investimenti strategici di siti culturali* era compreso nel PNRR e costituiva una delle più importanti linee di intervento del nostro cluster.

Il *Piano Investimenti Strategici* è un corposo programma di 14 interventi che rappresentano il punto di convergenza tra le istanze locali e la strategia nazionale volta a potenziare il sistema delle grandi infrastrutture culturali del Paese:

- Otto interventi sono localizzati in alcune delle principali città italiane, in prevalenza città metropolitane, e prevedono la realizzazione di progetti complessi ove il recupero dei beni del patrimonio culturale e la promozione di attività culturali è alla base di processi di rigenerazione urbana nei quali, in taluni casi, le amministrazioni locali sono già da tempo impegnate (Trieste, Torino, Milano, Firenze, Napoli, Reggio Calabria) o che avviano, al contrario, proprio con l'intervento proposto in questa sede (Bari, Palermo). Questa tipologia di intervento prevede la realizzazione di servizi culturali di scala urbana e il recupero di ampi settori urbani da destinare a rinnovate finalità culturali e sociali;
- Quattro interventi riguardano interventi di restauro e/o recupero di beni del patrimonio culturale esistente e di aree che sono rimaste marginali in quanto l'ingente fabbisogno di risorse sino ad ora non disponibile ne ha impedito il reale sviluppo. È questo il caso del rilancio del sistema museale romano inteso nelle sue connessioni con una parte rilevante della campagna romana interessata dai tracciati della Via Appia e della via Latina. Anche l'intervento per la valorizzazione dell'imponente sistema difensivo dei Forti che sovrastano la città di Genova, parte integrante di un contesto di elevato valore ambientale e naturalistico, e il recupero della cinta muraria antica di Genova punta a rilanciare in chiave culturale la città storica soggetta ad anni di incuria e abbandono. L'intervento di Trapani mira invece al recupero della fortezza che domina il porto e dunque posto in un'area di particolare strategicità per la città. Il monumento giace da troppi anni in stato di degrado e attraverso un processo di recupero in chiave culturale, potrà essere trasformato in una tappa obbligata per chi visiterà la città. L'intervento proposto dalla Fondazione La Biennale di Venezia riflette fabbisogni e obiettivi che derivano dalla sua specifica missione e competenze. La Fondazione La Biennale, nel quadro di un programma di rilancio ed espansione delle sue attività, prevede di portare a compimento la riqualificazione degli edifici del Comune di Venezia in uso alla Biennale, intervenendo nelle sue diverse sedi, all'Arsenale, ai Giardini della Biennale, in particolare nel Padiglione centrale e nell'area verde monumentale, al Lido con riferimento Palazzo del Cinema, Sala Darsena e Sala Perla;
- Due interventi, infine, puntano sugli aspetti paesaggistici in continuità con le politiche già attuate dal Ministero negli ultimi anni. Da una parte si interviene su un contesto territoriale unico come il Delta del fiume Po, mettendo a sistema e rilanciando una delle aree naturalistiche più importanti d'Italia e dall'altro si interviene sulla mobilità dolce,

proseguendo sulla strada dell'impiego dei treni storici e dei cammini come strumenti alternative per riscoprire le bellezze e le caratteristiche del Paese.

Riprendo, infine, per concludere il discorso del professor Piga sulla questione della necessità di supportare gli enti territoriali: ci stiamo attrezzando anche in questa direzione insieme al MES¹⁶ e alle due società di supporto che sono state individuate dallo stesso. In tal senso, cercheremo in tutti i modi di lavorare in sinergia con l'ANCI per poter supportare concretamente comuni e altri enti territoriali nell'attuazione il concreto attuazione degli interventi del PNRR.

Intervento di Luca Parodi¹⁷

Il tavolo tecnico di confronto PNRR tra le amministrazioni centrali e la Conferenza delle Regioni - Articolo 33 del 1952, guidato dal consigliere Michele Palma - sono luoghi che hanno funzionato benissimo. Questo deve essere il *modus operandi*: chiudere gli accordi sulle misure in pochi mesi con le Amministrazioni sedute allo stesso tavolo con pari dignità per lavorare insieme, intrattenendo contatti informali e con la partecipazione di ANCI e delle Province. Le Regioni si sono assunte una grande responsabilità scegliendo un solo borgo del loro territorio sul quale cui spendere 20 milioni di euro in tempi brevissimi: emanazione del bando nel corso del mese di dicembre 2021 e trasmissione degli studi di fattibilità al Ministero dell'Economia entro il 15 marzo 2022.

Nonostante questo, abbiamo stimolato delle progettualità sul territorio estremamente interessanti. In poche settimane, i Comuni hanno prodotto un'idea da tradurre in studio di fattibilità per spendere 20 milioni per fare partire dalla cultura uno sviluppo economico capace di riportare giovani e occupazione in territori abbandonati. In Liguria, temevamo che non sarebbero stati inviati progetti. Ci sbagliavamo, sono arrivate ventuno idee. Per la nostra commissione è stato difficilissimo scegliere la migliore, perché tutte, seppur acerbe, erano sfidanti e ognuna di loro aveva peculiarità che la faceva sembrare il migliore rispetto agli altri. Alla fine, ha vinto il borgo Castello di Andora, un borgo abbastanza vicino alla costa ormai pressoché disabitato, dove l'attuale norma urbanistica prevede che i ruderi rimangano ruderi. La scelta è stata difficile ma questo progetto si poneva da subito in una prospettiva concreta. Il comune è forte e ben strutturato e noi vorremmo riportarvi popolazione e imprese. Perché ciò sia possibile, dobbiamo risolvere due problemi strutturali: (a) la chiarezza sulle direttive e (b) lo snellimento degli iter amministrativi.

(a) Si dice che bisogna parlare dei problemi per poterli poi risolvere. Le Regioni tra luglio e agosto 2022 hanno scritto al MEF ma non abbiamo ancora ricevuto risposta. Abbiamo scritto dicendo che non riusciamo ad attuare il PNRR con i soli mezzi che abbiamo a disposizione e chiedendo, per questo, di avere un chiarimento sulle funzioni di assistenza del Ministero. Non è sufficiente l'assistenza telematica - che pur abbiamo molto apprezzato. Abbiamo bisogno di persone sui territori e il MEF deve chiarire quali sono i limiti di applicabilità delle circolari 4 e 6 da esso emanate. Abbiamo bisogno che vengano chiariti quali sono gli spazi di manovra delle nostre amministrazioni e dei Comuni per dotarsi delle professionalità necessarie e quali sono i limiti di impiego delle funzioni di assistenza nell'attuazione delle singole misure.

¹⁶ Ministero dell'Economia e dello Sviluppo

¹⁷ Sindaco di Pesaro Capitale Italiana della Cultura 2024 e Presidente ALI - Autonomie Locali Italiane

(b) Come abbiamo sentito ripetere in questi giorni, sulla cultura siamo avanti. I 77 milioni sono stati assegnati, ora vanno spesi. I soggetti identificati adesso devono portare a termine la progettazione, aprire i cantieri e realizzare le opere, rendicontando tutto entro il 31 marzo del 2026 per non perdere quei fondi. Il Bando dell'Architettura rurale prevede di iniziare i lavori al 30 giugno del 2023. Per molti degli interventi che abbiamo selezionato è un autentico miraggio. Pensiamo veramente di fare questo percorso senza avere regole chiare? Avremo bisogno di passaggi più veloci, di un Codice degli Appalti che ci aiuti a fare senza temere la Corte dei Conti; avremo bisogno di una Corte dei Conti che ci aiuti ad agire consigliandoci su come governare bene questa macchina assolutamente complessa. Se non ci saranno degli strumenti e dei meccanismi eccezionali arriveremo al 2026 con i cantieri ancora da aprire.

Intervento di Rocco De Nicola¹⁸

Essendo stato coinvolto in varie progettazioni vorrei iniziare con alcune considerazioni sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Questo programma non deve essere visto come un semplice finanziamento aggiuntivo per continuare a fare quello che si faceva in precedenza. Il piano si chiama di Ripresa e Resilienza, ed è stato messo in piedi per il rilancio del Paese e per migliorare le sue capacità di adattamento a grossi cambiamenti. I risultati debbono essere tali da garantire la loro messa a frutto negli anni a seguire.

Dobbiamo pertanto pensare a interventi anche nei beni culturali che restino negli anni a venire. Quando progettiamo interventi da finanziare all'interno del PNRR bisogna fare sistema coinvolgendo il maggior numero di attori possibili, pensando ai beni culturali come parte fondamentale della nostra economia e avendo presente che la formazione su management dei beni culturali e digitalizzazione hanno un ruolo fondamentale in questo processo

Sono fortemente d'accordo con quello che diceva il prof. Pedreschi: digitale vuol dire cultura del digitale. La Regione Toscana su questo si sta muovendo, il Piano Regionale sul Digitale chiarisce non è soltanto questione di portare una connessione veloce in tutte le città, i paesi, i borghi ma anche è anche una questione di diffusione della cultura del digitale e della sua sicurezza: gli utenti devono essere in grado di fruirne senza correre grandi rischi.

Rispetto ai borghi e ai beni culturali vorrei accennare a un metodo che abbiamo seguito in un piccolo progetto (fuori dal PNRR) finanziato da MEF e gestito da Eurispes sull'individuazione delle aree su cui dirigere gli investimenti per rinascita dei borghi dei borghi stessi. All'inizio il progetto era principalmente basato sugli aspetti economici, poi dopo qualcuno ha ricordato che non poteva mancare il lato digitale. Quando ci hanno contattati come Scuola, ho iniziato a guardarmi intorno alla ricerca di chi potesse contribuire in modo interdisciplinare al progetto, e abbiamo formato un gruppo multidisciplinare di economisti, esperti di beni culturali e noi informatici. Abbiamo scelto questo approccio, perché si tratta di una questione complessa, sulla quale è necessario avere una visione di insieme, guardando i problemi da diversi punti di vista.

Per valorizzare beni culturali e tradizioni dei borghi bisogna mettere le persone in condizioni di narrare la loro situazione, in modo da permettere loro di usare la rete per uscire dalla singola località, quasi come se fossero in un metaverso. Diventa, perciò importante formare

¹⁸ Rettore Scuola IMT Alti Studi Lucca. Intervento revisionato dall'autore.

le persone; l'artigiano, la chiesina nel piccolo centro per essere davvero visibili nel mondo non solo debbono avere un sito web ma vanno immersi in una "storia" che immerga il prodotto nel territorio.

Come Scuola, attraverso il Dottorato in Analisi e Gestione dei Beni Culturali, cerchiamo di capire come valorizzarli i beni culturali. È un progetto che ha avuto un notevole successo - abbiamo iscritti da tutto il mondo - anche perché l'Italia ha un notevole richiamo sui ricercatori stranieri in beni culturali. Da quest'anno quel programma di dottorato si è arricchito con un indirizzo in *Museum Studies*, nel quale sono coinvolti direttamente anche il museo Egizio di Torino, il Parco Archeologico di Pompei e il Museo Romano, e stiamo cercando di coinvolgere altri musei, europei ma non solo, per far diventare la Scuola IMT di Lucca un grande polo di studi museali in cui si valorizzino i beni culturali e si insegnino anche a vendere il prodotto museo.

Intervento di Matteo Ricci¹⁹

Dal PNRR arriva una forte spinta per la rigenerazione urbana e per agli investimenti culturali. Per Pesaro, che sarà Capitale Italiana della Cultura nel 2024, è un'opportunità doppia: dovremo combinare una stagione di promozione di eventi a una stagione di investimenti pubblici, affinché diventino un volano per l'economia locale.

I problemi del PNRR Cultura sono anche i problemi del PNRR in generale: per adesso abbiamo ricevuto una parte del PNRR, le risorse che devono ancora arrivare sono legate alle riforme che l'Italia si è impegnata ad attuare. Questo genera in noi non poche preoccupazioni.

La prima è se e quando arriveranno queste altre risorse. La seconda è legata alla velocità: da mesi le Amministrazioni e le Autonomie locali denunciano che l'Italia è troppo lenta e, sebbene qualche semplificazione sia stata fatta, che questa lentezza rischia di diventare un problema insormontabile, visti i tempi imposti dal PNRR, e finire con un ennesimo commissariamento straordinario. Il terzo tema riguarda l'inflazione e il suo impatto sul PNRR. I Comuni, che avevano appena iniziato ad assumere tecnici, stanno nuovamente frenando le assunzioni per far fronte all'aumento dei costi dell'energia e all'inflazione stessa. Le Amministrazioni devono, innanzitutto, fare i conti con l'impatto sull'amministrazione corrente: se nel 2023 il Governo non stanzierà un miliardo per il comparto degli enti locali, i Comuni tecnicamente non saranno in grado di fare i bilanci, quindi di assumere personale e allocare i fondi per le iniziative. L'inflazione ha un durissimo impatto anche sugli investimenti: l'aumento dei costi delle materie prime ha allontanato le imprese dai lavori pubblici in favore dei bonus fiscali sull'abitazione. Sebbene la situazione sia stata parzialmente equilibrata dallo sblocco della cessione del credito e qualche impresa sia timidamente tornata ad affacciarsi sul panorama dei lavori pubblici, il problema rimane. I primi bandi che abbiamo indetto a volte sono andati deserti, altre hanno visto la partecipazione di un pugno di imprese.

Infine, banalmente, manca la manodopera per realizzare materialmente gli interventi del PNRR. Abbiamo un problema di flussi migratori e di formazione professionale. Questa e molte altre sono questioni concrete che possono sembrare superflue, ma che, se non messe a fuoco nel giro di poche settimane, rischiano di compromettere la riuscita del PNRR intero.

¹⁹ Sindaco di Pesaro Capitale Italiana della Cultura 2024 e Presidente ALI - Autonomie Locali Italiane

Abbiamo poco tempo e dobbiamo mettere in fila le questioni. In quanto comparto degli enti e come Città di Pesaro faremo la nostra parte. Abbiamo già ottenuto 84 milioni dal PNRR e questo direttamente o indirettamente avrà un effetto sulla proposta culturale della città. Guardiamo al 2024 con grande ansia, perché se vogliamo far diventare la nostra Capitale Italiana della Cultura una svolta dal punto di vista economico e culturale per Pesaro, dobbiamo riservare grande attenzione agli investimenti culturali che riguardano i contenitori del PNRR, il digitale gli spazi museali. Insomma, daremo il nostro contributo e, grazie anche al lavoro di OReP, daremo il nostro punto di vista e spingeremo la politica italiana ad aggiustare la rotta laddove è necessario.

Intervento di Francesco Profumo²⁰ e Annalisa Giachi²¹

FRANCESCO PROFUMO

Il dialogo che si è avviato questa mattina riguarda un tema del quale si parla molto e sul il quale è stato fatto un grandissimo sforzo per riuscire a presentare la documentazione del PNRR entro i tempi che erano stati previsti (siamo tra i soli 13 paesi sono riusciti in questa impresa). Però, passare dai titoli ai cantieri non è così semplice. Quello che vorremmo fare è raccontarvi l'interessante storia, forse anche di successo, delle fondazioni di origine bancaria insieme ad altri soggetti (tra questi, Promo PA è un soggetto con il quale ci siamo perfettamente integrati).

La Compagnia San Paolo ha deciso che nel periodo 2022-2026 finanzia processi, invece di progetti, perché abbiamo capito che potenzialmente potrebbero risiedervi molte risorse. Siamo di fronte ad una potenzialità su due livelli:

- a. L'Unione Europa queste risorse non le ha, in quanto le risorse di *Next Generation EU* sono a mercato.
- b. C'è uno stravolgimento in corso: nel passato le risorse erano "deliberate" sulla base dell'input (presentato un buon progetto, se c'erano le condizioni, si poteva avviare il processo) per NGEU non è così. Tutte risorse sono a stato di avanzamento, articolato su cinque punti: le norme, l'accento, le competenze, la valutazione ex ante della sostenibilità nel tempo, i progetti e, infine, le risorse.

In questo contesto, la Compagnia, ancor prima che partisse il PNRR, ha indetto una famiglia di bandi che abbiamo nominato usando la stessa radice del piano europeo "*NextGeneration*" con l'aggiunta di una desinenza diversa in base alla platea a cui ciascuno si rivolge: "*You*" per il Terzo Settore, "*We*" per gli enti territoriali, "*We School*" per la parte collegata alle infrastrutture per l'educazione, e ce ne saranno altre in risposta alle altre necessità future. All'origine di tutto questo stanno due questioni inscindibili: le enormi risorse in arrivo e la carenza di competenze e dal punto di vista normativo del nostro Paese. Non possiamo permetterci di dimenticare queste criticità, anzi, dobbiamo attivarci per risolverle. Noi lo abbiamo fatto, avendo compreso che il tema centrale era in questa prima fase era la carenza di progetti preliminari necessari per partecipare ai bandi ministeriali e regionali. Abbiamo costruito un percorso che ha affrontato come primo tema quello della Formazione. Prima di lanciare questi bandi di accompagnamento abbiamo stretto un

²⁰ Presidente Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa – ACRI. Intervento revisionato dall'autore

²¹ Coordinatrice OReP - Osservatorio Recovery Plan e Responsabile Ricerche Promo PA

accordo con Promo PA per iniziare a necessario muoverci nella direzione che ci auguriamo per il paese: che, prima di tutto, venga dedicata una grande attenzione alle competenze necessarie a far procedere un processo così complicato.

ANNALISA GIACHI

Noi abbiamo lavorato con Fondazione Compagnia San Paolo su un'azione che definirei di *capacity building* di sistema.

Uno dei grandi nodi del PNRR è, purtroppo, la mancanza di finanziamenti sull'assistenza tecnica e sulla formazione delle persone. Noi siamo intervenuti su questi aspetti lavorando in due direzioni: prima, nella fase di preparazione dei progetti, creando un percorso formativo per i Comuni interessati di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, con seminari su ogni missione del PNRR e seminari di approfondimento sui singoli investimenti e sul bando *Next Generation We*, poi, in fase di presentazione dei progetti, mettendo a disposizione una sorta di servizio "l'esperto risponde", per capire quanto questi fossero coerenti con le missioni del PNRR ed evitare che fossero presentati a finanziamento dei progetti che non avrebbero avuto alcuna possibilità di ottenerlo. Abbiamo, dunque, portato avanti un programma quasi parallelo di lettura di coerenza e di formazione rivolto agli enti per spiegare con chiarezza la filosofia delle missioni dell'investimento.

Nella prospettiva della formazione, abbiamo agito anche una volta chiuso il bando, pubblicando sul nostro sito pillole informative audiovisive che andavano ad approfondire ancora una volta le misure aperte; questo perché nel tempo, ovviamente, molti dei bandi destinati agli enti locali si sono chiusi, così noi abbiamo continuato a focalizzarci sulle misure ancora aperte. Questo percorso è durato circa un anno e ha consentito di intervenire nella logica della *capacity building* e del rafforzamento delle competenze degli operatori. L'esperienza del partenariato pubblico-privato è stata fondamentale per rafforzare, tramite l'intervento della fondazione, le competenze degli enti locali. Competenze che sono il cuore del problema.

Noi, come Osservatorio Recovery Plan, parliamo di una fase 1 e di una fase 2 del PNRR. Ormai la Fase 1, quella dell'"Informazione sui bandi", la riteniamo pressoché conclusa; adesso il lavoro che dobbiamo fare è quello sulla Fase 2, "l'Attuazione", perché, altrimenti, non riusciremo mai a mettere a terra questi investimenti. Noi riteniamo che in questa fase siano fondamentali, innanzitutto, le competenze di *project management*, di gestione dei progetti, perché progetti come quelli de Borghi o delle Green Communities sono molto complessi e multidisciplinari - c'è una componente di lavori pubblici, una componente di marketing territoriale e una componente di servizi culturali. Non sono, quindi, progetti che possono essere gestiti da un unico ufficio, poiché nessun ente può avere in sé tutte le competenze necessarie per coprire tutti i campi. È fondamentale che ci sia dentro l'ente un *project manager* o comunque una competenza in grado di controllare la programmazione delle gare di appalto, il rispetto dei tempi e la gestione di team di lavori, perché si tratta di progetti che non riguardano soltanto i Comuni ma che mettono insieme gli *stakeholder* del territorio.

La seconda competenza fondamentale è quella su appalti e contratti perché, se non riusciremo a far sì che le stazioni appaltanti siano in grado di mettere a terra gli appalti e aprire cantieri, non riusciremo assolutamente nell'impresa del PNRR. L'esperienza dell'Università di Roma Tor Vergata e dei Master in Gestione degli Appalti ci insegnano che

bisogna assolutamente fornire competenze economiche e non solo giuridico amministrative alle nostre stazioni appaltanti; ci auguriamo che la qualificazione che partirà con il nuovo Codice Appalti ci aiuti in questa direzione.

Terza competenza fondamentale è quella di monitoraggio e rendicontazione. Ci sono una serie di procedure tecniche che devono essere rispettate, per cui è necessario fare formazione ai Comuni e agli enti su questi temi più tecnici.

FRANCESCO PROFUMO

Abbiamo, dunque, creato un'infrastruttura sociale, abbiamo investito sulle persone. Abbiamo aperto questi bandi e abbiamo messo a disposizione delle risorse ben tarate e finalizzate alla parte di studio di progetto preliminare, perché questa fase non è coperta dal PNRR: bandi da 40.000€ per non mettere in difficoltà gli enti pubblici (sotto gli 80 mila euro è possibile non fare una gara europea).

Abbiamo individuato un segmento di intervento e il risultato è stato che nel perimetro di competenza della Compagnia di San Paolo (Piemonte, Liguria, e Valle D'Aosta) abbiamo allocato circa 20 milioni di euro. Sui circa 1.600 tra Comuni e Unioni di Comuni del nostro territorio hanno partecipato 184 Comuni, tra cui ne abbiamo selezionati un centinaio che stanno andando avanti sulla partecipazione.

Noi, non solo avevamo l'obiettivo di non finanziare progetti ma processi, ma anche di mettere in gioco una leva teorica molto elevata. Se il Paese iniziasse a lavorare mettendo gli addendi nella giusta posizione, potrebbe iniziare ad investire guardando al futuro a partire dalle reali necessità e mettendo in gioco delle competenze reali. Al contrario, se non andiamo in questa direzione, temo che alla fine di questo percorso avremo molti debiti e poche risorse utilizzate nel modo corretto. Possiamo immaginare molte cose, ma se il Paese non avrà un'infrastruttura sociale capace di mettere in atto processi virtuosi, purtroppo, non ce la faremo.

FOCUS 3 | DAL NEW EUROPEAN BAUHAUS LA NUOVA ALLEANZA TRA CULTURA, DESIGN E IMPRESA

Introduzione di Francesca Velani²²

Questo nostro panel rappresenta una cerniera tra i lavori della mattina e quelli del pomeriggio, e porta sul tavolo del dibattito un elemento che è stato già citato più volte: l'impresa culturale creativa.

La Commissione Europea ha lanciato un grande progetto di rinnovamento del pensiero creativo collettivo: il New European Bauhaus. Il mondo della Scienza e della Tecnologia e il mondo dell'Arte e della Cultura si incontrano e lavorano su progetti fortemente multidisciplinari e creativi per dare forma alla sostenibilità. Ma cosa vuol dire questo?

Vuol dire che le imprese culturali e creative avranno il compito di creare oggetti d'uso quotidiano, unendosi con il design e con l'industria per arrivare ai cittadini e far desiderare sempre di più la sostenibilità; dovranno immaginare soluzioni e prodotti che partendo dalla creatività artistica diventano in qualche modo rappresentativi di un nuovo modo di vivere. Affinché questo succeda, la Cultura, naturalmente, riveste un ruolo fondamentale, quello di

²² Direttrice di LuBeC e Esperta di politiche culturali

aiutare il sistema imprenditoriale, il sistema produttivo e la cittadinanza a costituirsi forza che tende alla sostenibilità.

Intervento di Onofrio Cutaia²³

Vorrei partire da quello abbiamo pensato con il Presidente Scognamiglio e la Direttrice Velani, ovvero di essere qui oggi insieme a un artista: Gianmaria Tosatti, l'artista unico del padiglione Italia alla Biennale di Arte di quest'anno, del quale noi siamo responsabili. La Biennale di Venezia di Arte e Architettura ospita ogni anno settanta/ottanta paesi; tutte le istituzioni centrali degli stati hanno la responsabilità pubblica di esporre un processo creativo che rappresenta per quell'anno il paese. Noi abbiamo proposto l'idea, poi adottata dal Ministro Franceschini, di avere per quest'anno un artista unico dentro il padiglione Italia e che il padiglione stesso non divenisse uno dei tanti luoghi in cui viene esposta l'arte contemporanea italiana, ma che fosse il centro del ragionamento creativo. Anche se Gianmaria ne parlerà più diffusamente, ne parlo perché un'istituzione centrale, per l'appunto un Ministero, ha deciso per la prima volta in tanti anni di prendersi un rischio di natura culturale e rispondere alla chiamata dell'Organizzazione Mondiale della Biennale di Venezia. Siamo partiti da una questione aperta, che qui oggi è stata ampiamente affrontata: la ricerca, chi ha una ricerca in atto.

Oggi è molto importante che il nostro paese e soprattutto le istituzioni pubbliche che lo rappresentano che abbiano ben chiaro questo concetto per riuscire finalmente a guardare con attenzione alle questioni legate alla novità e all'innovazione. Noi non abbiamo immaginato di rivoluzionare il mondo con la nostra idea, ma, scegliendo chi oggi in Italia ha una ricerca in atto nel campo dell'allestimento e della concezione artistica di un luogo e del pensiero naturalmente artistico, vi abbiamo visto l'evoluzione di un processo che da istituzionale diventa poi assolutamente artistico. Per realizzare questa idea abbiamo mutuato alcune metodologie da quelle della produzione culturale di un campo che mi è più vicino, quello della produzione dello spettacolo dal vivo, in quanto la nostra idea evolutiva si fondava sull'immedesimazione in quello spazio.

Ecco, questo è un modo di agire: abbiamo cercato di fare una cosa nuova senza dover ricorrere necessariamente alle tecnologie. Il tema è esattamente questo a cosa servono le tecnologie? Non solo quelle innovative digitali, ma a cosa serve la maestria?

Per rispondere alla istanza della Direttrice Velani, è vero che questa esperienza e gli argomenti di questo pomeriggio sono molto collegati, perché la creazione di Gianmaria è una ha a che fare non con digitale ma con l'altro bando di questa linea progettuale del Green, del Verde. Gianmaria come artista nel padiglione Italia riflette sull'impatto che hanno avuto le tecnologie industriali nel nostro paese, ma per noi è stato ancor più importante mettere al centro il modo in cui si sviluppa processo creativo. Tornando al bando, che sarà visibile nei prossimi giorni, vi abbiamo lavorato molto per dare forma ad un bando rivolto a non solamente alle imprese culturali e creative. Questo è un nodo da sciogliere in Italia: non c'è una norma che le definisca, ma esistono delle pratiche e un'indicazione molto precisa nel PNRR. Così, per non fare un buco nell'acqua, noi abbiamo ragionato non sulle imprese da codice Ateco, ma avendo come riferimento gli organismi culturali e creativi come ci chiedeva il PNRR.

²³ Direttore Direzione Generale Creatività Contemporanea - Ministero della Cultura

Pur avendo buone aspettative, soprattutto in quei campi che conosciamo meglio, ci siamo sorpresi davanti all'evidente vivacità del nostro paese una volta destrutturate le corazze inutili e a volte dannose. Mi riferisco alla definizione fin troppo rigida e settoriale dei cosiddetti codici Ateco.

Non voglio entrare nel merito di questa questione, però l'intervento del quale parlava Francesca è, appunto, rivolto a tutto il variegato mondo degli organismi che si muovono nel campo della creatività e creazione contemporanea. Per arrivare al testo finale, naturalmente non abbiamo lavorato da soli, ma abbiamo ascoltato gli stakeholder e chi ha un'esperienza nel in queste materie. In questo modo abbiamo costruito l'intervento, il cui bando sarà visibile il bando in questi giorni – le linee sono già visibili – sul sito della Direzione Generale della Creatività Contemporanea.

Voglio dedicare un minuto a quello che diceva il Dottor Parodi, che condivido assolutamente. Anche noi abbiamo lavorato benissimo attraverso questo tavolo tecnico. È previsto dalle norme, ma il modo di lavorare insieme lo abbiamo anche inventato il modo di lavorare insieme. Deve esserci una voglia di confrontarsi attraverso uno scambio non burocratico, che lo Stato non sempre la manifesta. Questo necessario confronto non deve essere finalizzato ad “aggiustare le carte”, ma ad affrontare problemi veri.

Il punto è che, quando si parla di innovazione di riforme, si deve guardare non al male della burocrazia, ma anche a come non funzionano certe procedure certe procedure non funzionano. Un Ministero non può impiegarci otto mesi a rispondere alle istanze; se poi lo snodo principale degli interventi è il mistero dell'Economia e delle Finanze, come nel caso del PNRR, è chiaro che ciò diventa diciamo una problematica da affrontare seriamente.

Io concluderei così, sperando che gli apparati politici nuovi che verranno dedichino davvero uno sguardo attento al sistema procedurale del nostro paese affinché diventi un paese molto forte, grazie alle competenze importantissime che già possiede ma che purtroppo vengono sottovalutate anche per questi motivi.

Intervento di Antonio Alunni²⁴

Permettetemi di ringraziare gli organizzatori per l'invito a questo importante appuntamento.

Sostenibile, bella e inclusiva, è così che la Commissione Europea sta immaginando l'Europa del futuro. Il *New European Bauhaus*, il titolo del nostro panel, è un progetto che ha nell'accessibilità, nell'inclusione e nella sostenibilità i suoi punti cardine.

Problemi sociali ambientali sempre più complessi possono essere affrontati solo con un approccio interdisciplinare - come ricordato non solo in questo ma anche negli altri panel - che coinvolga la tecnologia, la scienza, l'arte la cultura al fine di trovare soluzioni innovative e sostenibili che possono rispondere alle grandi sfide attuali guidando la ormai ben nota Transizione Green del Digitale. In questo senso il disegno e i modelli industriali svolgono un ruolo chiave perché orientano sia la produzione, attraverso l'ideazione di prodotti innovativi sostenibili, ma anche il consumo perché influenza i comportamenti dei consumatori.

Il *Made in Italy* rappresenta un *modus vivendi* distintivo anche del fare impresa; ha un valore di 135 miliardi di euro e un potenziale ancora da sfruttare di quasi 82 miliardi. Il pensiero

²⁴ Presidente Tavolo Tecnico Cultura Confindustria. Intervento revisionato dall'autore.

che sottende questo modello industriale rappresenta l'identità del *Made in Italy*: il design, il talento, la cura e la qualità dei materiali. Questo sono tutti tratti di eccellenza che rendono le industrie italiane riconosciute e apprezzate nel mondo. Tradizione creatività e stile si fondono con la capacità di innovare e sostenere il contesto sociale e ambientale. È, tuttavia, sempre più fondamentale sfruttare appieno quel potenziale ancora inespresso delle nostre eccellenze attraverso politiche di sostegno e di promozione che raccontino la qualità dei prodotti di eccellenza emblema del *Made in Italy*, evidenzino le caratteristiche di unicità e bellezza della manifattura italiana, e, in ultima ne promuovano l'export per cogliere. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario puntare sulla qualità e sull'innovazione per consentire alle imprese di primeggiare in un contesto che è sempre più competitivo, difendendosi sia dalla durissima concorrenza sui prezzi e in cui è sempre più importante il rapporto tra artisti

Intervento di Gian Maria Tosatti²⁵

Mi riallaccio un po' alle cose che avete anticipato. In questo periodo mi capita spesso di fare delle interviste relative al Padiglione Italia e alla Quadriennale; l'altro giorno mi ha colpito una domanda in apparenza abbastanza banale che però mi ha fatto pensare che forse in questa fase storica - c'è una guerra in corso e in Europa, dove la guerra era vista come l'ultima e l'impossibile soluzione per qualsiasi discordia - anche le ovvietà hanno bisogno di essere ribadite. La domanda ovvia che mi è stata fatta è: "L'Arte è politica?"

Io ho risposto con una certa semplicità: "Ovviamente."

Ovviamente significa che è lapalissiano: non penso che ci siano forme di politica che abbiano una potenza e una forza paragonabili all'Arte. Io sono un artista visivo però ho studiato Teatro e la tragedia greca, quella del tempio in cui si è generata la democrazia, è stata lo strumento attraverso cui una comunità si poneva di fronte a sé stessa, alle sue difficoltà e al suo destino: i grandi tragediografi elaboravano ogni anno quelli i temi cruciali su cui la comunità si era confrontata per trovarvi una soluzione attraverso questo elemento incredibile che l'arte è e che dico sempre che mette la realtà in soluzione col sangue. L'Arte ci pone di fronte all'interrogativo per cui forse a volte non siamo capaci di risolvere un problema dal punto di vista tecnico perché dobbiamo prima di tutto assimilarne profondamente la coscienza; questo è ciò che faceva la tragedia nell'Atene di Pericle e da questo dipende il fatto che, ogni volta che si compiva il ciclo tragico ad Atene, ogni cittadino tornava a casa con il destino tornato anch'esso nelle sue mani.

Talvolta ci sentiamo esautorati della nostra capacità di agire nel destino dell'umanità, intesa come grande comunità. Invece non è così; dobbiamo sempre renderci conto che abbiamo la possibilità di agire. Il tema della sostenibilità ripetuto stamattina ma che torna sempre insistentemente, in questa fase, è un elemento esemplare da questo punto di vista: la sostenibilità è un esercizio, qualche cosa che dobbiamo mantenere vivo perché siamo diventati, mi si permetta il termine, "vuoti".

Negli ultimi anni sto seguendo "Mein Arts ladyc via Spiegel" che in Yiddish significa "Il mio cuore è vuoto come uno specchio". Si tratta di un progetto che gira per tutta l'Europa culturale, quindi anche in territori che sono esterni all'Europa in cui la cultura europea per

²⁵ Artista - Autore del Padiglione Italiano della Biennale d'Arte di Venezia 2022. Intervento revisionato dall'autore.

ragioni anche di carattere coloniale a espanso il suo discorso, per cercare di capire qual è lo stato di salute della nostra civiltà. Per capirlo cerco di interrogare lo stato di salute della democrazia, dato che è il sistema operativo della nostra civiltà e, più vado avanti in questo progetto, più mi rendo conto che siamo una generazione che ha dato per scontato la democrazia come se fosse un'enorme stupidaggine, come abbiamo fatto con la guerra, illudendoci che, dopo tutto quello che abbiamo visto Il Novecento, non fosse più possibile nel continente europeo. All'opposto, la democrazia è un esercizio: se non partecipiamo, se non ci occupiamo di politica, se pensiamo che il mondo politico partitico sia qualche cosa di altro e se crediamo che lo Stato sia un'entità separata da noi, allora la democrazia è già finita; siamo già fuori dalla democrazia sia dal punto di vista semantico che dal punto di vista del contenuto. Non siamo più in democrazia dal momento in cui qualcuno di noi sente una parte "altra" rispetto allo Stato. La Democrazia non può essere sospesa, ma per esercitarla abbiamo bisogno di partecipare e partecipare significa creare le occasioni e assumerci la responsabilità di essere parte di cose che non ci piacciono. Da quando non c'è più partecipazione di massa in, lo Stato è finito nelle mani di alcuni e non di tutti.

La sostenibilità è la stessa cosa: è un esercizio che dobbiamo fare. Dobbiamo continuare a pensare che è nostra responsabilità esattamente come dobbiamo continuare a pensare che è nostra responsabilità la politica. Il mio lavoro come artista è consapevole di questo. Il 29 di questo mese riapriamo a Castel Sant'Elmo un'opera molto importante che ho realizzato nel 2014 e che si chiama *My Dreams Will Never Surrender*²⁶. Si tratta di un'opera realizzata nella cisterna sotterranea di Castel Sant'Elmo a Napoli, il quale è stato per la quasi tutta la sua storia una fortezza carceraria, dedicata a tutti coloro che hanno cambiato la nostra storia e la nostra civiltà da dentro il carcere; pensiamo ad una rivoluzionaria come Luce San Felice, imprigionata e morta appunto a Castel Sant'Elmo, ad Antonio Gramsci o anche a Nelson Mandela, per uscire dall'Italia. Dovete immaginarvi un grande campo di grano all'interno di questa cisterna, illuminato da un sole meccanico a simboleggiare la capacità degli esseri umani di trovare una luce anche quando la natura non ci corre in aiuto no, poiché l'essere umano stesso è portatore di una luce interiore. Quel grande grande campo di grano io l'ho fatto di spighe vere. Quando il progetto vinse il concorso mi posero il problema del perché avessi deciso di usare spighe vere in ambiente sotterraneo, dove sarebbero state molto difficili da mantenere. Il nodo della questione è proprio questo, la verità della spiga: l'opera non è l'immagine l'opera, ma il mantenimento che consente l'immagine.

Lo stesso principio vale per questo paese fantastico: l'Italia è magnifica ma ha bisogno di continua manutenzione dal punto di vista non solo del suo patrimonio culturale, ma anche del suo patrimonio filosofico e del suo patrimonio politico. Quindi, quando mi chiedono se l'arte è politica, quest'opera lo dimostra nella aver necessariamente bisogno dell'esercizio del mantenimento: il cercare di mantenere vive le cose, è l'unica possibilità per andare avanti.

Chiudo raccontando un altro caso, quello del già citato Padiglione Italiano. Il progetto di quest'anno si proponeva di realizzare ritratto molto fedele del nostro paese. Volevamo un ritratto talmente fedele che per crearlo abbiamo dovuto proprio strappare i pezzi del paese

²⁶Trad.: I miei sogni non si arrenderanno mai

e portarli dentro i 2000 metri quadrati del Padiglione Italia; ci sono le fabbriche e ci sono le persone. Non immaginavo questo esito, ma è stato interessante istruttivo per me sentire i visitatori uscire dicendo: “Ah è un sembra di stare negli anni Sessanta – Settanta”. Immaginano che sia una riflessione su quegli anni perché ci sono le fabbriche, ma quelle che abbiamo messo lì dentro sono le fabbriche fallite durante la pandemia di cui noi abbiamo la loro liquidazione per poi ricostruirle dentro il Padiglione Italia. Non sono gli anni Sessanta; sono ieri, oggi, stamattina

Questa scoperta genera una sorta di turbamento perché entriamo nel nostro presente, ma crediamo che sia qualcosa di Cinquanta/Sessanta anni; scopriamo che siamo cinquanta o sessant'anni in ritardo rispetto a chi siamo ora e questo genera una sorta di scissione interiore. In questo ritardo c'è tutto il senso dell'opera, la misura della perdita di consapevolezza e di coscienza su chi siamo e chi vogliamo diventare come civiltà. Improvvisamente ci rendiamo conto che non abbiamo esercitato più una filosofia dello Stato che ci fa dire: “Noi, oggi, siamo questi. Abbiamo una democrazia matura o una non democrazia, abbiamo acquisito la capacità di connetterci in una grande comunità globale, eppure il lavoro in larghissima parte è ancora qualcosa di molto vecchio.

Cos'è il lavoro? Chiudo su questa domanda perché, infondo, è questa la vera domanda dietro al Padiglione Italia. Il lavoro è l'attività attraverso cui noi coniughiamo la nostra vita perché ormai il lavoro non è soltanto (e non dovrebbe esserlo mai) uno scambio di tempo per il denaro; se così fosse sarebbe bisognerebbe quasi chiamarlo schiavitù retribuita: smetto di essere me stesso per un tempo che dedico ad una causa che non mi appartiene e per questo ricevo un compenso in denaro, perché faccio qualcosa che fondamentalmente non voglio fare. Questa è un'idea di lavoro molto vecchia, così come l'idea di denaro in quanto oggetto che dà forza a questa sorta di schiavitù retribuita. Pensare il lavoro in quella dimensione vuol dire pensare a modalità di relazione antiquate. Forse dobbiamo ripensare la società e cercare di capire cosa possa rappresentare il lavoro per la civiltà di oggi. Non sembra un caso, se abbiamo questi fenomeni di rifiuto del lavoro abbiamo, di auto-licenziamenti. Forse sono i sintomi di un cambiamento antropologico a cui non corrisponde un cambiamento del lavoro, se quello che dovrebbe essere un viaggio dentro una fabbrica di oggi ci fa sembrare di essere entrati in una macchina del tempo.

Intervento di Corrado Beldi²⁷

Gian Maria ha appena parlato di agire e di lavoro; io faccio l'imprenditore, questi sono i miei temi. Abbiamo un'azienda di materiali per l'edilizia, fondata nel 1964. Un tempo facevamo materiali per isolare le case, adesso, che di nove case non se ne fanno più tante, facciamo materiali per riqualificare i beni di interesse storico per una rigenerazione urbana che speriamo sia sempre più marcata. Abbiamo diversi stabilimenti produttivi (la sede principale è a Parma) e siamo un'azienda energivora, una di quelle che tutte le mattine guardano il valore del gas alla borsa di Amsterdam e tremano. Però, siamo anche una di quelle aziende che qualche anno fa, di fronte alla sfida della sostenibilità, hanno provato a reagire hanno provato a rinnovare. Da qualche anno siamo diventati un'azienda molto circolare utilizziamo combustibili alternativi e rifiuti. Insomma, siamo tra quelli che prendono le medaglie a Bruxelles e hanno i comitati fuori dalla porta.

²⁷ Presidente Laterlite S.p.A

In più, abbiamo cominciato anche ad aprire l'azienda e chiederci come fare dialogare con le comunità, perché sono le comunità che ci danno il lavoro e noi lo diamo a loro. Tuttavia, noi vogliamo restituire qualcos'altro alle comunità, un'idea di impresa come qualcosa che deve essere di tutti. Ora lo dico in termini generici, ma credo che poi alle parole si debbano far seguire delle azioni concrete: al di là delle, seppur bellissime, azioni che può fare un'impresa - sostenere la società sportiva o un progetto o, nel nostro caso, di fondare Parma Capitale della Cultura, c'è poi l'idea di trasformare la fabbrica e in un luogo aperto, appunto, alla comunità.

Per realizzare questa idea, abbiamo, come prima cosa, guardato alla nostra storia. Come molte aziende abbiamo un archivio di cose non importantissime ma comunque che credo vadano salvate: non c'è un architetto che non abbia utilizzato i nostri prodotti da Renzo Piano a Mario Botta; abbiamo avuto una storia di design di loghi fatti da Stoppino; abbiamo lavorato con Sozza e con Cerri. In particolare, nel 1983 Gabriele Basilico, allora ancora un giovane fotografo e faceva progetti anche per aziende, ha fotografato il nostro stabilimento a Rubbiano di Solignano; ne sono uscite delle foto molto crude, perché la nostra è comunque una fabbrica cruda, fatta di tralicci, molazze e macchine per impastare l'argilla. Abbiamo ritrovato i negativi di questi scatti, li abbiamo restaurati, e li abbiamo messi nella nostra azienda in occasione di Imprese Aperte. Questa, però, è un'operazione ancora lontana dal nostro vero obiettivo: portare l'Arte fin nei reparti produttivi e rendere partecipi le persone.

Per riuscirci, sono nati due progetti. Il primo nasce dalla collaborazione con Luca Santiago Mora di Atelier dell'Errore (Reggio Emilia), un fotografo che ha prima di rinunciare alla fotografia voleva raccontare la natura nelle fabbriche. Lo abbiamo invitato nei reparti di un nostro insediamento industriale abbastanza importante vicino a un fiume e ad un parco naturale e lui ha fotografato nostra natura che si inserisce nella fabbrica nel corso delle stagioni. Al termine, sono stati creati dei *lightbox* e abbiamo aperto una mostra permanente.

Con il secondo progetto abbiamo pensato di valorizzare, oltre ai luoghi, anche la nostra comunità. Con Tortoioli Ricci, qui presente, abbiamo fatto un progetto di impresa *creative-driven* e abbiamo partecipato a un bando per il quale siamo poi stati selezionati. Grazie anche ai consulenti di Muschi e Licheni SNC che hanno messo insieme le nostre maestranze, dal ragioniere al meccanico, dall'elettricista alle risorse umane, tutti insieme abbiamo realizzato dei manufatti per rendere la fabbrica più bella. L'aspetto più interessante di questa operazione è stato lavorare assieme, riflettendo sull'idea di azienda e su quali le parole ne sono il simbolo. La creazione forse più bella son state le panchine con fioriere, disegnate e realizzate a mano dai nostri lavoratori con i nostri prodotti.

Questo impegno collettivo ci ha aperto un nuovo orizzonte: non abbiamo intenzione di fermarci qui, ma vogliamo mettere a posto tutto il percorso attorno al nostro stabilimento. Come ho accennato, siamo vicini a un fiume e un'area naturale in stato di abbandono; per restituirla alla comunità, stiamo costruendo un percorso naturalistico che sarà aperto a tutti, perché vogliamo che l'azienda sia sempre più permeabile e accolga sempre di più le persone. Per noi comunità significa interno ed esterno. L'azienda deve restituire in maniera davvero attiva tutti i giorni, non solo con l'evento aziendale, ma costruendo pian piano, migliorando il paesaggio, il territorio e i luoghi di lavoro.

CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2022 A GIOVANNI BAZZOLI



Il riconoscimento della XVIII edizione di LuBeC è stato conferito al professor **Giovanni Bazzoli**, *Presidente Emerito Gruppo Intesa Sanpaolo*

“Per la realizzazione del progetto “Gallerie d’Italia” che ha restituito alla fruizione delle comunità locali prestigiosi patrimoni artistici, contribuendo così a porsi come un riferimento istituzionale e civile”.

Il riconoscimento è stato ritirato da Michele Coppola, *Direttore Gallerie d’Italia*

Intervento di Michele Coppola

Ogni premio alle Gallerie d'Italia rimanda al nome del professor del professor Bazzoli, ma è anche un'occasione per ringraziare le persone che lavorano intorno al Progetto Cultura e all'interno della Direzione Arte e Cultura di Intesa Sanpaolo e tutti gli altri si occupano delle attività culturali e sociali del gruppo.

In questo caso, c'è un ulteriore spunto di riflessione: il riconoscimento alle Gallerie d'Italia nell'anno in cui LuBeC compie diciotto anni. Le Gallerie d'Italia nacquero nel 2011 con l'apertura di Piazza della Scala, la trasformazione di un palazzo estremamente importante per la storia della Banca, del Paese e della città di Milano.

Il 2011 ha rappresentato un momento complesso del sistema paese. Tuttavia, anche in quel momento, il più importante istituto di credito finanziario italiano non rallentava nella trasformazione di un palazzo simbolo di identità e cultura. Oggi più che allora, di fronte alla complessità delle sfide che ci aspettano, è fondamentale tornare a quegli elementi che hanno a che fare con l'identità e con l'ambizione che è giusto il nostro paese abbia.

La giornata odierna è dedicata al rapporto pubblico-privato, credo che anche su questo sia obbligatoria una riflessione. Fino alla fine degli anni Ottanta l'idea di banche come imprese private era tutt'altro che pacifica nel mercato amministrato. Tuttavia, il diventare impresa privata, per cui rispondere ai propri azionisti e stakeholder, non ha fatto venire meno quell'attenzione ai compiti primari della funzione pubblica di una banca: la tutela del risparmio, la gestione del credito e l'erogazione del credito. Questo perché la funzione di un'impresa privata speciale, come una banca, nei confronti della propria comunità di riferimento è quella di occuparsi della sua crescita economica e del suo sviluppo civile. La cultura degli investimenti sociali e dell'assunzione di responsabilità non sono altro che la

diretta conseguenza di quella funzione sociale. Il Progetto Cultura e il progetto Gallerie d'Italia nascono in quest'ottica dalla condivisione di alcune collezioni. L'azione di Intesa Sanpaolo è il risultato di oltre cinquecento realtà finanziarie e culturali di alcuni territori che, nel desiderio di condividere il proprio patrimonio, hanno trasformato alcuni palazzi da sedi di lavoro in musei, non limitandosi alla condivisione delle collezioni ma avviando un'attività legata alla promozione dell'Arte e della Cultura. Un museo svolge un irrinunciabile ruolo di ricerca; così, un ente bancario che voglia assolvere la propria funzione sociale condividendo il proprio patrimonio, deve dedicarsi allo studio continuo delle opere, perché, sebbene siano di proprietà di una realtà privata, esse appartengono alla collettività. Attorno a questa missione ruotano i progetti temporanei di esposizione. Ne è un esempio la recente esposizione sul Grand Tour che ha mostrato il significato dell'Italia in una chiave europea raccontato da un'impresa privata, da una banca, che ha messo al centro la dimensione internazionale del nostro paese.

È imprescindibile un cenno a quanto è importante per la nostra esperienza la dimensione della formazione. Si è appena conclusa la seconda edizione di un corso Executive, nato dalla volontà di alcune fondazioni di origine bancaria che lavorano con noi e dalla intuizione del professor Profumo, presidente dell'ACRI, e che rappresenta un altro aspetto di Gallerie d'Italia: mettere a disposizione di altre esperienze museali e culturali il suo *know-how* sulla valorizzazione dei patrimoni culturali.

Allo stesso modo, è importante ricordare l'impegno preso assieme le altre realtà culturali. Non è possibile farsi interlocutori di una comunità e promotori di cultura in autonomia, bisogna porsi in dialogo con altri soggetti privati e in sinergia con il sistema pubblico. Essendo consapevoli di non poter pretendere che le realtà locali, regionali o nazionali da sole si facciano carico della tutela, della promozione e della condivisione di un vastissimo patrimonio, abbiamo lavorato con la Banca d'Italia e la Banca Centrale Europea per mettere a bilancio, con un valore di mercato conosciuto e certificato, il patrimonio di Intesa Sanpaolo. Questo non ha solo significato fare una scelta che andava nella direzione di una maggior patrimonializzazione della Banca come soggetto autonomo, il quale beneficia nell'avere a bilancio le proprie opere d'arte, ma ha anche significato assumersi nei confronti dei nostri interlocutori e delle autorità competenti la responsabilità di continuare a studiare il nostro patrimonio artistico, misurarne il valore e renderlo sapere collettivo.

La Toscana non ha una sede delle Gallerie d'Italia. Questo può apparire come una mancanza, ma, nell'elencare le tante presenze con le quali lavoriamo, ci si rende conto di come questa regione costituisca un esempio a cui guardare con orgoglio. La città di Lucca ne è l'emblema. La mia città natale, Torino, ospita all'interno del grattacielo realizzato da Renzo Piano l'Innovation Center, che assieme alla Scuola IMT Alti Studi di Lucca ha dato vita al Laboratorio delle Neuroscienze. Non solo, la quarta sede museale di Intesa San Polo a Torino, in Piazza San Carlo, nasce dal Festival della Fotografia di Cortona a cui abbiamo partecipato assieme a LuBeC per approfondire e indagare la relazione tra l'impegno culturale e i temi di attualità.

A Prato, a fronte di una trasformazione delle governance nazionali dei sistemi bancari, abbiamo ereditato la gestione di una collezione d'arte estremamente importante, la Galleria degli Alberti, vincolata al Palazzo degli Alberti; anziché limitarci ad attendere di conoscere il destino di quella collezione, abbiamo trasformato una parte del palazzo, l'abbiamo aperta al pubblico nel weekend e l'abbiamo messa a fattore comune lavorando con le scuole e le

associazioni del territorio. Arezzo, con la fondazione Bruschi, recentemente entrata a far parte della grande famiglia di Intesa Sanpaolo, ci rammenta di non dimenticare quei luoghi ritenuti minori ma che sono anch'essi identità d'orgoglio del nostro paese. Infine, Palazzo Strozzi a Firenze è una di quelle realtà che dimostrano come, anche in una città con fortissima tradizione, sia imprescindibile il dialogo con il contemporaneo.

Concludo ringraziando il Museo del Bargello, perché a novembre in Piazza della Scala, alle Gallerie d'Italia di Milano, sarà aperta una mostra temporanea dedicata alle grandi tradizioni europee di filantropi collezionisti innamorati dell'arte, dai Medici ai Rothschild. Questa partnership con il Museo del Bargello è un grande esempio di quanto, anche nella dimensione privata di un'impresa che si assume una responsabilità, si ottengono grandi risultati se lo sforzo viene portato avanti insieme alle istituzioni pubbliche, uniche realtà capaci di dare un indirizzo verso il successo.

SESSIONI PARALLELE

Giovedì pomeriggio

Venerdì mattina e pomeriggio

GESTIONE, VALORIZZAZIONE, ACCESSIBILITÀ TRA PNRR CULTURA E PROGETTI EUROPEI

A cura di Segretariato Generale MIC

IL GRANT OFFICE DEL MINISTERO DELLA CULTURA – PRIMA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

A cura del Servizio III del Segretariato generale in collaborazione con la Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali e la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

Intervento di Alessandra Lucchese²⁸

Il Grant Office per i finanziamenti europei del ministero della cultura nasce nel 2020 dall'esigenza di garantire agli istituti dell'amministrazione che partecipano ai bandi europei adeguata assistenza tecnica e maggiore consapevolezza delle potenzialità che possono derivare dai partenariati transnazionali finanziati dall'Europa per finalità che altrimenti sarebbe difficile realizzare con altre tipologie di finanziamenti. La dimensione di operare in rete costituisce il valore aggiunto della partecipazione ai bandi dei diversi programmi europei, partecipazione che per il ministero della cultura è sempre stata costante nel corso delle diverse programmazioni settennali.

Il Grant Office del MiC ha individuato tre priorità di azione:

- migliorare la performance di partecipazione degli istituti MiC ai bandi europei
- diffondere le conoscenze sulle opportunità di finanziamento esistenti e sulle metodologie gestionali della progettazione
- supportare con regole chiare e uniformi il coordinamento della governance interna di partecipazione con un approccio bottom up che dal centro lascia autonomia e responsabilità agli istituti nella gestione progettuale.

In risposta ai bisogni sono state sviluppate 3 linee di azione: *capacity building, networking* e comunicazione, per realizzare le quali il Grant Office si è avvalso della collaborazione della fondazione scuola dei beni e delle attività culturali.

Questi i risultati conseguiti tra il 2020 e il 2022:

- A. n. 4 workshop di formazione sull'europrogettazione per circa 70 funzionari, con i quali si fornisce una panoramica ampia e articolata sugli strumenti di project management europeo.
- B. n. 10 webinar di approfondimento su temi quali: questioni etiche in Horizon, questioni di genere, audience development, cambiamenti climatici e patrimonio culturale, budget, comunicazione/disseminazione nei progetti europei, principali novità dei programmi Europa Creativa e Horizon Europe, il nuovo Bauhaus europeo. Alcune iniziative sono state realizzate in collaborazione con apre, l'agenzia nazionale per la promozione della ricerca europea, e con il consiglio nazionale delle ricerche-istituto di scienze del patrimonio culturale (Cnr Ispc). Gli

²⁸ Funzionario amministrativo, Responsabile UO 5 Grant Office Servizio III Segretariato generale. Intervento revisionato dall'autrice.

appuntamenti hanno visto la partecipazione di esperti nazionali e di oltre 600 iscritti.

- C. l'organizzazione dell'evento '*MiC networking café: nuove alleanze per l'Europa*', per ricercare sinergie con enti/istituzioni, accademie e centri di ricerca e facilitare la creazione di partenariati in risposta ai bandi
- D. la redazione e diffusione di una newsletter su specifiche tematiche di respiro europeo
- E. la pubblicazione del piano di uguaglianza di genere (*gender equality plan-gap*) del ministero della cultura, richiesto per accedere ai finanziamenti del programma Horizon Europe
- F. la pubblicazione sul canale istituzionale Youtube della rubrica "*pillole di progettazione europea*", una serie di video su progetti europei a partecipazione ministeriale

Non da ultimo, il Grant Office, presso cui opera il *lear* del Ministero, effettua il monitoraggio quali/quantitativo dei progetti europei a partecipazione MiC. Tra il 2014 e il 2022 il ministero ha ottenuto oltre 5 milioni di euro dai finanziamenti diretti europei, che vanno così ad integrare altre risorse europee derivanti da differenti tipologie di finanziamento.

Per la nuova programmazione 2021-2027 finora sono 7 i progetti ammessi a finanziamento per un importo superiore al milione di euro. Gli interventi spaziano sui diversi programmi europei con impatti strategici, applicano al patrimonio culturale tecnologie evolute e prevedono la collaborazione transnazionale per la ricerca sul patrimonio culturale europeo in risposta alle attuali sfide.

Non va dimenticato l'effetto che il Grant Office intende produrre sull'ecosistema culturale e creativo a livello nazionale in termini di:

- Migliorare la qualità di proposte in grado di ottenere una quota maggiore di finanziamenti su iniziative che puntano a temi quali ricerca e innovazione tecnologica applicata ai beni culturali, digitalizzazione, cambiamenti climatici, ma anche trasferimento di buone pratiche a livello transnazionale in materia di gestione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e cooperazione culturale.
- Rafforzare l'interazione tra i soggetti dell'ecosistema (altre amministrazioni pubbliche, istituti di ricerca, spin off, PMI, *stakeholders*) a livello nazionale ed europeo.
- Sviluppare l'innovazione in termini di prodotto e/o servizio attraverso progetti europei a forte valore aggiunto in ambito culturale, con effetti positivi sull'economia, riconoscendo gli impatti che cultura e creatività possono generare su numerose catene globali del valore. Pensiamo ad esempio ai prototipi, ai prodotti e alle sperimentazioni metodologiche messi a punto da alcuni progetti europei, ai loro impatti sul mercato culturale e le filiere di riferimento, nel quale lo stesso ministero si pone come attore dal lato della domanda.

LA COOPERAZIONE ISTITUZIONALE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO E DEL PATRIMONIO***Gli accordi istituzionali e le buone pratiche, di Cristina Bartolini²⁹ e Carla Arcolao³⁰***

Il 6 ottobre, nell'ambito del *workshop* promosso dal Segretariato Generale del MiC dedicato alla *"Gestione, Valorizzazione e accessibilità tra PNRR Cultura e Progetti Europei"*, la Direzione Generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio ha organizzato un incontro intitolato *"La cooperazione istituzionale per la valorizzazione del paesaggio e del patrimonio culturale"* con l'obiettivo di rendere conto delle numerose iniziative di cooperazione istituzionale avviate e partecipate attivamente dalle Soprintendenze su progetti e azioni finalizzati alla valorizzazione del paesaggio e del patrimonio culturale.

La tradizione degli accordi in Liguria è consolidata da anni e in tempi recenti è emersa con forza la necessità di rafforzarne l'applicazione. In occasione dell'incontro al LuBeC 2022 ne sono stati presentati alcuni esempi, da quelli maturati nell'ambito del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e del PNC (Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari), ma non solo, finalizzati a porre in essere modalità operative anche innovative, comprendenti la costituzione di tavoli tecnici per la condivisione dei progetti al fine di semplificare e velocizzare i processi di autorizzazione per l'esecuzione di opere e lavori sui beni culturali e di agevolarne l'esecuzione, condividendo informazioni, scelte progettuali ed operative nel loro divenire e perfezionamento.

La particolare congiuntura storica e la numerosità degli interventi di trasformazione e valorizzazione del patrimonio culturale nel territorio di competenza della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per la città metropolitana di Genova e la provincia di La Spezia hanno infatti rafforzato la consapevolezza del ruolo della cooperazione istituzionale e dell'importanza delle iniziative necessarie per dare attuazione alle misure previste in particolare dal PNRR, attraverso la sottoscrizione di accordi istituzionali indirizzati ad operare in condivisione con gli enti e le istituzioni sui temi di tutela paesaggistica, archeologica e monumentale, prestando ascolto alle segnalazioni e agli stimoli provenienti dai portatori di interessi non coincidenti.

Nell'incontro sono stati illustrati alcuni accordi sottoscritti dalla Soprintendenza nel corso del 2022, tra i quali l'Accordo con Regione Liguria per le opere di edilizia sanitaria finanziata dal PNRR; il Protocollo d'intesa per l'attuazione degli interventi finanziati con fondi PNRR e PNC nel comune di Genova, l'Accordo di valorizzazione per la realizzazione del "Museo della storia della città di Genova – Genoa City Museum" nella loggia dei Banchi; il Protocollo di intesa per la conservazione e la valorizzazione di botteghe storiche, locali di tradizione ed esercizi di pregio nel comune di Chiavari.

Progetto di sperimentazione per l'attuazione del Piano Paesaggistico Regionale – Val Bormida, di Lisa Accurti³¹

²⁹ Soprintendente SABAP per la città metropolitana di Genova e la provincia di La Spezia. Intervento revisionato dall'autrice.

³⁰ Architetto SABAP per la città metropolitana di Genova e la provincia di La Spezia. Intervento revisionato dall'autrice.

³¹ Soprintendente SABAP per le province di Alessandria Asti e Cuneo. Intervento revisionato dall'autrice.

Il tema centrale del LuBeC 2022, l'innovazione, chiama ad illustrare esempi 'che promuovano il ruolo trasformativo della cultura nello sviluppo sostenibile, riferendosi nello specifico al contributo che essa può offrire quale motore della transizione, in particolare a favore dell'attuazione del PNRR'. L'esperienza attuata persegue – nello specifico - fini pienamente coerenti ed integrabili all'obiettivo della misura del PNRR M1.C3 - Cultura 4.0, Investimento 2.1 'Attrattività' dei borghi', oltre a costituire esempio di felice cooperazione istituzionale per la valorizzazione dei paesaggi culturali.

La sperimentazione condotta intende infatti contribuire – attraverso l'individuazione di strumenti operativi per l'attuazione concreta delle previsioni del PPR del Piemonte - al recupero, riqualificazione e 'riattivazione' (anche produttiva) di porzioni di territorio agrario piemontese ove il processo di antropizzazione ha prodotto nei secoli contenuti paesaggistici non solo di altissimo pregio, ma di estrema peculiarità e originalità – anche tecnica; essi assumono dunque una preziosa connotazione identitaria per le comunità locali, spesso concentrate proprio in quei 'borghi minori' che il PNRR intende rilanciare.

L'esperienza piemontese si configura inoltre come esempio innovativo - di processo e di prodotto - con ricadute sulla dimensione sociale, gestito attraverso politiche territoriali integrate, che coinvolgono istituzioni pubbliche statali, regionali, locali, enti di ricerca universitaria, e soggetti privati dediti al mecenatismo.

Se la radicata consuetudine di cooperazione interistituzionale ha consentito alla Regione Piemonte di dotarsi tra le prime di un PPR, e analogo rapporto collaborativo connota l'attività di studio e ricerca, il nostro territorio da decenni può inoltre contare sul forte sostegno di mecenati erogatori di risorse, ed in particolare delle fondazioni bancarie, di recente ri-orientate all'implementazione del '*know how*', offrendo risorse per la crescita di professionalità ed erogando servizi che supportano 'a monte' i beneficiari. La solidità del progetto va dunque rintracciata nella descritta sinergia.

In coerenza con i contenuti del PPR Piemonte sull'attuazione di politiche di salvaguardia e valorizzazione del paesaggio - che ammettono la promozione di programmi, piani e progetti strategici condivisi dagli *stakeholders*, e la realizzazione di approfondimenti tematici attraverso studi e analisi (artt. 43 e 44 Nda) – e riflettendo sulle difficoltà di garantire un'efficace attuazione dei PPR, se concentrata esclusivamente sui processi di adeguamento degli strumenti urbanistici, trascurando i contenuti strategici di qualificazione in senso paesaggistico delle diverse politiche indirizzate allo sviluppo locale, si è intrapresa una sperimentazione fondata sull'individuazione e costruzione incrementale e contestualizzata di coalizioni di attori pro-paesaggio (MiC, Regione, Fondazione CdSP, IUAV, Comuni, Unione Montana Alta Langa), mobilitate intorno ad azioni operative specifiche.

Gli strumenti aggregativi utilizzati si individuano nella formalizzazione degli accordi inter-istituzionali a mezzo di due Convenzioni (2018; 2020), e nella costituzione di Unità operative ('esperti' esterni con idonee competenze; Cabina di Regia collegiale), con condivisione di obiettivi, metodi, risultati.

Gli obiettivi definiti sono di valorizzare concretamente il patrimonio paesaggistico quale risorsa strategica per lo sviluppo sostenibile del territorio, definire una metodologia di armonizzazione delle politiche settoriali interagenti con i valori paesaggistici, riconoscere un'identità territoriale da promuovere, governare e sviluppare coinvolgendo attivamente sia amministrazioni che comunità locali nella sperimentazione, costruire un modello

propedeutico di armonizzazione normativa e procedurale in materia urbanistica, paesaggistica e culturale, definire il tipo di saperi (competenze) richiesti agli apparati degli enti e ai professionisti locali. Il programma di progetto - attuato su area Eporediese (TO) e l'Alta Valle Bormida (CN) - ha previsto l'individuazione di macro-aree territoriali da assumere come riferimento, la progettazione di tavoli di lavoro per ciascuna, la definizione della sequenza metodologica di azione (conoscenza, progetto, attuazione, valutazione).

Nell'alta Valle Bormida la sperimentazione si è spinta all'attuazione di 3 azioni (semplificazione esemplificativa delle procedure amministrative per il ripristino dei paesaggi rurali storici interessati dall'espansione bosco; redazione di una "biografia di paesaggio" identitaria (testi e rappresentazioni cartografiche); scenari di gestione delle filiere agro-silvo-pastorali, del turismo e della cultura sinergici ai valori del paesaggio), integrate da 4 approfondimenti tematici (contenimento fauna selvatica; gestione del pascolo in aree boscate; sostenibilità, energie rinnovabili e paesaggio; competenze necessarie a qualificare le trasformazioni del paesaggio).

Tra le diverse azioni promosse dalla sperimentazione, estrema rilevanza riveste la 'semplificazione esemplificativa delle procedure per il ripristino dei paesaggi rurali storici interessati dall'espansione del bosco', vero strumento applicativo non solo delle previsioni del PPR, ma anche di un recente disposto normativo nazionale (D.M. Pol.Agr.For. 12/08/2021 Disposizioni per la definizione dei criteri minimi nazionali e per il riconoscimento dello stato di abbandono delle attività agropastorali), recepito dalla legislazione regionale ai fini dell'inserimento nel PPR.

L'esito concreto della sperimentazione è pertanto sfociato, una volta individuate le aree di Alta Langa suscettibili di ripristino delle attività agricole e pastorali, in un accordo sostitutivo (di valore sperimentale) - ai sensi dell'art. 15 della L. 241/1990, dell'art. 5 del D.Lgs. 34/2018, e all'art. 2 del D.M. 12/06/2021 - tra SR-PIE del MiC e Regione Piemonte, deliberato con D.G.R. (recepimento normativo) per l'approvazione delle perimetrazioni delle superfici localizzate, corredate di specifiche norme d'uso coerenti con le finalità di tutela e ripristino delle attività preesistenti, in coerenza agli indirizzi di cui all'art. 16 "Territori coperti da foreste e da boschi", c. 6 lett. f. delle NdA del PPR, oltre che nel Regolamento regionale di attuazione dell'articolo 3 c. 3ter della L.R. 2009, n. 4 e del D.M. 12 agosto 2021, cui è seguita l'adozione da parte dei Comuni, con variante al rispettivo PRGC.

In conclusione, il progetto ha inteso esemplificare come un approfondimento sperimentale degli aspetti paesaggistici del contesto locale, condiviso dalle diverse istituzioni competenti. possa promuovere semplificazioni per gli attori diffusi del territorio. Se riconosciuta e condivisa, la sperimentazione offrirà infatti un esempio replicabile per procedure semplificate finalizzate a favorire la qualificazione del paesaggio, anziché distruggerlo, facendone riscoprire l'importante valenza anche produttiva.

L'auspicio è che il progetto, con le sue diverse azioni, esprima complessivamente una diversa prospettiva d'insieme per un percorso di sviluppo locale del territorio qualificato dai caratteri specifici del suo paesaggio, ed al contempo sostenibile dal punto di vista economico e sociale.

Gli accordi territoriali per “Ricomporre la Memoria”, di Cristina Collettini³²

Benché poco conosciuto, la Regione Abruzzo vanta un cospicuo patrimonio storico-artistico, disseminato su un territorio vincolato paesaggisticamente per quasi l'80%, che si estende dal mare alla montagna includendo quattro parchi naturali, di cui tre a rilevanza nazionale. Poche grandi città e tanti piccoli borghi incastonati lungo i pendii o distesi nei fondivalle, fra cui Campli, uno dei centri più interessanti del teramano, a pochi chilometri dal capoluogo di provincia, sulla cui piazza principale affaccia Palazzo Rozzi, antica residenza nobiliare, oggi di proprietà del Comune.

Di particolare interesse il Salone d'onore con la sua volta dipinta, crollata a terra nel febbraio del 2014. Il collasso ha comunque permesso di comprendere il sistema costruttivo della volta a camorcanna: un telaio ligneo a forma di carena di nave rovesciata sul quale si innesta un reticolo di canne intrecciate rivestito da uno strato di gesso, supporto di dipinti murali verosimilmente eseguiti a tempera. Nella parte centrale del soffitto, ormai in pezzi, un grande dipinto racchiuso all'interno di un ottagono raffigurava Apollo che solca il cielo alla guida del carro del Sole, trainato da tre possenti cavalli da tiro, circondato da un corteo di putti festosi e preceduto da una figura femminile riconoscibile nella personificazione dell'Aurora.

Tutto il salone era decorato: completavano il programma iconografico sei riquadri rettangolari sovrapposti, di cui si è scoperta la derivazione da dipinti realizzati intorno al 1770-1780 dalla celebre pittrice austriaca Angelica Kaufmann. Lungo i lati corti le Allegorie delle Quattro Stagioni, nel lato lungo interno della sala due episodi del mito di Cupido fanciullo: sono in corso di studio inoltre i dipinti murali ancora conservati nelle sale contigue, anch'essi risalenti alla medesima fase tardo settecentesca.

Il crollo della copertura sembrava aver decretato la perdita di un dipinto murale di oltre 30 metri quadri, inaccettabile per la Soprintendenza che ha subito intrapreso un'autentica sfida conservativa facendosi promotrice di un accordo con il Comune di Campli e l'Università degli Studi della Tuscia – Corso di Laurea in “Conservazione e restauro dei beni culturali”.

In un solo mese, due Funzionari della Soprintendenza, tre docenti universitari, quattro restauratori, sei studenti, tecnici comunali, volontari, in squadra, hanno recuperato migliaia di frammenti, secondo il metodo stratigrafico, li hanno riposti in cassette, in parte in situ, e poi, con grande fatica, si è proceduto alla ricomposizione del quadro centrale.

All'interno degli spazi del Convento di Sant'Onofrio a Campli, edificio demaniale in gestione alla Soprintendenza, è stato allestito un luogo temporaneo di lavoro, dove i frammenti sono stati spolverati, adagiati su un supporto e protetti con un telo in attesa del più complesso progetto di restauro.

Il palazzo rappresenta un unicum: a livello iconografico, stilistico e tecnico è evidente un'omogeneità tra le superfici decorate delle sale al piano nobile ornate da dipinti murali; nelle scene superstiti, infatti, si è sempre di fronte a temi mitologici con evidenti risvolti allegorici realizzati dalla stessa bottega, verosimilmente tra il 1770 e il 1800, in pieno clima neoclassico, lasciando intuire di conseguenza gli antichi fasti dell'edificio in epoche passate.

³² Soprintendente SABAP per le province di L'Aquila e Teramo. Intervento revisionato dall'autrice.

Considerato il positivo riscontro e l'interesse manifestato dal mondo accademico e dalla comunità locale, è intenzione della Soprintendenza ripetere l'esperienza didattica per intraprendere il progetto di restauro della volta e del suo apparato pittorico, al fine di restituire alla fruizione pubblica un magnifico esempio di arte locale.

FUTURO REMOTO. MATERA-BASILICATA 2019. PER UN SISTEMA MUSEALE TERRITORIALE INTEGRATO TRA CONSERVAZIONE E INNOVAZIONE. LA RETE DEI GRANDI ATTRATTORI DEL POLO MUSEALE LUCANO

A cura della Direzione regionale Musei Basilicata - DRM-BA

Intervento di Annamaria Mauro³³ e Viviana Loisi³⁴

Nell'ambito della programmazione PON CULTURA E SVILUPPO - FESR 2014-2020 la Direzione Regionale Musei Basilicata ha ottenuto il finanziamento relativo all'Intervento "Futuro Remoto. Matera Basilicata 2019" finalizzato alla valorizzazione della rete dei grandi attrattori lucani.

Il MiC, la Direzione Generale Musei, l'ICOM da anni mirano ad una maggiore inclusività dei luoghi della cultura, per poter offrire a tutti esperienze innovative, attrattive ed educative. Attraverso la trasformazione digitale si intende potenziare la conoscenza del patrimonio culturale statale conservato nei musei afferenti alla Direzione Regionale Musei della Basilicata e al Museo Nazionale di Matera.

Il progetto prevede la realizzazione di una **rete degli attrattori culturali** del sistema museale statale lucano che attraverso la **digitalizzazione** e la **condivisione** dei contenuti culturali rafforzerà la **promozione** e la valorizzazione del patrimonio culturale dei Musei e dei luoghi della cultura interessati.

Il caposaldo del progetto è la grande **campagna di catalogazione di 14.699 beni culturali** conservati nei musei statali della Basilicata. I dati registrati attraverso la redazione, l'aggiornamento, la revisione e la digitalizzazione, secondo gli standard catalografici definiti dall'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD), confluiranno nel Sistema Informativo Generale del Catalogo (SIGECweb).

Un'azione cardine ai fini della **riconoscibilità della rete** museale statale della Basilicata è la progettazione e realizzazione **dell'identità visiva e dell'immagine coordinata**. L'identità di un ente pubblico è immateriale ed impalpabile e si costruisce nel tempo con una serie di azioni di comunicazione di carattere linguistico-visivo che costituiscono un sistema complesso, **l'immagine coordinata dell'ente**, definita dal marchio, che comprende simbolo e logotipo, colori istituzionali, lettering e stile grafico. Il progetto, partendo dall'analisi dei materiali, dei reperti, delle architetture, individua gli elementi distintivi dell'identità visiva della rete e dei singoli musei.

Altra azione importante del progetto riguarda **l'accessibilità** mirata ad eliminare le **barriere cognitive e sensoriali**. Nel rispetto delle esigenze di accoglienza e sicurezza, il visitatore viene indirizzato e guidato alla scoperta del museo e del parco attraverso mappe e time line, segnaletica direzionale e standardi, pannelli esplicativi e mappe tattili. I punti di

³³ Direttore DRM-BAS e Direttore del Museo Nazionale di Matera. Intervento revisionato dall'autrice.

³⁴ Funzionario architetto DRM-BAS, RUP del PON Futuro Remoto. Intervento revisionato dall'autrice.

osservazione presenti lungo il percorso permettono di accedere, mediante l'utilizzo di apposite App, a contenuti di approfondimento.

L'infrastruttura tecnologica integrata consentirà di realizzare il sistema di rete attraverso la piattaforma digitale per il collegamento dei musei, di ampliare e migliorare le condizioni di **accessibilità e fruibilità** attraverso un racconto innovativo ed interattivo e di facilitare la **conoscenza dei patrimoni** e dei beni conservati e la loro divulgazione.

IL MUSEO NAZIONALE DI MATERA: UNO SGUARDO AL FUTURO TRA INCLUSIONE E ACCESSIBILITÀ

A cura del Museo Nazionale di Matera – MNM

Intervento di Annamaria Mauro³⁵

Il percorso espositivo permanente *'Tiresia. Il mito nelle tue mani'* e *'Collezione Rizzon'* nasce con l'obiettivo di creare una realtà museale innovativa, con un'offerta culturale inclusiva che miri al superamento delle barriere cognitive per rendere il museo un luogo della cultura davvero accessibile a tutti.

Il progetto nasce dalla collaborazione con l'Università degli Studi della Basilicata – Dipartimento delle Culture Europee e del Mediterraneo e con il Centro Jean Berard di Napoli, finanziato dall'Istituto Centrale per il Restauro nell'ambito dell'intervento PON "Cultura e Sviluppo" 2014-2020, cofinanziato da fondi europei (FESR), denominato *'Capolavori in 100 km. Un viaggio reale e virtuale nella cultura della Basilicata per conoscere, conservare, valorizzare'*.

Si tratta di un percorso plurisensoriale che consente ai visitatori di immergersi nella conoscenza del mondo antico e del patrimonio iconografico dei vasi della collezione Rizzon. L'esposizione prevede il coinvolgimento di tutti i sensi di percezione, attraverso riproduzioni in scala reale dei reperti, audio descrittivi del percorso e video in LIS, pannelli in braille, contenuti di approfondimento e in realtà aumentata, fruibili sui propri dispositivi mobili mediante app dedicata, schermi *touch screen* interattivi dedicati anche ai più piccoli.

Il visitatore è accolto dalla voce di Tiresia, indovino cieco della mitologia greca. Il racconto vocale, interpretato dalla voce evocativa dell'attore Luca Ward, si attiva grazie ad un sensore di riconoscimento della presenza posto all'ingresso ed è tradotto anche in video tramite il linguaggio LIS. Una tavola tattile con la riproduzione a rilievo del volto di Tiresia consente di entrare a più stretto contatto col personaggio e di poter affrontare empaticamente questo cammino di conoscenza di antiche culture.

Nella sala dedicata ai sensi del tatto e dell'olfatto il visitatore può immergersi nel racconto, sia vocale sia tradotto in LIS trasmesso a video, dei miti antichi e nella conoscenza sia di alcune forme vascolari ad essi legati sia delle essenze che potevano contenere. Su un tavolo al centro della sala sono presenti riproduzioni in scala reale di alcuni vasi legati al mito di Scilla e Atteone e di quelli che contenevano incensi e oli profumati, legati al culto di Afrodite. I visitatori hanno la possibilità di scoprire l'odore delle essenze più iconiche dell'antichità (incenso, rosa e mirto), grazie ad una loro fedele riproduzione basata su un attento studio scientifico.

³⁵ Direttore del Museo nazionale di Matera. Intervento revisionato dall'autrice.

Al tatto è ancora affidato il racconto del mito di Ifigenia in Tauride, raffigurato sul cratere a volute a figure rosse appartenente alla collezione Rizzon ed esposto nella sezione successiva. Una riproduzione in scala reale della forma vascolare e una tavola tattile con la riproduzione della relativa scena figurata, insieme alla narrazione audio e alla relativa traduzione in LIS riprodotta sul monitor, consentono la più esaustiva e coinvolgente esperienza del mito.

Il percorso prosegue con un nuovo allestimento della collezione Rizzon, dove le forme vascolari sono raggruppate sulla base delle tematiche rappresentate, riconducibili alle tappe principali della società antica che scandivano la vita dei suoi abitanti: il rapporto tra uomo e donna, i momenti di convivialità, il rapporto con la morte e l'aldilà e la relazione tra uomo e natura. Ogni sezione è accompagnata da un pannello esplicativo in italiano, inglese e braille, oltre che da QR Code che, attraverso l'app mobile interamente dedicata al percorso, consente di accedere a contenuti di approfondimento su alcuni reperti esposti o su tematiche ad essi collegati, da leggere e da ascoltare.

L'allestimento di questa sezione è dotato anche di due postazioni multimediali interattive con monitor touch screen, con giochi – *Memory degli animali* e *Ricomponi il vaso* – e contenuti di approfondimento sulle tematiche del percorso o su altre ad esse correlate.

L'applicazione mobile, interamente dedicata ai due percorsi, offre la possibilità di fruire in maniera approfondita delle tematiche presentate nell'esposizione, dando al visitatore la possibilità di accedere da un lato ad ulteriori contenuti, anche tramite il racconto vocale, e dall'altro di attivare una guida breve, in italiano e in inglese, contenuti di approfondimento in AR (Realtà Aumentata).

L'ACCESSIBILITÀ ON LINE E ON SITE PER IL PARCO ARCHEOLOGICO DI SEPINO E PER I SITI GESTITI DALLA DRM-MOLISE

A cura del Parco Archeologico di Sepino - PARS e della Direzione regionale Musei Molise - DRM Molise

Intervento di Michele Laurenzana³⁶

Il Parco archeologico di Sepino, dotato di autonomia speciale e di recentissima istituzione, ubicato geograficamente nella porzione meridionale della provincia di Campobasso a confine con l'area beneventana, comprende l'area racchiusa dalla cinta muraria dell'antica *Saepinum*, insieme a tutta una serie di edifici rurali moderni, costruiti sulle strutture romane riutilizzando il materiale lapideo delle costruzioni antiche.

Questi circa 12 ettari di superfici coperte, ospitano oggi spazi espositivi, amministrativi e residenziali che, oltre a essere uno degli elementi identitari del sito, rappresentano una sfida gestionale, sia dal punto di vista manutentivo che di fruizione.

Un'analisi -anche sommaria- dello stato di fatto, restituisce un quadro di esigenze piuttosto complesso, con numerose criticità rilevabili in ordine a diversi aspetti:

- a) assenza di un sistema strutturato di accesso al Parco;
- b) identificazione, accessibilità e stato di conservazione dei percorsi di visita;

³⁶ Funzionario amministrativo, PARS. Intervento revisionato dall'autrice.

- c) mancanza di segnaletica, pannellistica didattica e di contenuti multimediali progettati nell'ottica di un'accessibilità universale;
- d) assenza di canali di comunicazione online.

Tutti gli interventi che verranno messi in campo vedranno alla base un paradigma progettuale basato sull'Universal Design: non ci saranno infatti realizzazioni ad hoc per le esigenze particolari dei singoli visitatori, ma si cercherà di sviluppare soluzioni il più possibile inclusive pensando ai diversi pubblici, reali e potenziali.

Come interventi di accessibilità on line, il Parco sta predisponendo i documenti di gara per la realizzazione del sito web in cui, in aggiunta a quanto previsto dai principi di usabilità e accessibilità delle Web Content Accessibility Guidelines, si è pensato di inserire un'intera sezione dedicata alla fruizione di contenuti on line, che saranno pensati in un'ottica inclusiva. Video, podcast, forum, contenuti in realtà virtuale e aumentata, ambienti da fruire nel Metaverso saranno pensati per creare non solo strumenti inclusivi, ma anche ambienti di collaborazione e interazione in cui gli ostacoli di natura fisica o cognitiva possano essere minimizzati.

L'obiettivo è quello di definire un accesso riconoscibile. Per questo si è deciso di scegliere come ingresso principale quello di porta Terravecchia, cui si accede attraverso una direttrice che consente bene di cogliere la fusione armonica di sito e contesto paesaggistico, creando una cerniera, non solo fisica, ma anche di senso tra la città romana e il territorio. L'area ospiterà un sistema di pannelli didattici in cui fornire al visitatore le informazioni essenziali e lasciar trasparire come la Sepino romana si inserisca all'interno dei processi di antropizzazione del territorio circostante. Dai pannelli sarà possibile richiamare una serie di contenuti multimediali di approfondimento, creando così una narrazione culturale ibrida.

Nella definizione dell'accessibilità all'area archeologica e agli spazi espositivi coperti si mirerà a non scindere i tracciati pensati per persone con disabilità dalla viabilità ordinaria. In quest'ottica i percorsi di visita dovranno essere semplicemente implementati per le esigenze specifiche dei visitatori attraverso -ad esempio- l'inserimento di percorsi sonori. Operativamente gli interventi dovranno essere il più possibile minimali, in modo da non alterare il connubio tra natura e resti archeologici che rappresenta una delle caratteristiche identitarie del sito.

Anche per quanto riguarda la segnaletica e la pannellistica didattica si farà ricorso a una comunicazione ibrida in cui mappe interattive digitali e contenuti multimediali, anche in realtà virtuale e aumentata, saranno funzionali a una visita inclusiva ed emozionante che possa divenire sempre più "esperienza".

COLLABORAZIONI PUBBLICO-PRIVATO PER LA VALORIZZAZIONE E LA FRUIZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

A cura di Segretariato Generale MIC

“SEMI”: SVILUPPO E MERAVIGLIA D’IMPRESA ALLA REGGIA DI CASERTA IL GIARDINO INGLESE: LUOGO DI DELIZIE E GIARDINO PRODUTTIVO. LA RIQUALIFICAZIONE DELLE SERRE BORBONICHE

A cura del Museo Reggia di Caserta

Intervento di Paola Viola³⁷

La Reggia di Caserta ha avviato una gestione innovativa dei giardini, quali Museo Verde, che prevede anche un progetto di riqualificazione e rifunzionalizzazione delle Serre Borboniche del Giardino Inglese fondato sulla formula del partenariato pubblico-privato, ai sensi dell’art. 151 del D.Lgs 50/2016 e nel rispetto dei principi dell’Agenda 2030 dell’ONU.

La proposta si inserisce nel Progetto SEMI: Sviluppo e Meraviglia d’Impresa. Realizzato dalla fine del XVIII secolo e concepito come giardino informale o di paesaggio in cui “riscoprire” la vera essenza della Natura.

Il Giardino all’inglese deve il suo impianto botanico a John Andrew Graefer e gli inserimenti architettonici, in primis i finti ruderi, a Carlo Vanvitelli. Oltre che luogo di delizie e di svago per la Famiglia Reale, il sito fu concepito anche come giardino produttivo, al servizio della mensa reale e delle esigenze della Corte, articolato in Orto agrario e Orto Botanico. Al primo afferivano i siti di sperimentazione dei foraggi, il Frutteto denominato Fruttiera, l’Agrumeto, la Potagiera, l’Asparagiera, la Fragoliera, le Ananassiere, i semenzai e il Rosaio.

L’attività dell’Orto Botanico si legò, invece, agli interessi scientifici verso la flora sia autoctona che esotica e le nuove tecniche di coltivazione e acclimatazione. La presenza delle Serre, sia fredde che calde - queste ultime dette Stufe -, era funzionale proprio a questa duplice vocazione e fondamentale per avviare anche la vendita delle specie riprodotte e dei prodotti orticoli in esubero. Del giardino produttivo oggi restano parte dell’agrumeto e le 3 serre antiche (a cui si aggiungono la serra postunitaria e la serra moderna). Di queste, due conservano le tracce degli antichi impianti di riscaldamento e degli arredi utili alla cura della vegetazione. Erano utilizzate per il ricovero delle piante che non resistevano ai freddi invernali e che venivano invece sistemate su gradoni ombreggiati - i cosiddetti cassoni - durante i periodi estivi.

Nella cosiddetta serra in muratura, inoltre, sono ancora conservati gli attrezzi agricoli - “ordegni da travaglio” - di fine Ottocento, da proporre ai visitatori con una specifica musealizzazione. La terza serra, realizzata interamente in ferro e vetro alla fine del XIX secolo nell’area del roseto, è stata destinata alla collezione di begonie e di succulente.

Nel proporre il recupero storico-artistico, culturale e produttivo dell’area delle Serre, si mira a recuperare i valori identitari del Complesso Borbonico considerando le peculiarità produttive e di originaria gestione innovativa, a contribuire al rafforzamento dei valori

³⁷ Conservatore del paesaggio, Servizio Salvaguardia e Valorizzazione del Complesso Parco - Reggia di Caserta. Intervento revisionato dall’autrice.

ambientali, ad elevare le conoscenze scientifiche, tecniche, botaniche e ambientali sviluppate, sperimentate e sedimentate nei secoli e ad avviare processi di responsabilità condivisa del patrimonio culturale fondato sul corretto rapporto pubblico privato. Punto di partenza per l'attività florovivaistica sarà la documentazione storica, in primis i Cataloghi delle specie coltivate e messe in vendita e le note di acquisto e di invio di piante. Fondamentale per la riuscita della sperimentazione sarà il supporto delle Istituzioni Scientifiche e degli Enti di Ricerca, secondo forme di collaborazione già avviate dal Museo.

“ATLANTE VENETO”: DALLA CONOSCENZA DELLA CARTOGRAFIA STORICA ALLO SVILUPPO TERRITORIALE. PASSATO, PRESENTE E FUTURO DI UN PROGETTO SOCIALE DI GOVERNANCE DELLA CONOSCENZA

A cura della Soprintendenza archivistica e bibliografica del Veneto e del Trentino Alto Adige - Sab VTA e del Segretariato regionale del Ministero della cultura per il Veneto - SR Ven, in collaborazione con Regione del Veneto, Fondazione Benetton Studi Ricerche di Treviso, ANAI (Associazione Nazionale Archivistica Italiana) e AIB (Associazione Italiana Biblioteche)

***La cartografia storica per il Veneto di oggi, di Fausta Bressani e Lorena Dal Poz*³⁸**

L'idea di mappare e valorizzare la cartografia storica che rappresenta il Veneto nacque in occasione del convegno *Cartografia tra storia e web*, tenutosi nel 2007 all'Accademia dei Concordi di Rovigo, presenti molti di coloro che ne sono stati in seguito gli attori principali: la Fondazione Benetton con Massimo Rossi, la Fondazione Querini Stampalia con Neda Furlan, la Regione del Veneto che all'epoca esercitava funzioni di soprintendenza bibliografica. Proprio la tutela dei beni cartografici, spesso nemmeno identificati come beni culturali e perciò esposti a sottrazioni, dispersioni, incuria era l'esigenza prioritaria da parte della Regione, consapevole che, data la loro complessità, necessitavano di un lavoro di equipe con competenze tecniche diverse. Nasceva così le collaborazioni con la Fondazione Benetton, vocata allo studio del paesaggio e della cartografia storica, e la Fondazione Querini Stampalia, che forniva supporto per la catalogazione secondo standard bibliografici e insieme un metodo, poi rafforzatosi, di condivisione interistituzionale e interdisciplinare convergenti verso un obiettivo comune: la tutela e valorizzazione della rappresentazione storica del proprio territorio.

Nel 2012 veniva sottoscritta una convenzione tra la Regione Veneto e la Fondazione Benetton, che prevedeva anche la collaborazione della Fondazione Querini Stampalia dove si tennero anche corsi specifici aperti sia a bibliotecari che ad archivisti. In seguito furono invitate le istituzioni culturali della regione di aderire al censimento, organizzato per province. Conclusa nel 2017, la mappatura perveniva a risultati eccezionali sia qualitativi che quantitativi: 922 gli istituti coinvolti, nella quasi totalità biblioteche, 150 quelli risultati in possesso di beni cartografici, 164.062 carte individuate, di cui il 48% non era nemmeno inventariato. Incoraggiante fin dall'inizio è stata l'attenzione da parte della comunità, urbanisti, architetti, amministratori, insegnanti, semplici cittadini. I risultati si rivelarono di estremo interesse non solo per la tutela della cartografia, ma per l'ampio portato di conoscenze che da essa deriva: dalla documentazione dei confini storici dei territori, degli

³⁸ Direzione beni attività culturali e sport - Regione Veneto. Intervento revisionato dalle autrici.

insediamenti abitativi e agricoli, alla pianificazione territoriale e urbanistica fino alla consapevolezza della propria identità storica e culturale.

Le regioni tuttavia esercitavano la tutela sul solo materiale cartografico a stampa, che costituisce solo una parte del patrimonio cartografico. Per potersi dire completa la mappatura doveva estendersi anche alla cartografia manoscritta, detenuta in larga parte negli archivi, la cui tutela è sempre stata di competenza statale. L'attenzione verso il progetto da parte del Segretariato regionale per il Veneto del Ministero e della Soprintendenza archivistica e bibliografica risultò decisiva. Nel 2019 veniva sottoscritto un accordo tra le parti per proseguire il progetto, che dal primitivo nome di Atlante Veneto veniva ribattezzato Atlante Veneto 2.0. Contributi importanti allo sviluppo del progetto sono venuti poi anche dall'AIB regionale e nazionale, che organizzavano corsi anche in altre regioni presentandolo come buona pratica in vista della sua trasformazione in "Atlante Italia", dall'ICCU che chiamava i due "veneti" Massimo Rossi e Angela Munari, storici collaboratori di "Atlante Veneto", a far parte del gruppo di lavoro per la definizione degli standard descrittivi per la cartografia storica, lavoro ora giunto anch'esso felicemente a compimento.

I risultati ottenuti sono certo importanti, ma il progetto prosegue. Tra i prossimi obiettivi vi è quello di rendere fruibile il materiale censito con i mezzi tecnologici che, nel frattempo si sono affinati. La mappatura dei materiali e la disponibilità di standard descrittivi idonei alla catalogazione dei materiali cartografici certo ne miglioreranno la conoscenza, ma l'auspicabile sostegno finanziario a specifiche campagne di inventariazione e catalogazione potrebbero rivelarsi molto efficaci. Associare alle descrizioni le immagini digitali dell'oggetto sarebbe l'ideale e il PNRR digitalizzazione potrebbe dare un supporto importante a riguardo. Molto utile sarebbe infine creare un accesso unico ai beni censiti, ad esempio attraverso il Portale regionale della Cultura, ma da considerare anche la pubblicazione di una Guida cartacea.

L'eccellenza del progetto è infine e soprattutto l'essere corale e partecipato, aspetto che potrebbe ulteriormente essere rafforzato, anche con un più diretto raccordo con le strutture preposte alla pianificazione territoriale: una conoscenza migliore della cartografia storica può contribuire infatti non solo alla sua tutela, ma anche a quella dei territori che vi sono rappresentati.

LA TUTELA COME PROCESSO CULTURALE CONDIVISO: PASSATO, PRESENTE E FUTURO DELL'ARCHIVIO DI VALENTINA CORTESE. UN RACCONTO DI ALLEANZE GENERATIVE

A cura della Soprintendenza archivistica e bibliografica della Lombardia - SAB LOM in collaborazione con Fondazione Piccolo Teatro di Milano - Teatro d'Europa, Casa d'aste Il Ponte di Milano, The Valentina Cortese Family Trust

Il ruolo della mediazione della memoria consegnata fra interesse privato e interesse pubblico, di Rossella Novarini³⁹

Innanzitutto ringrazio la dott.ssa Annalisa Rossi per l'invito a questo convegno e per l'opportunità offerta per la prima volta ad una Casa d'aste di intervenire portando testimonianza del proprio ruolo mediatore in un contesto in cui affidamento privato e

³⁹ Casa d'Aste Il Ponte, Milano. Intervento revisionato dall'autrice.

interesse pubblico sono sfociati in una collaborazione propositiva e conservativa al tempo stesso.

L'asta Valentina Cortese ha offerto l'occasione a Soprintendenza e soggetto privato, in questo caso un Trust, di dialogare scevri da pregiudizi ed interferenze, laddove il lascito aveva oltretutto uno scopo meramente benefico e pertanto finalizzato non ad un riscontro economico individuale o personale, ma alla creazione di borse di studio per la ricerca medica e l'arte.

L'affidamento, nato dalla volontà specifica dell'attrice di destinare gli introiti della vendita di suoi beni personali a precisi fini benefici, ha suscitato oltre ad un'onda di simpatia e solidarietà da parte di ammiratori, amici e collezionisti, per i quali vi era l'occasione non solo di poter avere un ricordo ma anche l'offerta di una selezione di qualità degli arredi e del guardaroba, ha suscitato dicevamo anche l'interesse della Soprintendenza, in veste di garante di un patrimonio artistico e culturale che poteva e doveva trovare una esemplificazione, una sintesi, in un contesto di fruizione pubblica o museale.

La destinazione di parte del ricavato al Piccolo Teatro di Milano, ha costituito un ulteriore aggancio per incrementare con la parte documentale e archivistica - costituita da copioni, libri, appunti, bozzetti e costumi - la parte meramente economica ed in questa direzione si è attivato il contatto tra Ministero e Trust attraverso la Casa d'aste.

Archivio e documenti erano depositati in un locale del Ponte, poiché era già nelle intenzioni del Trust destinare questo importante apporto culturale al Piccolo Teatro, di cui infinite volte Valentina Cortese aveva calcato le scene e quindi quale sbocco naturale di una vita dedicata all'arte melpomenea.

Per il Piccolo Teatro diventava altresì prezioso il supporto statale nell'intraprendere l'operazione conservativa. Musa di registi e sceneggiatori, l'attrice aveva raccolto innumerevoli documenti, tra copioni, bozze, lettere, schizzi di costumi, immagini personali ed altro materiale fotografico, che andavano ora a formare un corpus archivistico unico, non disperdibile e che come tale andava preservato.

Il Trust stesso aveva già ipotizzato una destinazione pubblica, ma restava da definirne modalità e contorni. L'interesse della Soprintendenza andava quindi a dare compimento ad un'azione in fieri già intrapresa da parte del Trust.

L'intervento ministeriale, dapprima orientato su alcuni lotti in asta molto differenti per tipologia e qualità, con l'intento di plasmare un corpus che delineasse la personalità della grande artista e fosse proponibile in un contesto museale, si è poi focalizzato, oserei dire con intuito e lungimiranza, sul materiale archivistico vero e proprio, di per sé molto più identificativo e già precostituito dall'artista stessa per quanto non creato intenzionalmente, ma piuttosto raccolta sparsa di appunti, annotazioni, divagazioni, pensieri e relazioni.

L'incontro con la Soprintendenza ha permesso di concentrare gli sforzi di tutte le parti in causa: Ministero, Trust e Casa d'aste, facendo convergere i reciproci interessi affinché questo specifico e preciso materiale diventasse la vera eredità di cui lo Stato si faceva custode e portavoce.

Mettere a disposizione del pubblico e della cultura, materiale inedito e accuratamente conservato dall'attrice nelle sue stanze private, sfogliato e letto più volte, toccato ed accarezzato, declamato e rivissuto in tante repliche del ricordo, è senz'altro un valore

aggiunto rispetto a oggetti e beni in asta che costituivano di fatto solo una normale quotidianità di donna, di moglie e di madre.

È Valentina Cortese l'artista e attrice che il pubblico ha scolpito nella memoria e quella memoria è la parte che lo Stato ha avuto lo slancio di preservare, non solo in forza di una legge, ma sentendosi rappresentante dell'affetto ampio e universale del pubblico che l'ha applaudita ed ammirata.

Quel vissuto specifico di Valentina Cortese andava tutelato e trasmesso ai posteri. Quella parte di vita era ciò che doveva rimanere a disposizione di studiosi, ricercatori e ammiratori e così è stato nell'intento di Soprintendenza e Trust con la mediazione della Casa d'aste, custode momentaneo di questo variegato materiale cartaceo.

La Casa d'aste ha quindi verificato la disponibilità del Trust a collaborare in questo senso con il Ministero e ad incontrarne i rappresentanti così da trovare un punto di accordo attraverso il quale consegnare tale memoria teatrale ed artistica nelle mani dello Stato, con l'intento di farne un patrimonio dell'intera comunità.

Tutto questo senza intaccare la parte benefica dell'asta che era il punto delicato di questa situazione. Si è compiuto un miracolo di sintonia e sinergia tra Stato e privato, in cui si è dimostrato possibile preservare sia la volontà di vendita dei beni personali dell'attrice (mobilio, oggetti, quadri, guardaroba) secondo la sua volontà ultima, sia tutelarne la figura storica attraverso i suoi documenti personali e teatrali.

Nulla è andato disperso di ciò che ha una valenza archivistico-culturale senza tempo e che pertanto necessita di un sigillo statale; tutto verrà messo a disposizione per studio e approfondimento per tramite del Piccolo Teatro a cui il Ministero ne affiderà la conservazione.

Due soli dipinti, in corso d'asta, sono stati identificati come imprescindibile aggiunta al corpus documentale e quindi necessari di tracciabilità e monitoraggio: due opere di Leonor Fini, amica personale di Valentina Cortese. Un ritratto con il figlio e un'allegoria dell'amicizia, dipinti dall'amica artista per l'amica artista, in uno scambio reciproco di affettuosi omaggi. Dapprima oggetto di avviamento di notifica in corso d'asta e quindi notificate, le due opere entrano a far parte della memoria cortesiana pur restando in mani private.

Qui, a muovere la scelta del Ministero, non è stata solo la preservazione di un oggetto personale di Valentina Cortese ma anche di un'artista, Leonor Fini, a riconoscimento ulteriore della forza creativa ed interpretativa della donna in un'epoca di rivalutazione e valorizzazione del femminile.

La possibilità di una collaborazione così attiva e fattiva non sarebbe stata possibile senza il ruolo di mediazione della Casa d'aste, non solo quale attore nella trattativa tra le parti, ma come "svelatore" di un patrimonio che diversamente avrebbe potuto essere disperso senza lasciare traccia o rimanere celato in magazzini e depositi per l'impossibilità di dare seguito all'alienazione complessiva e completa, o foss'anche frammentaria e occasionale.

La casa d'aste quindi diventa un veicolo di conoscenza, aperta e trasparente del patrimonio, in cui interesse privato (i beni da alienare) e pubblico (beni da preservare) possono incontrarsi senza che questo danneggi alcuna delle parti, ma consenta un sensato e

armonioso approccio alla tutela di ciò che effettivamente ha motivo e ragione di dover essere tutelato.

Con l'asta Cortese abbiamo visto che ciò è possibile e realizzabile in pieno accordo. Vendere un patrimonio non significa disperdere, significa passarne la responsabilità da mani che non possono più occuparsene a mani che possono garantirne continuità ed apprezzamento. Il privato vende, il privato compra e lo Stato propone il suo possibile interesse dialogando con le parti. E ciò può accadere solo nella condizione di una mediazione dell'asta.

Sempre più spesso notiamo, con piacere, che oggi lo Stato si pone come paritario compratore e non più come colui che esercita un mero potere di veto. L'auspicio è che questa collaborazione sia sempre più in questa direzione: attenta e rispettosa sia nel garantire il diritto all'alienazione del privato cittadino sia a tutelare quello che merita di assurgere a patrimonio pubblico. L'asta Cortese ha aperto una nuova strada verso la conoscenza reciproca tra istituzioni e privato attraverso l'azione mediatrice della Casa d'aste e chissà che la pacificazione di un rapporto per tanto tempo travagliato, non passi proprio da qui: dal potere armonizzante ed emozionante dell'arte.

PROGETTO PILOTA SU NUOVI MODELLI DI FRUIZIONE DELL'ARCHIVIO DI STATO E SULLA VALORIZZAZIONE DEL CONTENITORE ARCHITETTONICO

A cura dell'Archivio di Stato di Foggia - AS-FG in collaborazione con Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Foggia; Biblioteca e museo civici di Castelluccio Valmaggiore (FG)

***Scrigni di storia: il futuro degli Archivi di Stato, di Massimo Mastroiorio*⁴⁰**

Mi presento, sono il dott. Massimo Mastroiorio nuovo direttore dell'Archivio di Stato di Foggia nominato il 1° maggio di quest'anno. Da subito ho sposato l'idea della valorizzazione dei nostri documenti, contrariamente a quanto pensato finora, con una visione di un archivio di Stato improntata a uno stile ottocentesco, praticamente chiuso alla maggior parte del pubblico e riservato solo agli studiosi. Io, invece, voglio portare l'archivio di Stato fuori dalle mura dei nostri depositi, tant'è vero che abbiamo già organizzato molte visite guidate con i ragazzi delle scuole, che poi sono i primi che dovrebbero avere il contatto con la documentazione storica fondamentale sia per le loro conoscenze ma anche per le nostre tradizioni.

Pensate che l'Archivio di Stato di Foggia è nato nel 1820 e ha ereditato un fornito *corpus* documentale proveniente dalla Dogana della Mena delle Pecore di Foggia, istituto che ha operato dal 1400 al 1600 quando è stato soppresso, legato alla transumanza dei pastori che scendevano dall'Abruzzo verso la Puglia e che portavano, lungo i percorsi denominati tratturi, le loro pecore a pascolare in Capitanata.

Nella provincia di Foggia si pagava un dazio in base al numero delle pecore e ai giorni di sosta. Questa documentazione è stata riportata in tre atlanti tutti scritti e colorati a mano su pergamena. Fra la documentazione più importante ci sono delle cartografie risalenti dal 1400 al 1700, estratte dal *fondo* della Dogana delle Pecore, che fa capire l'importanza di un Archivio di Stato. Questa qui presentata è tratta dall'Atlante delle locazioni ordinarie della

⁴⁰ Direttore Archivio di Stato di Foggia. Intervento revisionato dall'autore.

Dogana delle pecore. Praticamente è la locazione di Castiglione che era fondamentale per Foggia, dove erano allocati la maggior parte dei territori che appartenevano alla Dogana delle pecore. Segue una pianta topografica del feudo di Santa Maria in Vulgano. Questa, per chi non conosce la Puglia, è una località che si trova vicino al Comune di Biccari. Di fondamentale importanza perché rappresenta un mantenimento dell'Ordine dei Cavalieri Templari fino al 1307. Ciò ci dice, dal punto di vista storico, che nella nostra provincia vi erano i Templari. In più ci dice che oltre ai Templari, vi erano anche i Cavalieri di Malta, succeduti ai Templari, e che fino al 1809, hanno mantenuto questo possedimento.

Un archivio di Stato non è legato solo alla sua funzione istituzionale ovvero la conservazione dei documenti storici, ma anche al servizio dell'utenza esterna. Il nostro Archivio di Stato conserva documenti dello stato civile di nascita, di morte, di matrimonio databili dal 1830 al 1950 di tutti i comuni della provincia di Foggia e Fogli matricolari dell'Esercito. Tali atti servono ai cittadini stranieri per poter chiedere la cittadinanza italiana, pertanto documenti di fondamentale importanza. Per questo è importante far vivere appieno un istituto come l'Archivio di Stato e farlo conoscere a quante più persone possibile. Grazie.

La valorizzazione dei beni culturali in Italia tra passato e futuro, di Alfredo de Biase⁴¹

Attraverso il Guggenheim Museum di Bilbao vorrei far comprendere come la realizzazione di questa opera abbia potuto trasformare una città come Bilbao in una città fortemente turistica con una crescita esponenziale di visitatori. La forte attrattiva del contenitore, opera architettonica dai caratteri estremamente suggestivi, progettata da Frank Gehry, porta il turista a visitare anche le varie mostre tenute al proprio interno connotandone così le opere ivi esposte di un valore amplificato. Così, per analogia, puntando sul contenitore per cercare di avvicinare il potenziale fruitore all'interno dell'archivio e fargli scoprire i pregiati documenti conservati, abbiamo messo in moto un meccanismo per far conoscere l'Archivio di Stato di Foggia puntando in primis sulla valorizzandone del palazzo che lo ospita. Il palazzo in argomento è il monumentale Palazzo Filiassi del XVIII secolo posto nella centralissima Piazza XX Settembre di Foggia.

L'opera di valorizzazione è consistita nel ricreare una opportuna illuminazione del palazzo e soprattutto nell'organizzare feste e momenti ludici al suo interno invitando tutta la comunità. Abbiamo fatto inserire il palazzo nel volume "Scigni di storia" dove rientrano le sedi degli Archivi di Stato più prestigiose d'Italia sotto il profilo architettonico e monumentale; abbiamo attivato uno spazio chiamato "ARCHIVINVERSI" dove, liberamente studiosi, ricercatori, studenti e associazioni possono presentare un libro, una tesi o un lavoro riguardante la sfera culturale; abbiamo dato la possibilità ad artisti e musicisti di esprimere la propria arte con performance e installazioni; abbiamo partecipato a tutti gli appuntamenti culturali locali, nazionali ed internazionali come LUBEC a Lucca, la Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico di Paestum, DIDACTA a Firenze, il Salone del Restauro di Ferrara; abbiamo promosso il territorio locale presentando alla Provincia di Foggia la candidatura di Monte Sant'Angelo a capitale della cultura 2025; abbiamo ospitato il console ucraino e il rettore con gli studenti dell'Università di Dnipro, accorciando le distanze per una reciproca collaborazione futura; abbiamo aderito ai fondi del PNRR con

⁴¹ Funzionario architetto Coordinatore progetti speciali e valorizzazione Archivio di Stato di Foggia / Coordinatore commissione cultura Ordine Architetti PP. Intervento revisionato dall'autore.

progetti per abbattere le barriere architettoniche e cognitive. Ci siamo aperti a 360 gradi instaurando proficue collaborazioni con enti e associazioni del territorio. Questo in estrema sintesi il nostro progetto pilota che sta riscuotendo i primi frutti di un lavoro fatto di passione, dedizione e, perché possa funzionare, eseguito con diletto.

PIANO NAZIONALE BORGHİ: COMPLESSITÀ, SOLUZIONI E STRATEGIE PER L'ATTUAZIONE DEI PROGETTI

In collaborazione con MiC e Regione Toscana

L'attuazione dei progetti: governance e sostenibilità per il raggiungimento degli obiettivi, di Angelantonio Orlando⁴²

Quello dei Borghi è un investimento su cui il Ministero ha creduto tanto e ha avuto un successo enorme, almeno sulla Linea B Noi, per la quale abbiamo avuto 1793 proposte che rappresentavano due terzi dei Comuni al di sotto dei 5.000 abitanti. Sono stati finanziati 207 interventi per 289 Comuni; a questi dobbiamo aggiungere i 21 Comuni della Linea A. Adesso ci troviamo davanti al complesso problema dell'attuazione: dobbiamo mettere il sistema in condizione di poter attuare gli interventi.

Purtroppo dobbiamo andare a ricercare in risorse altre rispetto al PNRR la possibilità di dare supporto e affiancamento ai Comuni per poter andare avanti. Questa prima parte del PNRR ha visto più impegnate le strutture centrali, ma, in accordo con il MEF, stiamo cercando di indirizzare il supporto dei soggetti attuatori. Abbiamo avuto degli incontri dove i Comuni hanno manifestato le loro esigenze riguardo la gestione dei processi amministrativi e procedurali necessari alle implementazioni dei progetti.

Gli enti del territorio ci chiedono di poter avere le risorse e le competenze nei propri uffici. Questo è stato ben definito diciamo nella stesura pratica dalla Circolare 4: i Comuni soggetti attuatori possono inserire all'interno dei propri quadri economici risorse per il reclutamento di personale specializzato a tempo determinato pertanto una parte c'è però. Infatti, le amministrazioni centrali hanno cercato di assicurare la messa in piedi di questa assistenza tecnica anche a livello normativo, con l'introduzione dell'Art 32 DL 144 del 23 settembre di quest'anno: per accelerare l'avvio degli investimenti si può fare ricorso a "procedure aggregate e flessibili per l'affidamento dei contratti pubblici".

Ci stiamo avviando verso una nuova fase. Abbiamo condiviso e disciplinari d'obbligo che adesso via di sottoscrizione. Per quanto riguarda la Linea B sono stati già sottoscritti 201 disciplinari con i soggetti attuatori, mentre per la Linea A ne abbiamo ben 18. La maggior parte è già stata inviata alla Corte dei Conti, nella forma di pacchetti di regioni. Il PNRR non ha introdotto novità inaudite solo nell'ammontare degli investimenti, ma anche nella relazione tra gli uffici e gli enti della Pubblica Amministrazione. Stiamo osservando una sollecitudine, specialmente nella trasmissione degli atti, e un'apertura al confronto senza precedenti. Ad oggi, stiamo aspettando il rientro dalla Corte dei Conti dei disciplinari, ma tutti i progetti sono stati già caricati sul sistema Regis e insieme ai loro allegati (decreto di assegnazione, disciplinare, il progetto) e i soggetti attuatori sono già stati profilati, cosicché possano entrare su Regis e monitorare il loro progetto. Non appena rientreranno i disciplinari registrati dalla Corte dei Conti, i Comuni potranno fare richiesta dell'anticipo del 10%. Come MiC, ci auguriamo di arrivare alla definizione disciplinari per entrambe le Linee entro la fine di questo ottobre e iniziare, così, gli interventi.

⁴² Direttore Generale Unità di Missione attuazione PNRR MiC

Parallelamente, continuiamo a lavorare per fornire tutto il supporto possibile ai soggetti attuatori, anche all'interno della nostra amministrazione di cultura attraverso le nostre società e le nostre risorse. Per gli investimenti sulla Linea A e la Linea B Borghi c'è un'attenzione particolare perché rappresentano un asset strategico su cui il Ministero si è impegnato e al quale vuole prevedere anche nell'ambito delle prossime programmazioni, memorie del loro successo. Questa iniziativa condivisa con ANCI e Regioni ci ha permesso di mettere a disposizione del Paese un parco di proposte progettuali ben definite, grazie all'enorme impegno dei Comuni che hanno saputo interpretare il bando al meglio e individuare progetti che, indipendentemente dal loro successo nella gara, potranno essere portati all'interno di altre programmazioni, perché sono ben più di 207 i Comuni che in fase di valutazione hanno superato i 60 punti. Abbiamo quindi ancora moltissimi progetti finanziabili e che non hanno potuto beneficiare del finanziamento per carenza di risorse, sebbene siano stati impegnati su questa linea di investimento un miliardo di euro, e che necessitano di ulteriore supporto da parte delle amministrazioni.

STRATEGIE CONCORRENTI E PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATE: COSTRUIRE UN PERCORSO INTEGRATO

Intervento di Vincenzo Santoro⁴³

L'ANCI ha collaborato con il Ministero in maniera molto positiva nel contesto del Piano Nazionale Borghi. Chi conosce la vicenda dei piccoli Comuni italiani, sa che si tratta di un intervento inedito per dimensioni e per ambizioni: è la prima volta che si è andati oltre alla retorica sul tema dei luoghi minori e dei piccoli Comuni e si è passati ad un intervento importante dai grandi meriti, che, però, adesso vanno misurati nell'attuazione concreta.

Le risorse non sono tutto, ma senza di queste non si attivano processi che vogliono segnare un cambiamento sistemico, non solo episodico. Il tasso di innovatività dei bandi, in particolare quelli della linea B, è rilevante: per portare a termine progetti di sviluppo territoriale a base culturale bisogna coinvolgere cittadini, associazioni, privati e soggetti del territorio. Questo aspetto è una novità, è stata, infatti, la prima volta che su un bando di queste dimensioni la questione della partecipazione è stata tematizzata in maniera avanzata.

Tuttavia, è evidente che i territori non fossero del tutto preparati. Da un lato non c'è stato il tempo di prepararli, dall'altro ci sono problemi di dotazioni organiche e di personale più generali. Era difficile intervenire su questioni così complesse in tempi così stretti, però la novità della linea B è un aspetto rivoluzionario dal punto di vista di come vengono attuati questo genere di interventi. Inoltre c'è stata una mobilitazione enorme dei territori. Ci sono comuni che hanno il problema dello spopolamento estremo, che era oggetto più della linea B e ci sono poi comuni medi e fortemente turistici, quindi le misure che devono essere prese vanno tarate su questa complessità. Il bando per le imprese è un aspetto importante. Adesso c'è questo bando da 200 milioni per le imprese che aprono attività all'interno di questi comuni vincitori dei bandi.

Sono tutte questioni che impattano su questioni irrisolvibili. C'è un sistema di Comuni che hanno una debolezza strutturale sulle competenze. Sui comuni piccoli questa cosa è

⁴³ Responsabile Cultura ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani

essenziale. Dal punto di vista di una valutazione sistemica andava previsto un sistema di affiancamento più vicino ai territori e come ANCI lo abbiamo fatto. Se dobbiamo segnalare un limite vanno aiutati i comuni in maniera più puntuale, più vicina alle esigenze del territorio.

Quindi speriamo di riuscire su questo a fare del nostro meglio, c'è qualche problema di inghippo burocratico di attuazione delle norme che poi cambiano, quindi è tutto molto complicato e la rendicontazione, le norme amministrative che impattano su luoghi molto deboli dal punto di vista delle competenze e anche dal punto di vista del numero delle persone che ci lavorano. Va sfruttata al massimo l'opportunità della linea di finanziamento per l'impresa da questo punto di vista. Spero che la pratica di concertazione che è stata seguita in maniera molto puntuale prosegua anche in futuro altrettanto bene.

Intervento di Ottavia Ricci⁴⁴

Buongiorno, grazie dell'invito. E' molto emozionante per me vedere come una visione che ha messo le sue radici nel 2014 sia arrivata ad un compimento come questo ed abbia portato un grande finanziamento per queste realtà che sono spesso ricche di un patrimonio culturale e scientifico enorme, dato che noi abbiamo avuto quasi 1.900 proposte, quindi migliaia e migliaia di pagine di progettazione e abbiamo scoperto che in realtà ci vorrebbe un finanziamento di 4 miliardi di euro per poter intervenire e rigenerare effettivamente il grande patrimonio diffuso che è sparso in tutta Italia. Quindi in realtà sono qui a ringraziare i Sindaci che hanno saputo cogliere in maniera entusiasta e con grande capacità l'opportunità che ci ha dato il PNRR. Mi auguro che negli anni futuri sia le Regioni, che gli FSC e i PON potranno continuare questo lavoro avviato in questo anno: l'anno zero del PNRR. Molte delle critiche che sono state fatte derivano dal fatto che la strategia ha perso nella sua forza.

All'interno del comitato noi abbiamo un rappresentante della strategia generale interna con cui abbiamo lavorato e spero continueremo a lavorare. La grande rivoluzione fatta dal MiC è stata quella di creare nel bando delle linee in cui al posto della parola restauro è stata inserita la parola "rigenerazione" e questo è molto importante in un Paese in cui per troppo tempo la cultura ha significato "conservare e restaurare". Adesso invece abbiamo riempito la parola cultura anche di "rigenerazione culturale, sociale ed economica", quindi abbiamo reso la cultura italiana sostenibile, ovvero vogliamo creare dei progetti che riportino il nostro patrimonio alle prossime generazioni perché la sostenibilità è questo. L'altra cosa incredibile è stato il tema del partenariato pubblico-privato, cioè il fatto di aver chiesto non solo di progettare in pochissimo tempo, ma di aprire i Comuni ad un'intesa, ad un raccordo, ad una co-generazione con il privato. I patrimoni ci sono, bisogna solo dare l'opportunità di spenderli in maniera positiva. Ho sentito parlare nel panel iniziale di ricerca, innovazione futura e di comunità. Io credo che nei piccoli comuni dove ho avuto la possibilità di stare sono presenti queste parole: ricerca, innovazione, futuro e soprattutto si basano sulla comunità. Questo lo avete dimostrato con le progettazioni che avete mandato perché pongono la comunità al centro.

Noi siamo tutti qui per lavorare per il bene comune e se lo facciamo il vantaggio non è solo per gli altri, ma è per tutti. Non c'è futuro senza l'opportunità di lavorare insieme tra il

⁴⁴ Coordinatrice Comitato Nazionale Borghi - MiC

pubblico e privato, cioè il PNRR non è un finanziamento a fondo perduto: o creiamo occupazione o tutti questi soldi andranno a debito.

L'ultima cosa che volevo fare è rispondere alle grandi critiche che ci sono state sulla linea: questi famosi 20 milioni da destinare unicamente a 21 comuni. Quando ho cominciato a lavorare nel 2014 con Franceschini ero Consigliera del turismo sostenibile e in realtà abbiamo avuto una rottura, cioè il Ministero del Turismo era stato portato dentro il Ministero della cultura, non abbiamo voluto parlare di turismo e basta, ma abbiamo parlato di sostenibilità nel turismo e l'abbiamo fatto facendo il primo incontro nazionale sul turismo in Italia, non c'era mai stato un incontro nazionale ed era dedicato al turismo sostenibile. È stato un momento di rottura, una forte provocazione che però ha portato ai risultati che sappiamo: cioè il primo Piano nazionale del turismo dove la parola sostenibilità era al centro.

I Borghi da 20 milioni sono anch'essi una grande rottura: quando ho finito il primo mandato mi sono seduta con Franceschini e ci siamo detti che mancano i finanziamenti in questi posti, nel nostro patrimonio diffuso. Abbiamo continuato a lavorare anche quando non era Ministro e quando con il PNRR c'è stata la possibilità abbiamo portato questi soldi sui Borghi perché noi abbiamo voluto dire non solo al Paese, ma anche al resto dell'Europa che il nostro patrimonio, i nostri Borghi nei nostri comuni sotto i 5.000 abitanti, non sono luoghi da svendere ad 1 euro, ma sono un grandissimo patrimonio diffuso, fatto non solo di patrimonio artistico-culturale, ma soprattutto di patrimonio sociale, fatto di persone che devono avere un ruolo fondamentale nello sviluppo economico, sociale e culturale del nostro paese.

Misurare l'impatto dell'investimento culturale rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030, di Francesca Velani

Sono d'accordo con gli interventi che si sono avvicendati prima di me e la ragione per cui ora facciamo questo breve intervento sull'importanza di misurare la cultura è che molti degli obiettivi di cui abbiamo sentito parlare sicuramente diventerebbero più solidi se noi imparassimo a misurare davvero e prendessimo l'abitudine a utilizzare la misurazione che abbiamo fatto degli investimenti. Si tratta di un'abitudine che per fortuna piano piano stiamo prendendo anche nel mondo della cultura e questo è fondamentale perché se crediamo che i presupposti del PNRR siano quelli di avere la cultura come un driver dello sviluppo questi risultati li dobbiamo poi dimostrare e far vedere alle nostre comunità, a chi finanzia i nostri progetti e a noi stessi per riuscire a governare quelle politiche perché quest'ultime segnano la strada.

Piano piano abbiamo bisogno di capire dove stiamo andando: i dati in questo ci possono aiutare, noi sappiamo che la comunità internazionale riconosce il ruolo della cultura come driver dello sviluppo sostenibile, come asset di innovazione e competitività e tutta questa visione viene dall'Organizzazione Mondiale della sanità, dall'Agenda 2030, ma anche dalla Dichiarazione di Roma del G20. Tutti lavorano in questo senso, ci indicano questa strada. Il PNRR, la Finanziaria 2022, i Programmi dell'UE 21-27, l'Agenda Europea della cultura sono strumenti per mettere a terra questa visione.

Dall'Agenda discendono gli obiettivi del 2030, ossia quelli della sostenibilità integrale, non una sostenibilità ambientale o sociale o economica. La sostenibilità esiste solo se è integrale, si tratta di un'abitudine al pensare e progettare sostenibile. Si tratta dunque di un

grande cambiamento culturale: la cultura può essere determinante. Il bando Borghi ci può aiutare a portare tutte le comunità su questa strada. Queste comunità vivono su territori particolarmente sensibili a questi temi perché hanno bisogno di tutelare il loro stesso ambiente e di rigenerarlo, sono ambienti delicati e dunque avranno più inclinazione ad essere portati su questa strada.

L'UNESCO nel 2019 ha pubblicato un framework molto interessante con degli indicatori tematici per misurare il contributo della cultura agli obiettivi dello sviluppo sostenibile: si tratta di un framework che indirizza le politiche culturali in questo senso. Il PNRR ci indica di incrementare il livello di attrattività del sistema turistico-culturale del paese attraverso la modernizzazione delle infrastrutture materiali e immateriali e attraverso il raggiungimento degli obiettivi che lo stesso piano Borghi porta a terra grazie ad un finanziamento importantissimo.

Gli obiettivi del bando: sostenere lo sviluppo economico e sociale delle aree più lontane dalle grandi città, riqualificare gli spazi, rigenerare il patrimonio storico-architettonico con l'attivazione di iniziative imprenditoriale e commerciali che creino ricadute occupazionali. Oggi siamo arrivati al punto di aver assegnato questi finanziamenti per queste azioni, ma quest'ultime andranno misurate perché dobbiamo valutare anno dopo anno l'impatto della cultura, dobbiamo avere dei dati di facile lettura che possono essere forniti ad un sistema numeroso di soggetti e raccontati in maniera semplice spaccettandoli per le varie aree. Dobbiamo avere degli elementi che ci aiutino anno dopo anno a riallineare le nostre politiche, a capire se i soldi che stiamo spendendo sul territorio, su azioni di formazione, su progetti culturali, progetti di mobilità e investimenti sono spesi bene, ovvero stanno veramente funzionando rispetto a quello che è l'obiettivo ultimo che ci siamo dati.

Vi troverete ad affrontare progetti più grandi del solito e vi chiederete come coordinare i tanti interlocutori. Potete usare il vostro percorso come leva per un effetto positivo domino sul territorio. Noi come Promo PA Fondazione, insieme a Deloitte per Parma capitale italiana della cultura, abbiamo pensato ad un sistema di misurazione di cui vi faccio vedere il modello logico perché è quello che mi interessa. Quattro anni fa abbiamo misurato circa 1.500 attività riuscendo a dare una valutazione dell'impatto che Capitale italiana della cultura ha avuto sul territorio a partire da eventi di un giorno fino a grandi cantieri. Questo sistema di misurazione per l'Amministrazione diventerà un driver, un cruscotto di dati che anno dopo potrà aiutare a capire dove stanno andando in questi termini. Bisogna partire dagli indicatori dell'UNESCO, ma non si possono tralasciare gli standard di rendicontazione internazionali dei bilanci di sostenibilità delle imprese, quindi i dati che darete dovranno avere un linguaggio che sia comprensibile anche dal mondo privato, non solo dal pubblico e infine le linee guida del bilancio sociale degli enti del terzo settore, altra terza gamba importantissima per i vostri progetti.

Devo misurare perché la rilevanza attribuita alla cultura dal PNRR chiede il monitoraggio e il report costante delle azioni che devo fare. Dobbiamo utilizzare degli strumenti che misurino gli impatti sociali, ambientali e istituzionali che sono generati dalla cultura in contesti diversi e poi dobbiamo condividere il progetto, quindi dovete condividere con gli stakeholder del territorio, le associazioni ed i cittadini il sistema di misurazione che deciderete di adottare prima di farlo partire. Naturalmente questo è un obiettivo fortemente politico, voi siete però tutti amministrazioni ed in questo momento sono le amministrazioni che stanno guidando questo processo, poi potrete riallineare le policy con

i risultati, la pubblicazione dei dati e il monitoraggio costante vi aiuterà nel processo di miglioramento di comprensione delle azioni da mettere in campo.

Questo cruscotto che abbiamo fatto evidenzia come i quattro pillar dell'UNESCO, ossia ambiente, resilienza, benessere economico, prosperità, conoscenza e competenze, inclusione e partecipazione si connettono con i vari obiettivi dello sviluppo sostenibile che trovate ripetuti più volte perché si integrano tra di loro e come vanno a terra, cioè cosa vuol dire ambiente e resilienza, ossia come faccio a misurare gli impatti sull'ambiente e la resilienza perché io desidero arrivare ad insediamenti umani sostenibile con particolare attenzione al patrimonio culturale e naturale? perché sicuramente io avrò tra gli obiettivi dei miei progetti quello di creare infrastrutture di qualità, diffondere responsabilità ambientale, sostenere il turismo sostenibile, tutelare la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale. Per capire come sto raggiungendo quegli obiettivi devo creare delle checklist sempre uguali: posso creare dei questionari con degli indicatori che andranno a misurare gli obiettivi con uno spaccettamento in dati semplici. La stessa cosa per il benessere economico e la prosperità per la conoscenza, le competenze per l'inclusione e la partecipazione. Vi faccio vedere il primo pillar, ossia ambiente e resilienza, perché devo promuovere infrastrutture di qualità. Tutte le tematiche vengono spaccettate in indicatori e l'importante è che questo sistema di misurazione sia uguale per tutti. A quel punto avrete la possibilità di dimostrare il vostro lavoro ed intercettare nuovi finanziamenti. Sarà più semplice anche attirare il partenariato di soggetti privati grazie alla vostra trasparenza. Questo sistema anno dopo anno vi aiuterà davvero ad essere più forti.

NDR: GLI INTERVENTI A SEGUIRE SONO TESTIMONIANZA DI DUE TAVOLI DI LAVORO SEPARATI E PARALLELI

TAVOLO DI LAVORO 1 | BORGHİ LINEA A

CRITICITÀ E PUNTI DI FORZA DEL SISTEMA “BORGHİ PILOTA”

Intervento di Antonella Recchia⁴⁵

Nel bando Borghi Linea A del PNRR sono presenti tutti gli aspetti innovativi già emersi nei progetti generali del Ministero dei Beni Culturali che afferiscono al Piano Ripresa e Resilienza: il rapporto pubblico-privato, inteso anche nella sua accezione di partecipazione delle comunità ai processi di trasformazione dei territori e delle economie, la visione della cultura come leva per lo sviluppo dei territori, il fatto che non si opera solo sugli aspetti fisici del patrimonio culturale ma anche sulle ricadute sui territori degli interventi in questo campo, la sostenibilità nel tempo degli interventi pubblici. L'aspetto rivoluzionario di questo bando è legato all'attenzione particolare rivolta alle situazioni più difficili sul territorio, i borghi più piccoli e abbandonati.

Grazie alla selezione operata dalle commissioni di valutazione delle Regioni, sono stati individuati 21 luoghi ritenuti più meritevoli di affrontare la sfida di trasformare completamente un luogo con 20 milioni di euro. La capacità di visione dimostrata è stata

⁴⁵ Presidente Commissione di valutazione Borghi Linea A

straordinaria, ma i borghi che hanno ottenuto i migliori risultati sono stati quelli che avevano già cominciato a maturare la consapevolezza dei principi sopra menzionati.

Certamente le difficoltà non mancano. Molte dipendono dalla fragilità amministrativa di queste realtà e possono essere risolte solo con un processo di apprendimento organizzativo. Le altre criticità possono essere risolte segnalando e chiedendo un migliore supporto da parte delle istituzioni di supporto, prime fra tutti le Regioni.

Intervento di Rossella Almanza⁴⁶

Il titolo di questa sezione è "Criticità e punti di forza del sistema 'Borghi pilota'". In realtà, sappiamo che i progetti, salvo qualche caso, non sono entrati in attuazione. Siamo ancora in una fase di perfezionamento delle assegnazioni, quindi direi che fare il punto oggi sulle criticità e i punti di forza attuativi è forse un po' prematuro. Diversamente, si potrebbe fare un'analisi del tipo dei progetti, ma, data la brevità di questo intervento, potrebbe essere di limitato interesse. Così, ho diviso il mio discorso in due in due parti: nella prima enuncierò i nodi critici, nella seconda farò luce su quali sono i prossimi passi e quali potrebbero essere le conseguenze se non riusciremo a farli in tempo.

Il motivo per cui il Ministero abbia deciso di articolare gli investimenti in due linee di intervento può non apparire chiarissimo. La linea B ha, tutto sommato, dato continuità a strategie integrate a base culturale che già conoscevano, consentendo a numerosissimi comuni di accedere finalmente a risorse sufficienti per portarle avanti. La peculiarità della linea A nasce dalla consapevolezza del Ministero della necessità di intervenire nelle piccole realtà in stato di grave di grado fisico e forte spopolamento per fermare compromissione del patrimonio. Il PNRR rappresenta naturalmente un'occasione irripetibile per mettere in campo le ingenti risorse necessarie per tali progetti di riqualificazioni. quindi diciamo che questa è la prima differenza ai bordi della linea B non si chiedeva non necessariamente Dopodiché, l'altra peculiarità della Linea A è l'impatto degli investimenti sul territorio. Ai borghi della Linea B si richiede che agiscano prevalentemente su scala locale, mentre a borghi della Linea A, anche in virtù dell'investimento cospicuo, devono riuscire a portare beneficio anche al territorio.

Un investimento di questa dimensione ha reso necessario introdurre la specificità attuativa del coinvolgimento diretto delle Regioni. Queste, infatti, hanno ricevuto il compito di selezionare affinché si mantenesse continuità e coerenza con la loro pianificazione territoriale e perché possono accompagnare le loro realtà molto più da vicino queste piccole realtà. Infine, un'altra particolarità della Linea A è il fatto che questi borghi non avevano il vincolo della soglia dei 5.000 abitanti, perché la scelta di aree bersaglio caratterizzate da forte degrado e abbandono e di spostare l'attenzione dai Comuni ai borghi non potevano seguire una logica demografica. Il combinato disposto tra la condizione di degrado e il fatto che comunque la filosofia dell'investimento era mirata a sostenere contesti marginali e fragili ha fatto sì che la gran parte delle Regioni selezionasse dei borghi molto piccoli: 6 borghi appartengono a Comuni al di sotto dei 1.000 abitanti, 7 borghi a Comuni aventi tra i 1.000 e i 5.000 abitanti, 4 Borghi a Comuni tra i 5.000 e i 7.000 abitanti; solo 4 borghi appartengono a realtà superiori ai 10.000 abitanti, ma anche in questi casi si tratta di borghi isolati pressoché spopolati.

⁴⁶ Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica - MiC

Il fatto che non si sia stato pubblicato un bando da parte dell'amministrazione centrale non significa che le selezioni delle Regioni siano state discrezionali. 19 Regioni su 21 seguito di procedure di evidenza ed emesso numerosi avvisi per raccogliere manifestazioni di interesse, tant'è che ben 446 comuni da tutta l'Italia hanno partecipato alla selezione a segno della consapevolezza di queste dei territori dell'impegno a cui erano chiamati per gestire un investimento così ungenti e con delle aspettative così alte.

Per quanto riguarda le criticità future se non dovessimo partire in tempo con i progetti, mi concentrerò su target e indicatori, in continuità con l'invito di Francesca Velani a misurare l'impatto di questi investimenti. Per il PNRR, la rendicontazione dei prossimi target e indicatori non sono imminenti; la scadenza, infatti è fissata per secondo trimestre del 2025. Tuttavia, entro quella data dobbiamo rendicontare 1.300 interventi di valorizzazione tra Linea A e Linea B che dovranno essere già conclusi. E numero elevatissimo, se pensiamo che ogni intervento deve essere concluso e certificato dalle commissioni. Quindi, sul breve termine, sarà necessario sviluppare è un confronto stretto con i Comuni per mettere appunto un pacchetto di progetti che sicuramente devono necessariamente arrivare a conclusione entro il secondo semestre del 2025. Se non riusciamo a gestire questa fase, non riusciremo a raggiungere i target.

PROGRAMMAZIONE E MISURE CONCORRENTI: CONNETTERE PROGETTI E STRATEGIE COMPLEMENTARI

Intervento di Cristina Ambrosini⁴⁷

La Linea A prevede per le Regioni un ruolo di continuo e sistematico di accompagnamento sia metodologico sia attraverso l'esplicitazione di misure integrative e complementari prese dalla programmazione regionale. Riguardo alle misure integrative, la Regione Emilia Romagna ha da subito posto massima attenzione alla programmazione regionale sull'FSC⁴⁸ Plus e sul FESR⁴⁹ 2021-27; non a caso, con una delibera regionale di giugno 2021, è già stato adottato un primo calendario di inviti a presentare domande su misure a supporto di misure fondamentali e prioritari per garantire una sostenibilità integrale e non settoriale. Questi inviti riguardano, ad oggi, il sostegno per la digitalizzazione delle imprese, il rafforzamento dell'ecosistema della ricerca dell'innovazione, il sostegno a progetti di innovazione delle filiere e delle attività professionali e il sostegno alle comunità energetiche. Questo significa che, da un lato l'accompagnamento all'attuazione della progettualità del borgo di Linea A da parte della Regione potrà fondarsi su queste ulteriori misure, dall'altro, che si possono promuovere vie alternative per i comuni della linea B che non è stato possibile finanziare ma che presentano delle progettualità mature da non lasciare andare sprecate. Dunque, lo sforzo che le Regioni devono fare in questo momento è di puntare alla massima efficacia nella penetrazione di questi strumenti.

È necessario qui riprendere il tema dell'importanza della metodologia di misurazione, che dovrà essere acquisita in tempo reale, dati i tempi del PNRR. Le Regioni hanno anche in questo ambito un ruolo ineludibile di accompagnamento metodologico e procedurale; hanno firmato i disciplinari d'obbligo assieme ai soggetti attuatori, impegnandosi a

⁴⁷ Responsabile Settore Patrimonio culturale Regione Emilia-Romagna

⁴⁸ Fondo per lo sviluppo e la coesione

⁴⁹ Fondo di Sviluppo Regionale

coniugare la conoscenza sulle le realtà e le esigenze dei territori con l'apertura di un ufficio di riferimento primario della Regione e la messa a disposizione delle competenze presenti nelle proprie strutture.

Questa del PNRR è e sarà una prova importantissima per il nostro sistema paese e non sarebbe onesto per noi negare di avere una giusta dose di preoccupazione, ma, per come abbiamo lavorato finora in accordo con il Ministero, come ha sottolineato stamattina anche il collega Luca Parodi, con continue riunioni e approfondimenti in tempi mai visti prima, credo che saremo in grado di efficientare ancora ancora di più le nostre metodologie. A tutti i livelli delle istituzioni crediamo veramente che il PNRR Borghi sia una scommessa importante e che i progetti pilota della Linea A possano rappresentare nel concreto un modello positivo, ma, perché ciò accada, le Regioni devono prendersi in capo, per quanto possibile, le altre realtà. Grazie.

Intervento di Luca Parodi⁵⁰

Parto da alcune considerazioni sulle due scommesse che abbiamo fatto sul PNRR Borghi. Questa misura è stata molto discussa perché, puntando a sperimentare un'iniezione massiccia di risorse su un territorio molto limitato per cambiarlo completamente, invertiva un sistema di distribuzione diffusa delle risorse sul territorio. Le due scommesse si innestano su questo cambiamento. La prima è quella sulla nostra capacità di riuscire a cambiare la concezione di tutela del patrimonio, da tutela fine a sé stessa a la tutela che si traduce in attrattività di nuova popolazione e nuova occupazione. Nella regione che rappresento, la Liguria, il piano regolatore dell'urbanistica prevedeva che nella zona di Borgo Catello i ruderi rimanessero ruderi e venissero tutelati in quanto ruderi. Ciò non è più accettabile, quei ruderi devono diventare luoghi dove la gente torni ad abitare e creare ricchezza.

La seconda scommessa vuole restituire centralità della programmazione ma in una forma più attuale. Abbiamo invogliato i comuni a elaborare proposte e a parlarsi per costruire fare progetti di rete e in risposta abbiamo ricevuto una partecipazione e uno slancio progettuale ben superiori alle aspettative. Visti i vincoli del PNRR, sarebbe opportuno aggiungere allo sforzo già fatto quello di campire se si potrebbe inserire una parte dei più di 2.000 progetti ricevuti dalla Commissione dentro alla programmazione regionale o ai fondi europei, anche parzialmente. Perché, sebbene molti progetti siano ancora acerbi e portino avanti una visione di sistema, altri hanno il potenziale per diventare una grandissima ricchezza.

La vittoria di queste scommesse, però, dipende dalla nostra capacità di trasformare i propositi in azioni. Se vogliamo arrivare al 31 marzo del 2026 con le rendicontazioni siglate, occorre cambiare il nostro modus operandi, perché con le normative attuali non riusciremo a raggiungere gli obiettivi. Questa mattina abbiamo visto che nel nostro paese le perdite sono dovute prima di tutto all'inefficienza di sistema. Dobbiamo intervenire su questo, a partire dai tempi morti. Non è pensabile che la sovrintendenza PNRR possa intervenire solo quando sono dei corsi i termini della sovrintendenza locale, perché così non ce la facciamo. Grazie.

⁵⁰ Dirigente Cultura Regione Liguria e Coordinatore tecnico Commissione Cultura Conferenza Regioni e P.A.

Intervento di Ilaria Cavo⁵¹

Ringrazio l'organizzazione di LuBeC per questa importante giornata di riflessione e di analisi.

L'esperienza dei borghi Linea A, unita all'esperienza dei borghi Linea B, ci dà uno spaccato del grande potenziale progettuale di questo paese. Quando il ministro Franceschini ha presentato la misura dei borghi, quella di scegliere un borgo per ogni Regione in maniera così netta e con una capacità finanziaria così alta sembrava un'impostazione complessa dal punto di vista procedurale gestionale, eppure ce l'abbiamo fatta. I presidenti delle Regioni, ANCI e il Ministero, sono riusciti a lavorare assieme e creare un tavolo di fatto permanente sul PNRR. Questo non sarebbe stato possibile senza la spinta delle Regioni che hanno insistito sul fatto che, oltre alla linea di un borgo per Regione, ci fosse l'altra linea con un finanziamento ovviamente meno ingente (1.600.000, estendibile a 1.900.000 in presenza di progettualità su più Comuni insieme), la Linea B. Questa portata a una progettualità diffusa sul territorio, così, la possibilità di dare risposte a più esigenze. Le due linee permettono un lavoro in parallelo: un borgo che rinasce e diventa catalizzatore di una grande esperienza per ogni Regione, grazie alla possibilità di investire 20 milioni per creare occupazione, rinnovarsi completamente e ripopolare il territorio, e, allo stesso tempo, una progettualità più diffusa ma non distante da queste finalità.

Credo che questo PNRR, con tutta la progettualità arrivata alla Commissione, dimostri come il nostro paese abbia la capacità di intendere la cultura non più soltanto come tutela, ma come grande spinta di promozione turistica, di volano economico e di capacità di occupazione. Tuttavia, per guidare questa spinta, è necessario che il sistema ragioni sulle domande pervenute, per quanto possibile. Serve una riflessione su come far proseguire l'esperienza della Linea B Borghi per dare un riconoscimento all'enorme quantità di progetti che sono rimasti esclusi in fase di valutazione indirizzandoli verso altre risorse, anche fuori dal PNRR. Abbiamo, ad esempio, tutta la potenzialità dei fondi FSC su cui il Ministero sta già ragionando.

Servono, in oltre, degli accorgimenti. Non dobbiamo dimenticare la grande difficoltà dei Comuni nel ricevere un'assistenza tecnica nel contesto del PNRR. È problema di fondo che le Regioni stanno cercando di risolvere mettendo a disposizione le risorse esistenti e ogni possibilità di cura e ascolto sin dai bandi, perché la mancanza di assistenza tecnica costituisce il limite più duro, soprattutto per i comuni più piccoli.

Non possono mancare il dialogo con Equitalia e il dialogo con casse, depositi e prestiti, ma però è ancor più importante attivarsi sulla questione della semplificazione. Questo è un tema che, assieme a tutte le altre complessità, sarà necessario affrontare ciascuno secondo il proprio ruolo e le proprie competenze, ma in sinergia e con entusiasmo per riuscire a rispondere alla grande positività e fiducia che questo Piano di Ripresa e Resilienza ha portato.

Sistemi informativi per la gestione integrata e la sostenibilità dei Borghi pilota, di Fabio Pinelli⁵²

⁵¹ Presidente commissione cultura conferenza regioni e province autonome - Assessore cultura Regione Liguria

⁵² Ricercatore SySMA, Systems Security Modelling and Analysis - IMT Alti Studi Lucca

In questa sede, cercherò di presentare una visione su questi temi, quella dello sguardo di un informatico. Per inquadrarla, è necessario fare qualche premessa. La mia attività di ricerca è iniziata lavorando su Smart Cities, in particolare sul crescente fenomeno dello spostamento di persone dai Borghi o dai piccoli centri urbani verso le città e sui nuovi servizi e nuovi metodi per gestire questo tipo di flussi. Adesso, mi trovo a lavorare per il processo inverso, su come possiamo usare prodotti digitali per supportare il processo di rigenerazione dei borghi su quattro linee principali: valorizzazione del patrimonio culturale, crescita dei servizi alla cittadinanza, miglioramento dei servizi sanitari, creazione di occupazione portare attraverso la costruzione di sistemi economici locali. In IMD affrontiamo questi temi in maniera multidisciplinare, mettendo questi quattro aspetti a sistema, anche assieme ad altri processi. Ciascun processo ha un'influenza sugli altri, quindi, per studiarli accuratamente bisogna attingere ad esperienze e conoscenze da diversi ambiti e creare tra questi una collaborazione. Cercare di valorizzare il patrimonio culturale attraverso metodi digitali ha sicuramente un impatto sul sistema economico; in oltre, entrambi hanno bisogno di fattori abilitanti: le infrastrutture di mobilità pubblica per connettere le persone e ridurre la distanza temporale, fisica e digitale fra i borghi e i centri urbani come. La connettività deve essere concepita anche a livello di rete: bisogna stabilire delle modalità di confronto con e tra i borghi per cercare di capire quali sono le potenzialità che possono essere sviluppate.

Tutto questo deve essere supportato dalla formazione. Bisogna insegnare la capacità di conoscere i sistemi informatici per usarli in modo efficace ed etico, e le competenze in analisi dei dati per poterli interpretare traendone nuove possibilità. Oltre alla diffusione di conoscenza sono necessarie la condivisione o l'attivazione infrastrutture hardware e software per fornire capacità di calcolo e risorse di storage ai borghi e messa a disposizione di competenze in data mining per poter, da un lato, monitorare l'andamento dei progetti e lo stato dei borghi, dall'altro, per avviare il processo di valorizzazione del patrimonio culturale e di costituzione di infrastrutture organiche e distribuite, utili a mettere a fattor comune le risorse e raggiungere in tempi brevi un risultato concreto. Diffondere conoscenze e competenze digitali è anche un modo per favorire la semplificazione - se i processi vengono disegnati attraverso tecnologie e metodologie digitali, alcune semplificazioni possono essere inserite già in fase di progettazione.

Tuttavia, questo reindirizzamento verso il digitale deve, innanzitutto, tener conto delle peculiarità del territorio. Ogni tipo di soluzione digitale può e deve essere pensata e disegnata specificatamente per quel tipo di territorio, tenendo conto delle sue caratteristiche e dei suoi bisogni particolari. Inoltre, la questione della distanza tra borghi e centri urbani non si risolve solo con la riduzione del Digital Divide, perché a creare la separazione con gli altri concittadini sono soprattutto la distanza fisica e la distanza temporale. È necessario creare delle Infrastrutture che facilitano lo spostamento e l'accesso a tutte le informazioni e ai servizi. Le nuove tecnologie possono essere utili anche in questo contesto, come la medicina da remoto,

In conclusione, i primi due aspetti fondamentali per avviare il processo di digitalizzazione sono formazione e la valorizzazione dei dati già presenti sul territorio: sul territorio ci sono già metodi e modi per catturare i dati, ma è necessaria una fase di formazione per diffondere la capacità di raccogliarli e misurarli in maniera organica e sistematica, non solo

per una maggiore accuratezza nella realizzazione dei progetti, ma anche ma anche per il benessere dei cittadini nei territori comunali.

CONFRONTO TRA COMUNI DEI BORGHİ PILOTA E REGIONI SULL'ATTUAZIONE DEI PROGETTI

I rappresentanti dei borghi vincitori del bando PNRR Linea A hanno presentato le progettualità avviate e il ruolo svolto delle Regioni in supporto al processo di attuazione.

Di seguito i nomi dei Borghi presenti, indicando le istituzioni che sono intervenute:

Arvier (Comune di Arvier); **Borgo Castello** (Comune di Andora – Regione Liguria); **Borgo Castello** (Regione Friuli Venezia Giulia); **Calascio** (Comune di Calascio - Regione Abruzzo); **Campolo** (Comune di Grizzana Morandi – Regione Emilia-Romagna); **Castelnuovo d'Avane** (Comune di Cavriglia); **Cesi** (Comune di Terni - Regione Umbria); **Elva** (Comune di Elva); **Gerace** (Regione Calabria); **Livemmo** (Comune di Pertica Alta – Regione Lombardia); **Montalto delle Marche** (Comune di Montalto – Regione Marche); **Monticchio Bagni** (Regione Basilicata); **Recoaro Terme** (Regione Veneto); **Stelvio** (Comune di Stelvio - Provincia di Bolzano); **Trevinano** (Comune di Acquapendente); **Ulassai** (Regione Sardegna).

TAVOLO DI LAVORO 2 | BORGHİ LINEA B

Introduzione, di Annalisa Giachi

Buonasera a tutti, mi limiterò a dire qualcosa per dare avvio alla discussione e poi lascio la parola alla Dottoressa Pianea che invece coordinerà il dibattito.

Ora entriamo un po' nel vivo della linea B. Con noi ci sono vari Amministratori e rappresentanti di enti locali che hanno presentato il loro progetto sulla linea B. Siamo dinanzi ad uno degli investimenti più importanti del PNRR. Mi preme dare ragione a quello che diceva anche il Dottor Santoro poco fa, cioè che questo è un investimento importantissimo perché per la prima volta in un bando di gara si è cercato di dare una visione di sistema di un territorio, quindi di valorizzare non soltanto il bene culturale e l'intervento di riqualificazione edilizia, ma cercare di tenere insieme tutti questi aspetti, che è il grande punto di forza di questo progetto, ma è anche quello che adesso immagino vi fa un po' tremare i polsi.

L'altro tema cruciale di cui si è accennato, ossia il partenariato pubblico-privato: ricordo che il bando Borghi è stato uno dei pochissimi bandi in cui si dava un punteggio a chi effettivamente riusciva il più possibile a creare dei partenariati, quindi a coinvolgere soggetti del terzo settore e imprese e veniva dato un punteggio maggiore e si premiava questa capacità dei territori di fare il sistema. Questo ha creato non pochi problemi, è stata una grandissima innovazione, però c'è stato il problema di come coinvolgere le imprese rispettando le procedure di gara, le norme sulla concorrenza, quindi molti enti hanno posto il problema “ma io come faccio a coinvolgere le imprese in questa fase?”, cioè prima di poter fare l'appalto e quindi di poter individuare l'impresa con cui poter realizzare le partnership. Devo dire che gli enti locali si sono sbizzarriti nel trovare soluzioni molto efficaci, facendo manifestazioni di interesse e analisi preliminari, quindi sono venute fuori progettualità molto interessanti.

Oggi pomeriggio affronteremo questa discussione da tre punti di vista: cercheremo di fare un bilancio con il dottor Marchesi e con il dottor Santoro sui punti di forza e di debolezza dei progetti che sono arrivati cercando di capire che cosa ha funzionato e cosa meno. Voi sapete che la strategia Nazionale Borghi prevede circa un miliardo di interventi e ci sono 200 milioni di finanziamenti ancora da erogare alle imprese che insistono sul territorio dei borghi. Il bando è in uscita e il Dottor Scaroina che è collegato con noi online ci darà qualche informazione preliminare su questo bando che è molto atteso e si confronterà appunto a distanza un po' con il mondo delle imprese.

Introduzione, di Elena Pianea⁵³

Pensando all'introduzione del lavoro di questo pomeriggio ho diviso la linea B del bando Borghi in tre momenti: il bando, che è superato perché chi è qui l'ha scritto ed è stato selezionato; il secondo momento riguarda quello che è stato scritto nei bandi che bisogna realizzare. Quindi l'obiettivo è raggiungere con un concorso collaborativo, interdisciplinare e interistituzionale il risultato atteso, cioè fare quello che ciascun Sindaco ha scritto nei bandi.

C'è un terzo momento di cui dobbiamo cominciare a ragionare che sta sullo sfondo, ossia il tema del monitoraggio, il futuro dell'intervento in termini di monitoraggio e soprattutto post 2026 perché di fatto questo è uno dei temi più importanti di cui dobbiamo cominciare ad occuparci nella comunità degli addetti ai lavori, tra i decisori. Questa è una startup di intervento che può essere considerata sotto due profili: da un lato, un modello di metodo perfezionabile, ma replicabile e dall'altro la capitalizzazione degli interventi.

Sappiamo infatti perfettamente che il rendere permanente un intervento che ha avuto un finanziamento straordinario nel nostro Paese non è scontato. Questo tema lo guardiamo con uno sguardo prospettico che ci deve accompagnare nel nostro lavoro: gli interventi di valorizzazione culturale, non soltanto quelli di rifunzionalizzazione, sono interventi che poi i cittadini meritano di aver restituiti con continuità e sicurezza nel tempo, mentre in questo momento il PNRR funge da startup, ma non dà sicurezza dell'intervento. Ci sono delle criticità nell'attuazione di questo intervento, c'è un grosso entusiasmo: un'occasione che consideriamo uno spartiacque imperdibile.

Non deve diventare un'occasione persa e quindi bisogna essere efficienti ed efficaci: efficienti nel rispetto delle tempistiche, ligi negli adempimenti delle attività di monitoraggio e rendicontazione perché la Comunità europea sarà molto severa e quindi dobbiamo digerire questi documenti complicati e complessi che ci sembrano farraginosi e che ci sembrano una condanna, però queste sono le regole del gioco.

Dobbiamo essere efficienti nel raggiungimento dei target e nel rispetto dei cronoprogrammi, ma dobbiamo essere anche molto efficaci, cioè dobbiamo far sì che questo intervento si realizzi, raggiunga i suoi obiettivi strategici e diventi un capitale da cui non si retrocede. Questo è credo politicamente l'obiettivo più importante che determinerà il successo di questa straordinaria stagione di investimenti. Dovremmo essere bravi a pretendere che queste cose vengano capitalizzate.

⁵³ Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana

Ringrazio tutti gli ospiti che sono qui a portare i loro casi per analizzarne le criticità. Io credo che ci sia bisogno di costruire una rete di mutuo soccorso in cui ci siamo tutti: ognuno con le proprie competenze, i propri ruoli. Naturalmente il Ministero, le Regioni, l'ANCI, i Sindaci, i tecnici, gli addetti e i progettisti. Io credo che questo intervento possa essere un'occasione straordinaria e imperdibile per mostrare al nostro Paese che le professionalità della cultura non sono solo gli architetti, ma sono i progettisti, chi sviluppa la valorizzazione, chi crea eventi, chi crea occasioni di aggregazione e lavora sui servizi culturali. Dobbiamo trovare dei modelli per affrontare problemi, costruire gruppi di lavoro permanenti, mettere a fattore comune le buone pratiche e non avere paura di chiedere aiuto.

PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ NELL'ATTUAZIONE DEI PROGETTI DA UNA LETTURA DEI RISULTATI

Intervento di Giampiero Marchesi⁵⁴

La valutazione nel PNRR è molto sottovalutata. Infatti il PNRR chiede numerosi dati alle Amministrazioni, contabilizza le risorse con le realizzazioni, ma la valutazione è un'altra cosa: il fatto che sia sottovalutata nel disegno complessivo del PNRR non ci porta poi nelle singole azioni a dargli il rilievo che meriterebbe, anche per ragioni di carattere "opportunistico". Noi sappiamo che spesso le critiche fanno molto più rumore rispetto agli aspetti positivi di una determinata linea e, come sapete, anche su questa linea Borghi qualche critica è emersa ancor prima che ci fossimo messi in moto. È uscito un libretto conosciuto come "Contro i Borghi", che poi una volta letto effettivamente non è contrario ai Borghi, ma tratta di numerosi argomenti, di cui molti condivisibili.

La valutazione consta di due aspetti, se fatta con una certa attenzione: il primo è avere degli elementi fattibili su cui discutere, non necessariamente positivi e non necessariamente negativi, ma fattuali cioè che vengono raccolti e possono essere discussi. Il secondo aspetto è che la valutazione in qualche modo aiuta anche a fare un po' di rumore sugli aspetti positivi.

Di questo libretto accenno solamente a due aspetti: il primo è di carattere nominalistico, come se parlare di Borghi fosse un attentato al vocabolario o alla storia del Paese. Chiamiamoli come vogliamo: sono luoghi che hanno specifici problemi con delle condizioni differenti. Le politiche rivolte ai luoghi devono essere capaci di incidere su condizioni differenti e spesso devono differenziarsi.

Il secondo aspetto è quello del benaltrismo. Ma perché le risorse per i Borghi quando ci sono tante aree in difficoltà? Questo è il secondo aspetto che allude ad un eventuale spiazzamento: si danno le risorse per i Borghi che hanno determinate caratteristiche e si tolgono ad altri. Non sono il problema tanto le risorse, quanto le politiche e la loro attuazione. Quali politiche per questo tipo di aree? Di cosa hanno necessità i luoghi su cui interveniamo? Si tratta spesso di posti che hanno condizioni strutturali di difficoltà che vengono sintetizzate molto spesso dalla parola "spopolamento". Allora questi territori di cosa hanno bisogno? Di essere più vivibili per i cittadini e per le imprese, quindi di servizi, ma la cultura, l'intervento sul patrimonio, il collegamento fra gli interventi sul patrimonio e i servizi per i cittadini in qualche modo fanno parte di questa visione.

⁵⁴ Presidente Commissione Bando Borghi LINEA B

Credo che questo sistema che è alla base della linea per i Borghi debba darsi una strategia che colga l'attuazione come un obiettivo da conseguire tutti quanti insieme.

Tra i punti di forza vi è sicuramente la qualità media delle proposte che è abbastanza elevata: molte di queste sono infatti finanziabili, ma non sono state finanziate. L'altro aspetto virtuoso: la mobilitazione che c'è stata e che si legge nelle proposte dei singoli comuni, quindi la mobilitazione di forze locali, della comunità. Un punto critico è quello della relativa debolezza delle strutture amministrative che vengono sottoposte ad un forte stress in fase di attuazione, soprattutto i piccoli comuni.

Intervento di Vincenzo Santoro⁵⁵

Nel bando c'era sia l'enfaticizzazione delle attività rivolte all'attività turistico-culturale, sia erano valorizzate le attività per l'aumento della partecipazione culturale, anche per la creazione di comunità. Inviterei a tematizzare la differenza tra il bando della linea B e della linea A.

Non so in quanti hanno capito come ha funzionato la ripartizione dei fondi: si tratta di un aspetto molto importante, cioè i fondi non sono stati attribuiti su base regionale, in base al numero di piccoli comuni, ma in base a parametri come il numero di abitanti, per cui noi abbiamo regioni in cui ci sono mille piccoli comuni che hanno avuto 16 progetti finanziati, regioni in cui ce ne sono 80 che ne hanno avuti 19. Questa cosa impatta sul tema della qualità: la qualità media è alta però ci sono differenze importanti a livello territoriale perché in alcune Regioni si è arrivati a quelle che hanno avuto 60 punti, altri invece sono stati finanziati. Quando ci sono pochi soldi, ma molti buoni progetti è difficile: quindi diciamo la prima cosa è che c'è una disparità territoriale.

Molti progetti ottimi non sono stati finanziati, lo spero che si riesca a recuperarli. Spero che si riescano a recuperare quelli migliori che hanno avuto anche dal punto di vista della mobilitazione territoriale dei risultati in termini delle cose che dicevamo prima. I progetti se fossimo nel mondo ideale dovrebbero essere analizzati subito, scomposti, prese tutte le filiere. Mi aspetto che in qualche modo si cerchi di coordinare le proposte turistiche che si stanno costruendo, di un turismo anche alternativo, all'interno di questi progetti con quello che le Regioni fanno normalmente nelle loro filiere di valorizzazione: questo aspetto credo che sia particolarmente significativo. Attenzione poi al limite dei 5.000 abitanti: anche la questione dei borghi impatta su questo. Spesso sono più borghi all'interno di un comune.

Ci sono poi comuni più grandi di 5.000 abitanti che hanno il borgo che si sta spopolando in mezzo però la parte maggiore della popolazione sta sotto, dove c'è la fabbrica o passa la ferrovia, adesso banalizzo al massimo. Stiamo attenti nel cercare di includere pure quelli che ce hanno 5.200 abitanti e hanno tutte le problematiche di cui ho parlato prima.

L'altra questione è quella del rapporto con il sistema delle imprese, i comuni messi male spesso hanno l'esigenza di creare le condizioni primarie: ad esempio deve esserci il salumiere. Il primo livello è cercare di fare una cosa che ripristini le condizioni minime in questi luoghi, anche dal punto di vista dell'offerta privata. L'altra cosa è cercare di valorizzare le imprese innovative, non solo quelle culturali: tutto l'agroalimentare per esempio è molto importante in questo discorso, quindi bisognerebbe sollecitare a

⁵⁵ Responsabile Cultura ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani

partecipare a questi bandi anche quelle filiere del mondo privato, non solo strettamente culturali. Questi aspetti non sono facili da mettere insieme, ma costituiscono uno degli elementi cruciali perché il rischio di questa misura è che si faccia un restauro troppo ridotto perché abbiamo scartato tutti i restauri eccessivi rispetto alla spesa massima possibile, quindi che si facciano degli interventi anche importanti, attività di animazione per questi anni fino al 2026 e che poi di fatto dal giorno dopo non rimanga nulla. Invece bisogna sforzarsi di sostenere pratiche che siano sostenibili nel tempo, lo so che non dico niente di rivoluzionario, però adesso abbiamo in mano la cosa e dobbiamo sforzarci di ragionare in questa direzione.

Il sistema delle istituzioni deve continuare ad avere questa capacità di stare sul pezzo sia nei confronti del Ministero, sia nei confronti dei soggetti locali: dalle cose minute alla difficoltà di scrivere i pezzi di carta. Questa sperimentazione dei partenariati è una cosa da cui non si può tornare indietro: che d'ora in poi questa tipologia di modalità di attuazione informi tutte le decisioni strategiche. Vedo molti segnali interessanti in questo senso, una serie di Regioni stanno lavorando molto su questo.

IL BANDO PER LE IMPRESE DELL'AVVISO BORGHI

Intervento di Luigi Scaroina⁵⁶

L'aspetto più bello della misura del PNRR che gestisco direttamente è che abbiamo trovato delle mediazioni con le Regioni, le Province e ANCI, con le regioni, che ci permettono di dirci soddisfatti del lavoro che è stato fatto. La vera rivoluzione è la semplicità di questo bando, così come della componente imprese di cui parlerò più sotto, ma bisogna sottolineare anche altri punti di forza: il mio ufficio, il Servizio VIII - Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica, è stato fortemente voluto dal Segretario Generale, che con lungimiranza ha previsto un ufficio alle sue dirette dipendenze capace di non solo attuare il PNRR, dopo aver scritto una parte, ma di tenere le fila della programmazione strategica. In questo modo, il PNRR è stato un inizio e le politiche del Ministero continueranno su questa linea. Il Ministero sta oggettivamente pelle, si è messo in gioco. Il bando Borghi è stato un successo: due Comuni su tre hanno partecipato. Non abbiamo le risorse per finanziare tutti i progetti, ma ci è arrivato un segnale importante.

Stiamo definendo gli ultimi gli ultimi aspetti dell'Avviso per il sostegno alle imprese e pensiamo che possa uscire tra la metà di ottobre e i primi giorni di novembre di quest'anno. Si tratta di un bando che non ha specificatamente a che fare con il settore culturale e creativo, ma che nasce dalla consapevolezza della necessità di intervenire su un tessuto sociale molto fragile nel rispondere ai i bisogni primari. Mancano i servizi essenziali. Per rispondere a questa necessità, abbiamo pensato un bando molto molto semplice finalizzato a finanziare quello che il mercato mette in campo: tutte le attività culturali e creative, turistiche, commerciali, agroalimentari artigianali artigiani che mirano al rilancio dell'economia locale con suoi prodotti, i suoi saperi e le sue competenze. Questo bando non è finalizzato alla sfera turistica, ma a far rivivere i paesi piccolissimi, specialmente quelli delle aree interne, dove il turismo è forse l'ultimo dei problemi ma risiedono ricchezze che non sono solo monumentali ma anche culturali e storiche. È stato firmato un contratto la Commissione Europea che ha tra le condizioni quella di finanziare almeno 2.500 imprese.

⁵⁶ Dirigente Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica

Abbiamo quindi calcolato un finanziamento medio di 10 imprese a Borgo. In questo avviso rientrano i Comuni vincitori del bando Borghi, perché il nostro obiettivo è quello di provare a sanare i *gap* nei territori grazie alle risorse già a disposizione. Il bando sarà gestito da Invitalia, individuato dal Ministero dell'Economia e Finanza in quanto soggetto attuatore delle pubbliche amministrazioni con cui già abbiamo operato in seno al vecchio PON, ma non sarà un bando a sportello: ci sarà una commissione che valuterà i progetti. Le imprese dovranno attenersi anche alla proposta progettuale presentata dal Comune, allineandosi alla prospettiva del proprio territorio. I bandi saranno aperti a piccole e medie imprese già esistenti sia *startup*, in forma singola o in società, imprese di giovani e imprese di donne, purché ricadano nei Comuni che hanno ottenuto il finanziamento. Abbiamo cercato di accogliere tutti gli indirizzi impressi dalla Commissione Europea agli enti del terzo settore no profit.

Concludo con una novità: il Programma Nazionale Cultura 2021-2027. Le correzioni sono già state condivise nelle settimane precedenti con la Commissione Europea e ci aspettiamo l'approvazione ufficiale per il mese di ottobre 2022. Si tratta di un programma veramente innovativo volto a creare una collaborazione virtuosa per l'attivazione dei territori e delle filiere culturali e creative. Ci si siederà ai tavoli della cultura per individuare i prodotti specifici che renderanno i luoghi della cultura migliori rispetto alla fase precedente. Ci sarà bisogno di tutti per dimostrare che i partenariati e le imprese ibride possono contribuire al rilancio del settore culturale, soprattutto al Sud, permettendoci di osare ancora di più. Andremo avanti con azioni molto più sfidanti, perché c'è più tempo rispetto al PNRR per il dialogo, per la condivisione con i territori, per la sperimentazione e per correggere in corso d'opera il tiro.

Intervento di Roberta Corbò⁵⁷

Buonasera a tutti. Rappresento oggi Confartigianato, l'organizzazione dell'Artigianato della piccola impresa tra le maggiori in Italia. Nei piccoli centri non ci sono grandi industrie, le imprese sono o agricole o artigianali o appartengono al piccolo commercio. L'impresa artigiana è per sua natura sostenibile: si tratta di un'impresa che ha la potenzialità di innervare il tessuto sociale, quindi è un elemento fortissimo di coesione sociale, non è soltanto un fattore produttivo. Dove c'è l'impresa artigiana il tessuto si innerva perché l'artigianato poi porta avanti il sapere di tradizione, l'autenticità ed è alla base anche di quelli che sono i servizi privati ai cittadini perché abbiamo parlato anche tanto della mancanza dei servizi per i residenti. I servizi non sono solo pubblici, ma anche privati: cioè una sartoria che ti fa l'orlo, un meccanico che ti ripara la macchina, sono servizi per gli abitanti, sparite queste imprese spariscono non solo i posti di lavoro, ma anche i servizi per la popolazione.

Sappiamo tutti che oggi molti giovani fanno la scelta di andare a vivere nei piccoli centri, di aprire un'attività, ma queste sono aziende che poi hanno difficoltà a stare sul mercato, hanno dei sovraccosti. Ci sono molte limitazioni per cui spesso queste imprese non stanno sul mercato, quindi è importante non avere una visione eccessivamente idealizzata dei borghi, ma anche che ci sia un approccio giusto su quello che si intende per imprese favorevoli alla rigenerazione dei borghi. Devono essere delle imprese progetto, non delle

⁵⁷ Responsabile Patrimoni territoriali, comunità locali e turismo di Confartigianato Imprese

imprese nucleolo, cioè delle imprese che hanno una capacità speciale di innestare, di fare da innesco al *genius loci* dei territori, che non ha niente a che vedere col passato, ma si tratta di una cosa viva, una fiamma che va rinnovata, quindi è importante per noi non pensare soltanto ai vecchi stilemi, a vecchi tipi di produzione, ma innestare tutte le nostre tradizioni, i saperi, i prodotti su qualcosa anche di molto nuovo, molto vivo perché la tradizione è stata innovazione a sua volta anni fa. Dunque non dobbiamo essere soltanto portatori di tradizioni. Secondo noi per essere generative nei piccoli centri devono esserci imprese che si aggregano quindi a formazione reticolare: imprese che valorizzano le filiere corte, quindi, per quanto riguarda l'enogastronomia, è fondamentale che si lavori per valorizzare il km0.

Anche per quanto riguarda l'artigianato artistico pensiamo che quest'ultimo sia fondamentale in quella che viene chiamata la filiera del ricordo. L'artigianato artistico è fondamentale ed è collegato alle tradizioni, ma va anche un po' innovato, quindi lasciamo spazio ai giovani che portano innovazioni di stile e di materiali. È importante nella scelta di questi progetti di impresa che sia dato spazio all'eco-design. Ci piacerebbe un coinvolgimento su questi temi perché riteniamo che l'artigianato sia visto in una maniera un po' idilliaca quando in realtà è la piccola impresa del futuro, la piccola impresa dei piccoli centri.

TESTIMONIANZE DAL SISTEMA BORGHI

Intervento di Maria Ida Bessi⁵⁸

Buonasera e grazie per avermi invitato a questo incontro, io sono Sindaco di una piccolissima Isola. La mia opportunità, che però diventa anche un po' un limite, è il mare. Lo sviluppo di quest'isola è misurato da questa lontananza perché siamo un'isola pelagica di fronte alla Corsica, più che alla Toscana. Capraia ha investito tutto sul suo straordinario ambiente.

Noi avevamo la necessità di fare delle sue criticità un'opportunità. Visto il progetto Borghi, ci siamo buttati a picco su questo progetto perché significava riconoscere ciò che dicevamo da quasi 40 anni. Noi con questo progetto vogliamo dare inizio al nostro futuro e con questo speriamo di creare le basi per rigenerare la nostra comunità. Siamo orgogliosi di essere isolani, è una scelta forte.

Crediamo di poter creare le basi per rigenerare la nostra comunità perché ho due bambini alle medie e non posso fare pendolarismo, ossia non possono andare nel paese accanto. Ho dovuto creare un programma speciale con tre professori per questi due bambini perché loro hanno gli stessi diritti degli altri bambini. Perciò questo progetto per me è strategico ed è nato con l'idea di riportare la memoria a galla, un senso di comunità perché vivere in un'isola è una scelta forte.

Adesso dobbiamo portare in porto tutte queste iniziative che rappresentano un'occasione per creare comunità e sono state costruite con tanta passione: dalla biblioteca al cinema sotto le stelle. Si tratta di coniugare metodi, dobbiamo portare avanti queste sfide perché dobbiamo riconoscere nei borghi l'anima di un'Italia minore, ma non meno importante.

⁵⁸ Sindaco di Capraia Isola

I piccoli progetti di recupero spesso interessano i beni culturali. Tutte queste cose non ci spaventa raccontarle però abbiamo bisogno di avere delle regole. Non voglio chiamarle criticità, ma sfide perché è una parola che dà tutto un altro significato.

Intervento di Federico Mammarella⁵⁹

Buonasera. Io mi accodo al fatto che non si tratta di criticità, ma di sfide. Gradara è al confine tra Marche e Romagna. Siamo fortunati perché siamo tra due grandi città come Pesaro e Rimini, dunque non avvertiamo lo spopolamento, se non uno spopolamento interno. Ci sono 26 attività economiche, tra ristoranti e negozi di souvenir, ma anche in inverno siamo riusciti a destagionalizzare e portare gente, soprattutto nel periodo natalizio.

La nostra idea ha avuto una genesi lontana: nacque nel 2004 quando venne creato il brand Gradara Capitale del Medioevo. L'idea era quella di creare un piccolo centro di studio sul Medioevo, dove Gradara doveva diventare un laboratorio a cielo aperto per vivere l'esperienza del Medioevo.

Il progetto si interruppe perché il Sindaco ci lasciò. Il Bando Borghi va ad accogliere la progettualità di allora. Infatti abbiamo portato un progetto che si divide in 14 interventi con 15 risultati attesi.

A Gradara non apriremo il fornaio o il meccanico, ma il laboratorio di artigianato medievale per eccellenza, ossia botteghe di artigianato medievali. Oltre a questo verrà riportata in auge una taverna medievale vera e propria dove 365 giorni all'anno si potrà vivere l'esperienza di mangiare e dormire come nel Medioevo, grazie alla nostra rete interna, al partenariato con le nostre associazioni: abbiamo 27 associazioni che vanno dalle danze medievali alla rievocazione storica. Vogliamo portare a Gradara un turismo esperienziale all'ennesima potenza. Gradara giocherà con il suo passato per creare futuro, tutte queste attività creeranno posti di lavoro che riporteranno i gradaresi dentro al proprio castello.

Dal 2020 siamo riusciti a ottenere la co-gestione della Rocca ed il Bando Borghi è stato una bellissima opportunità ed è arrivato nel momento giusto: è stato il coronamento di un progetto iniziato 20 anni fa. Noi vorremmo portare a Gradara, che attualmente vive di un turismo mordi e fuggi, un turismo esperienziale, dove il turista può vivere a Gradara quello che si faceva lì 700 anni. Noi vogliamo arrivare a far sostare il turista il più tempo possibile a Gradara per far vivere nel vero quello che noi proviamo dentro le mura del Borgo ed è per questo che tutte queste attività devono essere attrattive per il borgo perché non c'è solo il Castello, il bene per eccellenza ministeriale, ma c'è anche Gradara in sé che quindi andrà a giocare con il suo passato per creare futuro.

Tutte queste nuove attività che verranno aperte in collaborazione con le associazioni creeranno posti di lavoro che riporteranno i gradaresi dentro il proprio Castello. Il primo passaggio è stato la riacquisizione della Rocca: fino al 2020 infatti non era possibile fare nessun evento dentro la Rocca, invece adesso siamo riusciti ad ottenere la co-gestione della Rocca con una corda di valorizzazione per tre anni. Il bando Borghi è arrivato nel momento giusto: è stato il coronamento di un progetto che è iniziato 20 anni fa. Dopo tutti questi anni effettivamente siamo riusciti ad ottenere alcuni risultati.

⁵⁹ Presidente Consiglio Comunale di Gradara con delega alla Cultura

Intervento di Luca Silvestri⁶⁰

Io vengo da Carrella Ligure, paesino dell'Appennino Ligure Piemontese: siamo 85 abitanti divisi in 15 frazioni. Siamo il sesto comune più esteso del Piemonte: 55 chilometri quadrati e due abitanti e mezzo per km², perciò non ci sono servizi, né attività. Abbiamo cinque attività sul territorio che sono tutte aziende agricole.

Il nostro svantaggio è stato lo spopolamento degli anni 50: da 3.000 abitanti il Comune è passato a 85, quindi speriamo di cercare di invertire questa tendenza. Siamo all'interno di un Parco naturale da tre anni per controllare l'alta Val Borbera che fa parte dell'area. Tutti i pascoli che erano utilizzati una volta sono diventati foreste e quindi si prestano bene ad essere un parco naturale.

Si tratta di un ambiente naturalistico che attira molti camminatori, dunque il turismo lento. Il nostro svantaggio iniziale era quello di non avere nessun punto di riferimento proprio per questo turismo lento, banalmente non c'erano posti letto o un ristorante. Soprattutto durante il lockdown sono stati attirati numerosi turisti che avevano voglia di camminare e vedere posti. C'è ad esempio un bellissimo cammino che percorre il nostro comune e che è stato frequentato da tante persone, ma poi questa tendenza è un po' scemata proprio perché non c'erano le strutture ricettive nel territorio. L'obiettivo della nostra partecipazione è stato quello di supportare questo turismo in modo da mantenerlo e da riportare l'attenzione turistica e la possibilità per qualche giovane di vivere di nuovo sul territorio e ripopolarlo.

Poi potremo pensare anche di poter dare qualche servizio per mantenere questa popolazione che si spera possa ritornare. Nel giro di 15 giorni siamo riusciti a presentare la domanda e abbiamo avuto un ottimo risultato. Speriamo di riuscire a proseguire in questo percorso: sicuramente un'altra sfida sarà quella della rendicontazione. Siamo abituati a lavorare con numeri più piccoli e questa diventerà sicuramente una grossa sfida per le nostre capacità. Siamo partiti l'anno scorso, prima di questo bando, creando un festival con eventi sul territorio, ma anche laboratori con attività di altri comuni limitrofi. Purtroppo abbiamo provato a partecipare in aggregazione, ma poi per problemi economici degli altri comuni abbiamo dovuto correre da soli, però non vogliamo lasciare indietro le altre zone perché comunque facciamo parte di una realtà in cui dobbiamo lavorare insieme. Siamo stati inseriti tra le Aree interne, quindi l'idea è quella di andare avanti insieme. Ad esempio una parte del progetto riguarda l'attività di laboratorio con le attività economiche della Valle, quindi con panificatori, apicoltori e tutti coloro che lavorano nella valle anche con la scuola. C'è una scuola sola per tutta l'Unione dei comuni.

La linea è nel futuro ritornare ad avere gente che abita nel Comune e che frequenta questa scuola perché è importantissimo mantenere certe strutture vive sul territorio, altrimenti questo ritorno a certi territori finisce subito. Secondo noi il punto di forza che ci ha permesso di avere anche un buon punteggio su questo bando è stato proprio il fatto di aver voluto coinvolgere non solo il territorio comunale, ma tutte le attività limitrofe e nei dintorni perché è giusto lavorare insieme.

⁶⁰ Sindaco di Carrega Ligure

Intervento di Massimo Spigaroli⁶¹

Il nostro è un progetto che viene dal cuore, da un gruppo di persone nato e radicato nel territorio. Il nostro paese si chiama Polesine Zibello, proviene da una fusione ed è titolare di una DOP, il culatello di Zibello. Guareschi si ispirava a questo paese.

In più un territorio fluviale, quindi sul Po: un fiume che è sempre stata una grande risorsa del territorio. Questi paesi hanno avuto grandi risorse fin quando la navigazione fluviale è andata avanti e da lì arrivavano tutte le contaminazioni, da lì veniva imbarcato il sale. Poi siamo andati verso degrado quasi totale, sono apparsi quei cartelli con scritto “zona depressa” e questa è l'umiliazione più grossa per chi abita in un paese.

Subito ho cominciato a scrivere come poteva essere gestito secondo me un Paese. Noi siamo cresciuti con l'idea del cambiamento e della contaminazione che fa crescere i territori. Il PNRR era nell'aria. Il progetto si chiama Borgo dei Sapori e dei Mestieri, quindi tutte queste attività che c'erano, che ci sono ancora che devono essere portate avanti e che devono essere contaminate per crescere perché sennò non sarebbero in questo stato. Abbiamo un territorio che si presta, un palazzo dove abbiamo creato un centro con due laboratori importanti: uno legato al food e un altro tecnico dove mettere una falegnameria. Abbiamo poi due teatri: uno che diventerà un'area dove possiamo fare anche dei mercati coperti, un altro invece che è un bel teatrino del 700 dove possiamo fare i convegni, una bella biblioteca che diventerà anche multimediale. Siamo molto soddisfatti, crediamo che riusciremo a portare avanti questo progetto.

Questo progetto è sì per incrementare l'interesse turistico, ma anche per incrementare e riaprire le botteghe artigiane, vorremmo far ricrescere quello che è il senso di appartenenza delle persone che abitano nel nostro territorio e penso che ci riusciremo.

Intervento di Tommaso Triberti⁶²

Marradi è un piccolo comune con 2.900 abitanti e un'area di 150 km quadrati con frazioni su tre vallate diverse, con tutte le difficoltà del caso. Abbiamo individuato nel bando Borghi l'opportunità di guardare avanti. Quello che abbiamo cercato di fare con questo bando è stato cercare di mettere a sistema e valorizzare le caratteristiche che già c'erano sul territorio, ma che avevano alcune difficoltà.

Una delle caratteristiche principali, anche per l'ampiezza territoriale, è quella dell'ambiente, del turismo ambientale. Marradi è il paese di Dino Campana: c'era già un centro studi dedicato che in questo bando viene valorizzato con investimenti sulle sue varie attività e viene digitalizzato.

Pochi mesi fa c'è stata poi la chiusura, o meglio, l'annunciata chiusura della fabbrica dei marroni più importante in termini numerici, lì c'è stato tutto il senso di questo territorio: una comunità intera che si è opposta alla chiusura, che non ha ceduto ad un fondo finanziario, anche grazie all'aiuto dei sindacati, delle istituzioni e dei cittadini.

Dopo un lungo presidio di 60 giorni la fabbrica è passata di mano e oggi lavora impiegando tutte le maestranze che c'erano prima, quindi abbiamo pensato che nel valorizzare il nostro

⁶¹ Sindaco di Polesine Zibello

⁶² Sindaco di Marradi

prodotto dovessero essere previsti dei corsi di cucina e la valorizzazione dei prodotti che ne derivano.

Questo bando per noi è stato la cerniera che ha chiuso anni e anni di interventi, investimenti e soprattutto di progettazione. Un'altra delle criticità erano i posti letto e quindi siamo andati a recuperare un vecchio albergo chiuso ormai da più di vent'anni che è diventato centro di investimenti per opportunità turistiche, ma anche un raccordo tra le tante piccole realtà che ci sono sul territorio che hanno sempre faticato a mettersi insieme.

Chiudo parlando di quelle che sono le grandi sfide che ci attendono su questi bandi: abbiamo difficoltà sul personale ad esempio. Il rischio è non solo di far saltare i progetti, ma anche di far saltare i comuni stessi e questo è un rischio che non possiamo correre. Basta che nel momento in cui queste criticità vengono fuori non si pensi a guardare solamente le proprie, ma si cerchi di metterle insieme e affrontare anche quelle degli altri. Se da un punto di vista centrale le regioni sono fondamentali per noi, con ANCI si deciderà di mettere al centro le difficoltà dei comuni cercando di fare sistema tutti quanti insieme. Credo che si tratterà di un'opportunità per questi comuni ed una bella scommessa per il futuro.

GAMIFICATION NEI LUOGHI DELLA CULTURA

A cura di Segretariato Generale MiC, Museo MANN - Musei Reali di Torino - Palazzo Reale di Genova

Un progetto di gamification per il Palazzo Reale di Genova, di Alessandra Guerrini⁶³

Il Palazzo Reale di Genova, che con Palazzo Spinola costituisce la realtà dei Musei Nazionali della città, ha sede in una dimora storica di particolare fascino e bellezza. Un edificio costruito dalla famiglia Balbi, ingrandito e finemente decorato dai Durazzo e poi ancora trasformato, in parte, dai Savoia che lo donarono nel 1919 allo Stato Italiano.

Il suo sviluppo volumetrico e architettonico lo rende un assoluto *unicum* nel panorama cittadino e non solo e le sue collezioni – ricche di dipinti, affreschi, arredi e suppellettili – sono il risultato del gusto aggiornato dei committenti che qui si sono susseguiti.

Il nostro patrimonio, così vario e prezioso, è lo spunto da cui partiamo ogni giorno per elaborare le nostre proposte educative che hanno sempre l'aspirazione di insegnare, divertendo.

Tra i servizi che si offrono al pubblico, l'attività educativa e didattica è sempre stata un fiore all'occhiello: l'accoglienza dei bambini, ragazzi, famiglie e scuole, anche nel duro tempo della pandemia e dei vari lockdown, è sempre stata una priorità del museo che ha saputo cogliere gli spunti migliori dalle difficoltà, iniziando ad aprirsi all'utilizzo delle cosiddette nuove tecnologie, per non perdere il dialogo con i più piccoli e quel filo, sottile ma sempre resistente, che ci ha permesso di custodire relazioni e rapporti con professori, insegnanti, famiglie.

Quando abbiamo saputo del bando *SWITCH Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura* della Fondazione Compagnia di San Paolo, abbiamo subito pensato di cogliere l'opportunità e, nell'ambito di un progetto più ampio e legato alla gestione documentale e non solo dell'intero edificio e delle sue articolate specificità, inserire l'auspicio di poter dotare il palazzo di uno strumento innovativo, che permettesse di potenziare le modalità della sua fruizione e le infinite possibilità della relativa valorizzazione.

Ci siamo così aperti al tema della *gamification* e abbiamo iniziato un proficuo dialogo con ETT, già in altre occasioni *partner* tecnologico del nostro museo. Anche grazie alla loro esperienza nel settore, abbiamo strutturato un game che di fatto è un *app mobile* sviluppata per dispositivi iOS e Android, per la fruizione di contenuti *game-based* all'interno del percorso di visita di Palazzo Reale.

Grazie al finanziamento reso possibile dal buon esito del bando SWITCH, il lavoro è poi effettivamente partito ed è stato un vero piacere poter presentare in una sede prestigiosa come LUBEC la demo che dava conto della nostra proposta.

L'obiettivo che ci ha guidato è lo stesso che anima ogni nostra azione didattica ovvero il tentativo di catturare l'attenzione del pubblico più giovane e insegnargli, giocando, alcune peculiarità del luogo e degli oggetti che formano il Palazzo Reale di Genova.

⁶³ Direttore Palazzo Reale di Genova. Intervento revisionato dall'autrice.

Siamo certi che il game ci aiuterà a intercettare l'attenzione di fasce di pubblico non sempre facili da raggiungere, grazie all'utilizzo di un linguaggio consono, creando uno strumento che – nelle nostre intenzioni – rimarrà utile e divertente anche una volta usciti dal Palazzo.

Mettere al centro il tema della cultura dell'innovazione digitale e l'esperienza di come i beni culturali possano essere oggetto di fruizione anche da remoto siamo certi che permetterà di rendere Palazzo Reale sempre più accessibile e aperto verso ogni categoria di pubblico.

Oroborus - L'Amuleto del Tempo: un game per il Palazzo Reale di Genova, di Ugo Galassi⁶⁴

Le nuove tecnologie si stanno affermando sempre di più come strumento utile e comune per scoprire gli spazi, le collezioni e le opere d'arte all'interno dei musei, offrendo un'esperienza coinvolgente e stimolante. In particolare, grazie alla *gamification*, i visitatori possono interagire attivamente con le opere, svelando dettagli nascosti, affrontando sfide e immergendosi nella storia e nella cultura. Questo approccio ludico rende l'apprendimento divertente, stimola la curiosità e favorisce una comprensione più profonda delle opere esposte. Inoltre, i giochi promuovono l'inclusione di diverse fasce d'età, creando un ambiente accogliente che invoglia tutti a esplorare e apprezzare l'arte. L'uso dei giochi nei musei valorizza le opere d'arte, trasformando la visita in un'esperienza indimenticabile.

Sulla base di questi presupposti per (e insieme) al Palazzo Reale di Genova (una delle sedi dei Musei Nazionali della città) abbiamo progettato e realizzato il game ***Oroborus – L'amuleto del Tempo Perduto***. Un prodotto ideato in stretta collaborazione con l'istituzione museale e con un coinvolgimento del personale a più livelli.

Oroborus è un game sviluppato per dispositivi mobile (iOS e Android) e rappresenta un'opzione di intrattenimento estremamente piacevole ed avvincente durante la visita del Palazzo Reale di Genova. Il suo obiettivo primario consiste nell'interessare attivamente un pubblico di bambini e ragazzi, invitandolo a immergersi nelle sale del maestoso Palazzo attraverso un percorso alternativo che sia educativo e allo stesso tempo stimolante. La meccanica di gioco si fonda su un concetto molto semplice ma al tempo stesso impegnativo nella sua risoluzione, rintracciare oggetti celati abilmente all'interno delle varie ambientazioni attraverso una caccia al tesoro fatta di indizi.

Dal punto di vista narrativo, il contesto del gioco ruota attorno ad una missione speciale: il ritrovamento di pezzi di un antico manufatto, un ciondolo dalle fattezze di "Oroboro" che riveste un ruolo magico e strettamente legato al Salotto del Tempo. Purtroppo il suo potere è stato disattivato da un'entità malvagia che ha generato caos all'interno dello spazio-tempo. La missione principale dei giocatori sarà pertanto quella di riattivare le cinque sezioni del ciondolo, riconnettendolo alla Sala del Tempo e ripristinando l'ordine dei passati eventi storici. Solo così sarà possibile consentire al flusso della Storia di proseguire, mantenendo vivo il ricordo delle vicende passate.

Oroborus – L'amuleto del Tempo Perduto - offre un'esperienza appassionante, coinvolgente con una serie di elementi distintivi che lo rendono molto interessante per i visitatori. L'applicazione è suddivisa in 5 scenari che rappresentano diverse tematiche legate a Palazzo Reale, contribuendo a creare un'atmosfera autentica e coinvolgente. La

⁶⁴ Project Manager ETT. Intervento revisionato dall'autore.

sfida consiste nel trovare per ciascun scenario quattro o cinque indizi, come per esempio dettagli di opere d'arte, nascosti lungo il percorso delle sale. Questo richiede attenzione e destrezza, offrendo una sfida intrigante per i giocatori e crea un legame autentico tra gioco e realtà contribuendo ad un viaggio immersivo e culturalmente arricchente.

La fruizione dei contenuti prevede una personalizzazione in base alle specifiche fasce d'età dei giocatori, il gioco adatta infatti i suoi approfondimenti testuali e video creati in collaborazione con il personale del Museo a diverse categorie di età, al fine di garantire un'esperienza fruibile e apprezzabile da parte di un vasto pubblico.

Siamo convinti che l'utilizzo della *gamification* all'interno dei musei rappresenti una straordinaria opportunità per coinvolgere e educare i visitatori in modo innovativo. Attraverso giochi interattivi, sfide coinvolgenti e approcci ludici è possibile trasformare le visite museali in esperienze indimenticabili e promuovere una connessione più profonda tra arte e cultura.

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO: TRA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CAMBIAMENTO CLIMATICO

A cura di Segretariato Generale MiC

ARQUEO-CUBA: PROGRAMMI FORMATIVI PER UN PATRIMONIO SOSTENIBILE

A cura della Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali con la collaborazione della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Intervento di Silvia Rossi⁶⁵

Buonasera e ben trovati, sono archeologa e funzionaria amministrativa della Direzione generale Educazione, Ricerca e Istituti culturali del Ministero della Cultura. Ringrazio il Segretariato generale e LuBeC per l'invito e la possibilità offerta alla Direzione di presentare alcune linee progettuali sul tema della sostenibilità del e per il patrimonio culturale.

Richiamato dall'Articolo 9 della Costituzione, lo sviluppo sostenibile annovera come obiettivo implicito la conservazione del patrimonio. Il carattere trasversale e interdisciplinare dello sviluppo sostenibile e della sostenibilità fanno sì che sia uno dei temi più adeguati di raccordo tra la tutela e la valorizzazione. La sostenibilità è davvero un elemento chiave quando si parla di patrimonio culturale, inteso anche come vettore di sviluppo e di crescita bilanciata di un territorio in grado di contribuire in maniera significativa alla coesione sociale e al consolidamento del senso di identità dei cittadini, oltre che per stimolare la ricerca di soluzioni di sviluppo che al contempo siano competitive e rispettose dell'ambiente. Consapevoli quindi del valore pubblico della sostenibilità e del patrimonio, valore misurabile anche in termini di protezione ambientale e di creatività, di benessere delle comunità.

La Direzione generale ha da tempo orientato i suoi programmi per garantire una nuova centralità della cultura nel percorso di crescita del paese verso un modello di sviluppo socio-economico sostenibile, attraverso azioni educative connesse con i temi dell'accessibilità, dell'inclusione sociale, del rapporto tra benessere individuale e collettivo, salute e patrimonio culturale, con iniziative di formazione esperienziale e con la partecipazione a programmi di ricerca che mirino alla sostenibilità dell'ecosistema, ma forse si potrebbe anche definire ambiente culturale europeo.

Il Piano Triennale per l'educazione, la formazione e la ricerca individua proprio come uno dei macro-obiettivi la sostenibilità, da noi concepita come sfida: una sfida che è stata già affrontata negli ultimi anni con esperienze di successo, anche attraverso meccanismi che hanno portato a responsabilizzare Istituti, Comunità, Associazioni e piccole realtà nella gestione di siti e complessi culturali.

Il tema "sostenibilità" suggerisce anche di sviluppare programmi di ricerca finalizzati a evidenziare prassi, condividere modelli e replicare strumenti con l'obiettivo di definire nuovi scenari per la gestione sostenibile del patrimonio diffuso. Un vero e proprio banco di prova per la Direzione generale è costituito dal progetto di ricerca *Arqueo-Cuba*, finanziato dall'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo, in linea con gli obiettivi dell'Agenda

⁶⁵ Archeologa, Funzionaria amministrativa DG-ERIC. Intervento revisionato dall'autrice.

2030, un progetto dalla durata complessiva di 36 mesi che ha avuto avvio nel luglio del 2021 e che è stato sostenuto da un solido partenariato internazionale.

Si tratta di un progetto di ricerca incentrato sulla Cooperazione territoriale in materia di archeologia e sostenibilità per il contrasto ai cambiamenti climatici che ha come obiettivo lo sviluppo integrato di circa 4.200 ettari di territorio nel Nord-ovest dell'isola di Cuba. L'obiettivo è quello di tutelare e proteggere la stratificazione storica dei siti archeologici cubani, oltre che di tutti quei valori culturali e naturali ad essi collegati, ma la finalità poi a lungo termine sarà quella di dare vita a nuove politiche pubbliche territoriali che garantiscano la conservazione del patrimonio in ambienti urbani sulla base di analisi, nuove strategie, ma soprattutto attraverso un ambizioso progetto di *capacity building* legato alla formazione di tutti i portatori di interesse, quindi di molte e molteplici professionalità. Il processo di formazione, coordinato dalla Direzione generale, ha preso avvio dalle analisi del contesto e dei fabbisogni formativi che sono state poi la base per l'elaborazione del programma di formazione tuttora in erogazione, a cui seguirà al termine di ogni sessione una fase di valutazione.

Una prima missione della Delegazione italiana cubana, avvenuta lo scorso aprile attraverso sopralluoghi, incontri istituzionali, tavoli tecnici e seminari, ha permesso di analizzare i quattro contesti e target del progetto in contesti molto diversi tra di loro, sia di epoca precoloniale che di epoca coloniale. Tutti questi contesti sono accomunati dal trovarsi in prossimità del mare, da vandalismo, degrado ambientale, dalla presenza di rifiuti inquinanti, da tracce evidenti di abbandono e dalla coesistenza di testimonianze archeologiche con moderne infrastrutture, ad esempio portuali, in cui è necessario far fronte alla gestione delle risorse naturali, in primis dell'acqua in vista dei cambiamenti climatici.

Si tratta di contesti in cui vi è una stratificazione molto articolata e complessa ed una commistione tra patrimonio culturale ed aspetti naturalistici. Di contro, di fronte al degrado contestuale, si registra a livello locale la tendenza ad operare con molteplici competenze: dall'economista all'archeologo impegnati nei processi di tutela e valorizzazione del patrimonio e anche un buon coinvolgimento delle comunità locali.

Numerosi interventi nel centro storico di Havana hanno effettivamente permesso di preservare l'identità storica e culturale, ma di fatto mancano ancora dei processi integrati e circolari di pianificazione urbana e territoriale che contemplino anche le conseguenze legate alla trasformazione climatica. L'analisi del contesto compiuta in presenza a Cuba ha poi permesso di identificare per analogia o per contrasto tutta una serie di siti e contesti italiani, limitati per ragioni logistiche e progettuali al territorio regionale del Lazio, con cui iniziare già in aprile una collaborazione in vista di successive fasi.

Al contempo durante la prima missione è stata condotta da Fondazione Scuola del Patrimonio, altro partner di Progetto, un'analisi del fabbisogno formativo i cui risultati sono stati poi approfonditi e perfezionati durante la Missione in Italia della delegazione cubana nel luglio scorso. Oltre a delineare lo stato dell'arte e individuare utili strumenti formativi sono emerse delle necessità di affiancamento nelle indagini archeologiche, demografiche e antropologiche per un rafforzamento della metodologia di ricerca, oltre che un bisogno di approfondimento su aspetti di tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale. Gli assi tematici di interesse sono stati riconosciuti nei piani di gestione dei parchi archeologici e nell'archeologia pubblica, oltre che nella sostenibilità economica, intesa anche come

sviluppo di un turismo sostenibile, nell'accessibilità e nell'inclusione, nello studio del rischio e nella definizione di piani di emergenza e in generale nella sostenibilità del patrimonio inserito nel contesto ambientale con l'elemento del digitale quindi delle nuove tecnologie, ma anche della digitalizzazione del patrimonio come elemento trasversale che attraversa poi tutti gli assi di interesse individuati.

Il risultato di questa analisi del fabbisogno è risultato il trasferimento da parte dei partner italiani di esperienze di buone pratiche già sviluppate nel nostro Paese. Da queste analisi è stato elaborato il programma formativo vero e proprio che si è caratterizzato per la coesistenza di due approcci diversificati: da una parte Fondazione Scuola ha proposto una formazione a distanza in quattro moduli per un totale di 24 webinar erogati a tutti i portatori di interesse cubani con un Focus specifico sul tema archeologico e aventi come assi tematici la sostenibilità, l'accessibilità e la partecipazione al patrimonio, di contro la Direzione Generale ha proposto due settimane di formazione esperienziale erogata in presenza con un confronto tra pari, coinvolgendo anche in maniera attiva e co-creativa terze realtà non esclusivamente ministeriali con uno scambio di buone pratiche sul campo.

Durante luglio scorso per due settimane si sono susseguiti workshop, sopralluoghi, visite guidate, momenti di riflessione, attività esperienziali e conferenze in luoghi particolarmente rispondenti per analogia ai contesti target di Avana e Matanzas. Ogni attività è stata caratterizzata da un approccio contestuale olistico, non strettamente tematico. Nel luogo della cultura si affrontavano i diversi aspetti legati alla tutela, alla valorizzazione, alla gestione ed alla fruizione dei luoghi con il coinvolgimento diretto delle realtà territoriali e di conseguenza anche con l'estensione della platea dei destinatari che non erano soltanto i cinque delegati cubani, ma anche tutti gli operatori delle realtà coinvolte nel progetto.

Nelle due settimane sono state affrontati temi come l'educazione al patrimonio culturale e naturalistico, gli strumenti digitali per la tutela e la valorizzazione, la conservazione ed il restauro nei siti archeologici, le tecniche conservative ecosostenibili, botanica e gestione dei Giardini storici e dei parchi naturali, il coinvolgimento delle comunità locali, l'archeologia pubblica, la tutela e valorizzazione del patrimonio archeologico subacqueo, la gestione e manutenzione di sistemi idrici e degli impianti di illuminazione con risparmio energetico, la gestione di siti archeologici e monumentali multiarticolati e complessi. Nel presentare queste buone pratiche abbiamo cercato di mostrare l'impegno, gli sforzi messi in atto per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 con particolare riferimento a determinati goal che riguardano più da vicino la conservazione e possibile futura fruizione del patrimonio. Tra l'altro il programma formativo è stato realizzato ricorrendo ad una vera e propria partnership per gli obiettivi: una partnership costituita non solo dalle realtà ministeriali, ma che ha coinvolto anche altre realtà civiche, altri Ministeri, come il Ministero dell'Interno con la Guardia costiera e realtà universitarie. La formazione è stata poi seguita da una prima fase di valutazione a breve termine condotta ad agosto con l'elaborazione e la somministrazione di questionari, uno in lingua spagnola destinato a coprire il 100% dei delegati cubani ed uno invece in lingua italiana destinato a tutti gli operatori del Ministero che hanno preso parte alla missione, per un totale di 21 campioni. Tutti i delegati cubani si sono dichiarati soddisfatti delle esperienze vissute in missione ed hanno risposto pienamente alle aspettative. I casi studio proposti si sono rivelati estremamente utili, ma soprattutto trasferibili e applicabili nelle loro linee generali al contesto locale cubano e utili nella creazione di reti di mutua collaborazione stimolanti e creative.

Quanto appreso ha contribuito a modificare il loro punto di vista e anche l'approccio alle attività professionali, soprattutto per quanto riguarda la ricerca archeologica, la comunicazione e la gestione sostenibile del patrimonio. La valutazione a breve termine ha permesso di individuare una serie di tematiche, che vedete nella slide proiettata, sulle quali sono stati richiesti ulteriori approfondimenti e sono stati anche proposti tutta una serie di suggerimenti di approfondimento per quanto riguarda possibili contesti cubani da attenzionare durante le future emissioni, sia tutta una serie di parallelismi dei quali riporto una selezione tra Istituti italiani.

Gli operatori italiani hanno ritenuto che il coinvolgimento della loro realtà nella maggior parte dei casi è stato “abbastanza” o “molto” utile, avendo avuto nell'86% dei casi anche una ricaduta nella pratica lavorativa quotidiana e almeno nel 67% avendo dato un contributo al loro cambio di prospettiva sulla tematica della sostenibilità del patrimonio. Le attività proposte si è scoperto dalla valutazione che in realtà fanno già parte dell'offerta della realtà coinvolta, sebbene in alcuni casi solo in occasioni speciali, in eventi e in aperture straordinarie. Coloro che hanno risposto tra gli italiani hanno reso noto che questo coinvolgimento potrebbe favorire una più profonda riflessione sul tema della sostenibilità. Il 95% dei campioni inoltre ritiene che una futura formazione e sensibilizzazione sul tema della sostenibilità del patrimonio, ambientale, sociale ed economica sia auspicabile riconoscendo poi come strumenti formativi più efficaci proprio i workshop in presenza con presentazione di buone pratiche, come anche le Summer School, alla stregua di quanto organizzato durante la missione, con scambio di buone pratiche sul campo. L'esperienza formativa che abbiamo messo in atto per Progetto Arqueo-Cuba è metodologicamente replicabile e scalabile, quindi, al netto di quanto riscontrato dalla valutazione a breve termine, i risultati ci sono sembrati incoraggianti e positivi non solo per la prosecuzione del progetto in corso, ma anche in un'ottica di ulteriore sviluppo della Direzione Generale. È intenzione infatti della Direzione Generale estendere questo modello formativo sul tema della sostenibilità con iniziative che possano coinvolgere altri contesti regionali, il contesto nazionale e quello europeo con la promozione di scambi tra operatori e professionisti e il coinvolgimento delle Giovani generazioni. Per noi della Direzione il punto di partenza non può che essere il prossimo rilancio della circolare 29 del 2021, relativa alla sostenibilità nei processi e progetti di conservazione e restauro in base all'Agenda 2030 che non sia però più limitato alla sola conservazione sostenibile. Una buona e prima mappatura delle pratiche messe in atto o programmate nei singoli siti potrà favorire l'apertura di una sezione tematica sul sito della Direzione generale che potrà agevolare lo scambio di buone pratiche e dare visibilità a tutte quelle iniziative in tema di sostenibilità che sono già in essere nel Ministero e che spesso non sono così note né all'interno dell'ambiente ministeriale, né per il grande pubblico. Inoltre potrà dare impulso ad aspetti di ricerca ad iniziative di educazione ad iniziative di progettazione e formazione condivisa e trasversale, quindi di fatto andando a investire in maniera trasversale tutti i core dell'ufficio studi della direzione Educazione, ricerca e formazione.

Inoltre permetterà di ripensare al Patrimonio inteso proprio come un insieme relazionale contestuale che scaturisce dal dialogo tra persone, cose, luoghi, pratiche e che implica anche tutta una serie di nozioni di diritto, di dovere, di cura, di salvaguardia, di responsabilità e di etica. Rispondere dunque alla prossima circolare per i nostri Istituti e

rispondere in generale all'appello per un patrimonio più sostenibile è l'invito con cui oggi la Direzione Generale vi saluta e vi ringrazia.

IL PROGETTO CREAMARE: UN MODELLO DI COLLABORAZIONE FRA ISTITUZIONI CULTURALI E IMPRESE CREATIVE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SUBACQUEO

A cura della Soprintendenza Nazionale per il patrimonio culturale subacqueo -SN SUB in collaborazione con 3D Research srl

Intervento a cura di Fabio Bruno⁶⁶, Barbara Davidde⁶⁷, Roberto Rotondo⁶⁸, Marco Cozza⁶⁹ e Emilia Brandi⁷⁰

Il progetto *CREAMARE* opera in ambito marino nel contesto dei Beni Culturali sommersi. È finanziato dal programma *Creative Europe* e vede la collaborazione di sette *partner* provenienti da Italia, Grecia, Croazia, Ungheria e Spagna.

È noto che gli oceani ospitano un patrimonio culturale estremamente ricco e diversificato, ancora non completamente scoperto e valorizzato, che comprende milioni di relitti, anfore e vere e proprie città sommerse. Tali beni sono in molti casi a rischio e necessitano di essere preservati attraverso azioni innovative e condotte sostenibili, soprattutto pensando alle future generazioni. Il metodo più proficuo per salvarli è quello di intraprendere iniziative di comunicazione e sensibilizzazione sul valore e sulle sfide del Patrimonio Culturale Subacqueo, coinvolgendo prima di tutto le comunità dei luoghi che ospitano questa tipologia di beni.

L'UNESCO afferma nella convenzione sul patrimonio subacqueo del 2001 che, ove possibile, i reperti sottomarini vanno conservati in sito e numerose esperienze degli ultimi vent'anni hanno dimostrato che l'unico modo realmente efficace per la protezione di un sito sommerso è il coinvolgimento delle comunità locali per renderle edotte e pienamente consapevoli del valore del loro patrimonio in modo che ne diventino le prime custodi.

La conservazione e la salvaguardia del Patrimonio Culturale Subacqueo ha una connessione diretta con la tutela dell'ambiente marino ed è quindi indispensabile creare una politica di collaborazione e delle forti connessioni tra gli enti che si occupano di ambiente e le associazioni e le industrie culturali e creative, mantenendo come focus il più ampio e diversificato pubblico con l'obiettivo di valorizzare e rendere fruttuosa l'esperienza di ciascun utente.

Alla base di *CREAMARE* c'è un modello che mira a coinvolgere attivamente professionisti culturali e creativi e istituzioni culturali nel processo di cooperazione, per sviluppare prodotti e servizi mirati ed esperienze che soddisfino le aspettative e i bisogni del pubblico coinvolgendolo in un percorso di consapevolezza del patrimonio sottomarino naturale e culturale. I diversi attori del progetto saranno selezionati attraverso specifiche *call* e coopereranno su una piattaforma digitale innovativa creata ad hoc, per produrre *app* e

⁶⁶ Professore associato UNICAL e co-fondatore 3D Research srl. Intervento revisionato dall'autore.

⁶⁷ Soprintendente SN SUB. Intervento revisionato dall'autrice.

⁶⁸ Funzionario archeologo SN-SUB. Intervento revisionato dall'autore.

⁶⁹ Direttore Tecnico 3D Research S.r.l. Intervento revisionato dall'autore.

⁷⁰ Project Administrator 3D Research S.r.l. Intervento revisionato dall'autrice.

contenuti multimediali per la promozione dei Beni Culturali Subacquei. In questo processo sarà anche attuato un programma di formazione per le Pubbliche Istituzioni (musei, università, ecc.) che desiderano migliorare le proprie competenze e capacità nell'uso delle nuove tecnologie e dei media digitali. Saranno, inoltre, forniti un tutoraggio a distanza e un programma di residenze per il gruppo creativo che parteciperà allo sviluppo del caso studio del progetto, ovvero un *serious game*, in forma di demo, tramite il quale si potrà esplorare il patrimonio culturale sommerso, venendo edotti sia delle sfide per la protezione culturale che di quelle per la protezione degli oceani.

IMPRESE CULTURALI E CREATIVE. NUOVE COMPETENZE E IBRIDAZIONE DEI GENERI TRA DIGITALE E SOSTENIBILITÀ. POLITICHE E STRUMENTI

Apertura, di Valter Tamburini⁷¹

Il tema di LuBeC di quest'anno è un argomento interessantissimo, che lega la cultura al digitale. Il nostro è un Paese che anche in giro per il mondo viene visto come il centro della cultura, perché abbiamo millenni di storia e quindi di cultura. È un patrimonio col quale mangiano tante persone in questo Paese, di cultura si vive in Italia, dove riusciamo a valorizzare tutte le bellezze culturali che abbiamo e unire la cultura alla digitalizzazione, ormai parte integrante della nostra epoca.

L'unire queste due attività, quella culturale e le nuove tecnologie, credo sia importantissimo. La foto del 2021 ci restituisce un sistema di attività culturali e creative che in Italia dà lavoro a un milione e mezzo di persone che producono una ricchezza per 88,6 miliardi di euro, di cui 49 miliardi, ossia 55%, generati dai settori culturali e creativi come architettura e design, comunicazione e audiovisivo, musica, videogiochi, software editoria e stampa, *performing art* e arti visive. Queste sono le attività core della cultura.

Dopodiché ci sono anche tutte altre attività alla cultura connesse, che rappresentano un patrimonio di ricchezza per il nostro Paese e che anche queste producono 40 miliardi. Pensate a una città turistica e splendida come Lucca, piena di turisti anche ad ottobre inoltrato, che vengono a visitare la Toscana e i suoi musei a cielo aperto e pernottano qui: capite dunque l'indotto economico che la cultura e il turismo portano, ma che è difficile da quantificare. Però è importante che la cultura torni centrale in tutte le politiche del nostro Paese ed iniziative come LuBeC vanno proprio in questa direzione quindi il mio plauso e grazie.

Introduzione, di Angelo Argento⁷²

Il mio ruolo oggi è di moderatore e sono pronto ad ascoltare gli esperti di oggi, intorno ad un tema che a livello storico è stato conflittuale, come ricordava Tamburini, avvicinare la parola economia alla cultura era tabù. Per fortuna in quest'ultimo decennio questo processo in qualche modo di avvicinamento tra questi due temi ha comportato il riconoscimento reciproco tra i due mondi, riconoscendo una funzione comune che è quella della crescita, non solo etica, educativa di un Paese come l'Italia, ma specialmente dal punto di vista dell'occupazione, dell'economia.

I dati che riportava il presidente Tamburini sono importanti e sono pure in calo rispetto agli anni precedenti, essendo riferiti al 2021, anno post covid. Il tema delle imprese culturali e creative fa sintesi di queste relazioni tra economia e cultura. Anche nel Ministero, come ci dirà nelle conclusioni Cutaia, vi sono stati dei cambiamenti rispetto a una presa di consapevolezza di questo tema perché le imprese creative culturali non erano considerate molto dal Ministero. Oggi addirittura abbiamo una direzione generale che nell'ambito della creatività contemporanea ha un focus specifico su questo tema, dandone quindi un

⁷¹ Presidente Camera di Commercio Toscana Nord Ovest

⁷² Presidente di Cultura Italiae

riconoscimento enorme. Un problema rimane ed è la “giuridificazione”, in termini tecnici la denominazione giuridica e la delimitazione giuridica di una terminologia. Sulle imprese creative ad oggi c’è una norma, la famosa norma Ascani, di una legge di bilancio di tre anni fa, che io definisco “contenitrice di tutto”, perché vi è di tutto e il contrario di tutto: secondo i codici Ateco – per me ormai superati - chi fa vetro in un contesto come per esempio Murano è la stessa identica cosa di chi fa il riparatore del vostro vetro di casa. Il vetraio per il codice è vetraio ovunque.

I codici Ateco diventano un limite importante e per questo penso andrebbero aboliti ma ovviamente si tratta di un percorso non soltanto italiano, ma europeo. Con il nostro lavoro stiamo cercando di fare un tentativo di ricostruzione di questa terminologia e nomenclatura con un’operazione molto semplice dicendo cosa non è impresa creativa e culturale. Perché se non si parte dalla negazione non si arriverà mai ad una definizione. Questo è giusto un mio spunto di riflessione per dare il via alla discussione di oggi.

Il PNRR per la transizione ecologica e digitale degli organismi culturali e creativi, di Maria Luisa Amante⁷³

La Direzione Generale Creatività Contemporanea (DG CC) del Ministero della Cultura nasce all’inizio del 2020 in sostituzione della Direzione Generale per l’Arte e l’Architettura contemporanea e le Periferie urbane; con la nuova denominazione sono stati istituiti nuovi servizi con nuove competenze, tra cui il Servizio I - Imprese culturali e creative, moda e design.

Questo è stato un primo segnale, a livello istituzionale, del voler riconoscere l’ambito creativo come filiera complessa, composta da realtà e da settori che, pur avendo già una loro storia di relazioni con la PA, in termini normativi e di finanziamento, iniziano ora ad essere considerati come componenti di un quadro coerente che costituisce un asset importante e strategico per il Paese.

Inoltre, in virtù delle nuove competenze, all’inizio del 2021 viene affidata alla DG CC anche la responsabilità del DESK Italia Europa Creativa.

Quando, nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Ministero della Cultura si è trovato a dover gestire un investimento specifico dedicato agli organismi culturali e creativi, questo è stato coerentemente affidato alla DG CC. L’obiettivo dell’investimento, del valore di 155 milioni di euro e suddiviso in quattro linee di intervento, è favorire la transizione digitale e green degli organismi culturali e creativi.

Tra le istruzioni che illustrano l’investimento, la prima indica che lo stesso si rivolge sia al settore profit che a quello non profit - quindi non solo all’impresa in senso stretto - un’indicazione preziosa perché, nell’ambito culturale e creativo, il non profit è magna pars e spesso anche la parte più creativa.

Inoltre, non esistendo una normativa cristallizzata che delinei il perimetro d’intervento, le istruzioni, per individuare il campo d’applicazione dell’investimento, fanno riferimento, alla definizione di organismi culturali e creativi presente nel programma Europa Creativa, che,

⁷³ Dirigente Servizio I – Imprese culturali e creative, moda e design Direzione Generale Creatività Contemporanea - MiC

essendo al secondo settennato, ha ampiamente sperimentato questo tipo di identificazione dell'appartenenza ai settori; pertanto, forte di questa indicazione che comprende anche l'area non profit (in cui non si utilizzano i codici ATECO), nonché di esperienze pregresse con altre forme di ristori al settore, la Direzione Generale aveva la consapevolezza che, viceversa, rivolgersi solo a imprese identificabili tramite codici ATECO avrebbe costituito una criticità importante. Abbandonare l'utilizzo dei codici ATECO per identificare i beneficiari di un avviso pubblico si traduce in un enorme lavoro a livello di controllo amministrativo, perché significa individuare la mission dell'organismo all'interno dello statuto e verificarne l'applicazione attraverso lo studio del curriculum. D'altra parte, tale attività consente una lettura più accurata della realtà che si propone per l'avviso, in linea con le aspettative degli stakeholder del settore culturale e creativo.

Infatti, la prima azione intrapresa dalla DG per definire le misure applicative del PNRR è stata proprio ascoltare gli stakeholder, attraverso un lungo ciclo di incontri che ha portato, tra l'altro, a definire un elenco di nove settori culturali e creativi, sulla base della definizione di Europa Creativa, con l'aggiunta di un decimo a carattere interdisciplinare, poiché nel mondo della creatività contemporanea i progetti e gli organismi sono spesso multidisciplinari e transettoriali:

1. Musica
2. Audiovisivo e radio (inclusi film, cinema e tv, videogiochi, software e multimedia)
3. Moda
4. Architettura e Design
5. Arti visive (inclusa fotografia)
6. Spettacolo dal vivo (inclusi teatro e danza) e festival
7. Patrimonio culturale materiale e immateriale (inclusi musei, archivi, biblioteche)
8. Artigianato artistico
9. Editoria, libri e Letteratura
10. Area interdisciplinare

A livello procedurale, la Direzione Generale ha inizialmente redatto delle linee guida che rappresentano il disegno strategico complessivo, pubblicate a maggio 2022. Successivamente è stato predisposto il bando più cospicuo dei quattro, dal punto di vista dei finanziamenti (115 milioni su 155, per progetti di transizione digitale), ritenendo opportuno impiegare immediatamente le risorse maggiori.

Infine, vale la pena sottolineare che la DG CC, parallelamente all'esecuzione dell'investimento PNRR per il rilancio dei settori culturali e creativi, attuerà un'articolata campagna di raccolta di dati che consentirà di avviare una ricognizione aggiornata del settore.

Il sistema degli incentivi per le nuove forme d'impresa, di Vittorio Fresa⁷⁴

Invitalia è l'agenzia per lo sviluppo del Paese che ha come *core business* il supporto alle imprese e anche se adesso non le abbiamo chiamate così però sostanzialmente nel nostro gergo è sempre stato questo il ragionamento.

⁷⁴ Service Unit Cultura Crea INVITALIA

Negli ultimi 10 anni c'è stato un forte focus di interesse anche da parte nostra in conseguenza anche del cambiamento delle politiche sul mondo delle imprese culturali e creative, a partire dalla decisione di utilizzare i fondi comunitari per la ripresa di alcuni beni culturali specialmente nelle aree del mezzogiorno, come ad esempio il caso di Pompei, prima un caso di degrado e poi come sappiamo un luogo in cui si è creato valore aggiunto e servizi prima inimmaginabili come percorsi per persone con disabilità. Il cuore di quel vincente programma operativo è stato quello di ragionare sulla parte territoriale dello sviluppo che possono fare i beni culturali. Questo era il fulcro di un processo di sviluppo territoriale. Inizialmente abbiamo faticato, abbiamo ascoltato molto e fatto molte alleanze con coloro che gestivano questi beni culturali, come con il Museo Archeologico Nazionale di Napoli con il quale abbiamo lavorato al quartiere della cultura. Insieme abbiamo creato le iniziative imprenditoriali intorno a quel bene culturale, in un territorio dal quale si sprigiona una forte energia e apertura. Le persone che lavoravano lì hanno cominciato a riappropriarsi di quella cultura, di quella storia e di quella identità, associando al valore economico un valore di inclusione sociale che è stato fortissimo. È stata una prima esperienza che ci ha consentito di far conoscere ai suoi abitanti cosa significasse quel bene culturale. Questa opportunità si è ripetuta con il parco archeologico di Ercolano, con la Reggia di Caserta, con i Cantieri Culturali, con il Comune di Venosa, con il Marta di Taranto. Abbiamo agito sulla domanda di cultura, e non solo sul sistema di offerta.

Un'altra attività che svolge Invitalia è legata ai bandi di finanziamento. Stiamo in questi giorni erogando i primi fondi per le imprese che hanno presentato domanda a valere su questi per le imprese culturali e creative. Si sono rotti degli argini, definitivamente si è capito l'importanza di queste opportunità e quello che possono dare in termini ulteriori sviluppo.

Un altro tassello che stiamo provando a portare avanti è quello di coniugare un problema specifico con gli incentivi ad hoc per alcune aree territoriali, ad esempio sismiche, per supportare proprio dove c'è più bisogno. L'ultima suggestione che voglio dare riguarda proprio un modello di ibridazione dei progetti che ci presentano sempre più, soprattutto post covid: la possibilità di avere una fruizione che fosse in un'altra modalità. Abbiamo potuto osservare una energia fortissima che si è sprigionata dalle proposte, alcune delle quali così avanzate da non comprenderle. Credo che anche questa strada sia stata fondamentale e ci ha consentito di mettere insieme competenze che già c'erano in questa filiera, con altre che arrivavano invece da tutt'altri percorsi, per trovare modi innovativi per dialogare con una generazione di nuovi utenti. E su questo punto mi sembra di poter dire che c'è stato una spinta in avanti fortissima e noi continueremo questo percorso di ascolto per sviluppare partecipazione.

PROPOSTE PER LA PROSSIMA LEGISLATURA DAL MANIFESTO “CULTURA È FUTURO”

Intervento di Ugo Bacchella⁷⁵

Sul problema della posizione della Cultura, mi è venuta in mente una persona che credo pochi conoscano: Augustin Girard, “un ragazzo delle politiche culturali” e del Ministero francese. Girard, quando è andato in pensione, ha scritto dieci pagine spettacolari nelle quali sosteneva due punti: abolire il Ministero della Cultura, mantenendovi solo degli uffici

⁷⁵ Copromotore del manifesto Cultura è futuro

responsabili dei beni da salvaguardare, e introdurre al suo posto per legge Dipartimenti Cultura in tutti i Ministeri tutti. La sua idea si fonda sulla è una dimensione trasversale della cultura: se si conquista la trasversalità e la si fa entrare in tutte le politiche pubbliche, l'attività culturale non ne viene diminuita, ma fortemente potenziata.

Girard ha espresso idee utili anche per i codici Ateco, in un secondo suggerimenti fondamentale: bisogna prendere il 20% del Budget Cultura, andare al balcone del Ministero e buttarli per strada, perché questo è l'unico modo per superare un atteggiamento dirigistico e stimolare i processi creativi culturali. Per poter orientare i processi creativi, bisogna alimentarli; a questo serve quel il 20%. Oggi, in Italia, il problema è infatti l'insostenibile distanza tra il fermento dell'innovazione, in tutte le sue diverse manifestazioni nella società e nell'economia del Paese, e le istituzioni politiche e la burocrazia. È una distanza insostenibile non per ragioni morali, ma perché ci rendendo sempre meno competitivi a livello globale. C'è una distanza obiettiva e non la si colma attraverso gli sforzi straordinari. Questo non è un tema solo della politica, è un tema complessivo del paese. Da un'analisi aggiornata ad agosto 2022 sul livello di investimenti e di risorse disponibili attraverso al sistema delle startup, in riferimento alle industrie culturali, in termini di investimenti di valori assoluti emerge che il complesso dell'economia e della società in Italia è del tutto impari rispetto a quello che si chiede alle imprese culturali e creative di fare. Il manifesto "Cultura è Futuro" nasce da questo, perché il problema ci tocca tutti. Lo abbiamo dimostrato lo scorso agosto, quando organizzazione nazionali del patrimonio, organizzazioni professionali come ICOM, le organizzazioni delle imprese e quelle dei centri culturali indipendenti si sono sedute allo stesso tavolo per discutere assieme.

È particolarmente importante che ci fossero anche le organizzazioni culturali indipendenti perché esse costituiscono un universo di realtà non riconosciute che, però, spesso hanno delle dimensioni piuttosto rilevanti. Esistono culturali indipendenti che, in contesti di che in cittadine di 15.000 abitanti, hanno registrato 1.400 partecipanti alle attività e hanno un volume di affari complessivo nell'anno di 850 mila euro, pressoché senza finanziamenti pubblici. A complicare il quadro, questo fenomeno è in crescita tra i giovani. Sono numerosissimi i soggetti che fanno attività senza fini di lucro orientate e sociali, ma nella forma di SRL, perché non si riconoscono nel mondo del non profit del senza fine di lucro. Il mondo delle imprese culturali e creative si è fatto veramente complicato. Per capirlo, il primo passo spetta alla politica, che deve partire dal riconoscimento che la tassonomia novecentesca non è più in grado di interpretare la realtà. Bisogna includervi le nuove professioni specialistiche e nuovi servizi pubblici culturali, e i luoghi natura ibrida che offrono servizi alle persone. Queste imprese riescono a sviluppare la loro carica e le loro potenzialità perché si parlano tra di loro e perché, spesso, ottengo finanziamenti dall'estero.

L'idea del Manifesto di è nata dalla concreta necessità di partire da un quadro normativo di riferimento diverso, fondato sulla realtà e capace di individuare i bisogni e chi è in grado di soddisfarli. Ne deriva che il riconoscimento del quadro normativo non solo deve andare oltre i codici Ateco, ma deve rispondere ad alcune di queste domande e riconoscere che esiste un modo diverso di organizzarsi socialmente ed economicamente rispetto a vent'anni fa. Il Manifesto cerca di farlo a partire dal disegno dei diversi filoni di intervento, come quello sull'allargamento della platea finanziamenti diretti ed indiretti

Cinque anni fa sarebbe stato inimmaginabile che Federculture, e altri come ICOM e l'Associazione dei Professionisti dei Musei, firmassero un manifesto in cui diceva che le nuove generazioni di imprese culturali e creative hanno diritto all'Art Bonus. Oggi stiamo facendo questo passo, ma bisogna riuscire ad articularlo e a coordinare il quadro organico. Questo vuol dire che non basta più aumentare i fondi del Ministero della Cultura, bisogna individuare meccanismi anche che, senza consti aggiuntivi, introducano degli elementi di discontinuità, permettendo di accedere a delle risorse anche di altri budget pubblici. Oppure, bisogna applicare delle leggi finora non applicate, in particolare due che riguardano la percentuale di investimento sulle opere d'arte o sulla creazione.

Individuati i bisogni, dobbiamo pensare al sostegno alla promozione delle attività culturali e di spettacolo all'estero, alla possibilità per i nostri soggetti di operare sui mercati internazionali, e perfino alla possibilità di sviluppare delle attività di in ambito finanziario e molto altro. Si possono immaginare dei fondi misti pubblico privato relativi al microcredito e si possono immaginare dei voucher formativi, ma devono essere collocati all'interno di una politica che individui delle priorità. Questo non lo può fare né la singola Direzione del Ministero o i CDP tentando di risolvere dei problemi che, con tutta evidenza, devono essere affrontati in Parlamento ed in sede di Governo.

Intervento di Giovanna Barni⁷⁶

Sono stata partecipe di questo manifesto e, per questo non posso non essere d'accordo due elementi emersi Insieme al Manifesto - frutto di un lavoro di cooperazione tra molti attori sociali che si occupano d'impresa culturale: l'importanza di una linea della Direzione Creatività sulla transizione digitale e il potenziamento delle organizzazioni culturali e creative.

Per quanto riguarda le linee guida, abbiamo guardato con grande attenzione alla presenza nel PNRR di una misura per l'impresa culturale creativa, anche alla luce del fatto che finalmente la cultura e la creatività sono collocate nel Piano all'interno della missione competitività del paese. Quindi, il primo il primo punto è la dimensione delle risorse, nonostante siano una frazione del totale del PNRR. Il secondo tema che abbiamo potuto apprezzare è il superamento della forma sociale, o per meglio dire, della mancanza di una forma sociale che contraddistinguesse cultura e creatività. Questo è un tema di cui abbiamo parlato anche tante volte tra noi organizzazioni: era impossibile pensare che l'impresa culturale e creativa rientrasse o al Terzo Settore o alle PMI o alle startup, quando tutte queste forme sociali non necessariamente includono ciò che contraddistingue l'impresa culturale e creativa, ovvero l'attività. Sebbene non siano ancora state appieno recepite le raccomandazioni europee sulla una riconoscimento normativo ad hoc dell'impresa culturale e creativa, anche solo il fatto di non assimilarla ad altre forme sociali è un grande passo avanti.

Un ambito in cui siamo stati più critici e siamo ancora in attesa di miglioramenti è probabilmente l'eccesso di settorializzazione, a mio parere una questione che si può recuperare nella stesura dei bandi e nella singolarità degli interventi. Prevale la tendenza a rivolgersi alla singola impresa, quando superare la frammentazione di questo settore è

⁷⁶ Presidente dell'Associazione Cultura Turismo e Comunicazione di Legacoop

necessario iniziare a pensare nei termini di un approccio Cooperativo. Si deve creare un sistema di rete che dia ragione dell'ampiezza della filiera culturale e creativa e, soprattutto, del suo rapporto con tutti gli altri settori del *Made in Italy*. Ho parlato di reti, di filiere ma potrei anche parlare di partenariati pubblico-privati, quindi di forme innovative di rapporto tra le imprese e gli altri attori, compresa la Pubblica Amministrazione.

Un tema che desta non poca preoccupazione è se questi interventi siano sufficienti? Evidentemente no. Riprendendo le parole di Ugo Bacchella, deve intervenire la politica. Per alcuni ambiti, come le imprese innovative, sono stati presi in passato dei provvedimenti in favore di una strategia molto più ampia, ma il problema rimane e non riguarda soltanto la transizione digitale green delle imprese culturali e creative, ma anche il lavoro, le competenze, i nuovi modelli sociali ed economici. Queste questioni riguardano innanzitutto il riconoscimento del lavoro culturale e creativo in quanto fondato sul capitale umano. Si tratta quindi di normare le competenze, la dignità del lavoro i modelli innovativi di queste imprese.

Al tavolo di lavoro del Manifesto tutti convergevano sullo stesso fine: bisogna creare un ecosistema delle imprese culturali e creative, che al momento Italia non esiste. Per crearlo non si può agire soltanto su una dimensione, la Politica deve iniziare e guidare un'azione su tante dimensioni. Significa che a doversene occupare non sono né un solo Ministero né le sole Istituzioni Centrali, ma i vari livelli istituzionali devono lavorare in sinergia affinché modelli innovativi vengano attuati sui territori e la competenza si accresca grazie al rapporto con le università e gli altri centri di formazione. È fondamentale, quindi, costruire delle relazioni strutturate tra questo ecosistema e il mondo della formazione. L'unico modo per costruirle è la collaborazione tra i vari attori, a partire dall'operazione avviata in questa estate 2022.

Concludo con l'auspicio che anche le occasioni come queste, in cui dialogano le istituzioni e i principali attori sociali, non solo si moltiplichino ma si trasformino anche in qualcosa di più strutturato, perché è soltanto una relazione strutturata potrà veramente modificare questo settore.

Intervento di Matteo Bagnasco⁷⁷

Nell'ambito dell'incontro di oggi mi preme porre l'attenzione soprattutto su alcuni temi che mi paiono più significativi all'interno di questo dibattito e sottolineare con quali modalità la Compagnia di San Paolo lavora in tali contesti.

Un primo punto consiste nell'ibridazione e nelle intersezioni del lavoro culturale, una dimensione che fino a qualche anno fa poteva essere interpretata come un oggetto di discussione che coinvolgeva solo una rappresentanza più ristretta del mondo della cultura. Oggi invece è riconosciuto come un tema attuale che trova un corrispettivo concreto nel settore produttivo e creativo. La Fondazione riconosce tale intersettorialità e intende supportarne il più possibile lo sviluppo. Un esempio che mi fa piacere citare rappresenta il sostegno triennale rivolto ai presidi culturali e civici, luoghi che non solo rappresentano incroci di pratiche culturali differenti ma consistono anche in spazi in cui la dimensione culturale, quella formativa e quella sociale si fondono.

⁷⁷ Responsabile Obiettivo Cultura Fondazione Compagnia di San Paolo

La Fondazione cerca dunque di adeguarsi al mondo attuale per dare delle risposte a questo nuovo tipo di istanze. Tali ragionamenti si rispecchiano anche nell'attuale organizzazione interna dove l'Obiettivo Cultura non si struttura da rigidi settori come Musei, Spettacolo dal Vivo, Mostre etc ma è suddiviso in quattro principali Missioni che rappresentano le funzioni trasversali della cultura: Creare attrattività, Custodire la bellezza, Sviluppare competenze e Favorire la partecipazione attiva.

Esiste tuttora un importante dibattito sull'Agenda 2030 e su come non sia stato previsto uno o più SDGs specificatamente rivolti alla cultura. Questo aspetto a mio parere può essere interpretato anche come una sfida in quanto spinge ad aprirsi a nuove modalità di dialogo con il territorio e con i cittadini e a nuovi modi di pensare la cultura.

Come Compagnia abbiamo ad esempio lavorato molto sull'area piemontese nell'ambito del tema digitale ed il ruolo degli incubatori presenti. Tale mondo rappresenta un settore "affamato" di cultura e creatività e che negli anni ha individuato diverse opportunità di sviluppo e business derivanti dall'incontro con espressioni artistiche che occorre facilitare.

È necessario dunque creare un ecosistema favorevole e le fondazioni possono svolgere il ruolo di facilitatori nella creazione di contatti e di ambienti di scambio, ponendosi come soggetti abilitanti insieme ad altri attori.

Nel merito del PNRR la Compagnia ha lanciato diverse iniziative che intendono supportare le Amministrazioni pubbliche e gli enti del terzo settore nello strutturarsi ed acquisire le competenze necessarie per cogliere le occasioni derivanti dalle nuove risorse messe a disposizione dal Piano.

Concludo il mio intervento sottolineando come l'impresa culturale sia risultata spesso un tema delicato in quanto le fondazioni di origine bancaria presentano nei propri statuti l'indicazione di rivolgersi esclusivamente al mondo no profit. Negli anni passati dunque le espressioni con una componente commerciale erano interpretate come una sorta di tabù. Mi sento di dire come tale concetto sia stato con il tempo sdogato e siano stati messi a disposizione diversi strumenti rivolti anche allo sviluppo di impresa, particolarmente importante nel nostro territorio in quanto ospita settori di eccellenza, come ad esempio sul territorio piemontese il mondo del cinema.

Intervento di Umberto Croppi⁷⁸

L'esperimento messo in campo da Ugo Bacchella rappresenta il primo tentativo di trovare un momento di coesione per una rappresentazione univoca. Lo scoglio della rappresentatività davanti alle istituzioni centrali

è stato superato. In questo processo ha sicuramente inciso la crisi dovuta alla pandemia. Metterci davanti alle esigenze immediate ci ha posto tutti, imprese e istituzioni, nella condizione di ragionare più rapidamente su temi che incombevano da tempo. La concertazione comune nel contesto di questa rinnovata sollecitudine, non solo ci ha permesso di arrivare ad un *modus operandi* condiviso, ma di affrontare alcuni temi centrali, che vado a trattare.

- Economia. Questo concetto deve essere inteso con il suo significato originale di "gestione delle risorse domestiche", da cui deriva il suo uso nell'espressione "fare

⁷⁸ Direttore Federculture

economia”, ovvero risparmiare. Un ragionamento economico simile deve essere alla base di tutti gli organismi che operano nel settore culturale e creativo, qualsiasi sia la loro forma giuridica. In questo senso, sembra corretto usare la tassonomia di “imprese” per indicare tutti questi organismi, perché tale termine si presta indubbiamente a interpretazioni diverse: anche un museo pubblico deve ragionare in termini economici e quindi imprenditoriali.

- Professionalità. Come ha evidenziato l'ultimo rapporto di Federculture, nei bandi del Ministero non esistono né gli economisti della cultura, né i museografi, né gli informatici. Legato alle professionalità è all'aspetto imprenditoriale che anche tutte le istituzioni, siano pubbliche o semi private, dovrebbero considerare. Tutte hanno di solito al vertice dell'organigramma un direttore scientifico o artistico che, pur ricoprendo una funzione essenziale, non ha una formazione di tipo imprenditoriale/manageriale.
- Informatizzazione. In tutte le aziende del settore si utilizzano i mezzi dell'informatica e dell'innovazione per cose assolutamente essenziali, come la informatizzazione del patrimonio, già da tempo. Nel periodo pandemico si sono dovute attrezzare per coprire un vuoto di alcuni anni, riuscendo finalmente ad ampliare le attività tradizionali attraverso strumenti nuovi, come le visite in realtà aumentata. Tuttavia, mancano ancora le azioni nel campo dell'Innovazione relativa all'intelligenza artificiale e all'allargamento degli strumenti che facilitano la fruizione, la formazione e la comunicazione.

Questi tre temi sono intimamente connessi. Per quanto riguarda le figure professionali, in Italia - spesso all'estero già non è più così - l'esperto informatico è un impiegato dell'istituzione che ha il compito di dare forma alla visione del capo archeologo, storico o scienziato. Dovrebbe essere, invece, una figura che possa indirizzare la suddetta visione. È perciò importante cominciare, anche nella composizione degli organici, a ripensare le prerogative degli operatori.

L'imprenditorialità, però, non sta solo negli organici e nell'informatizzazione, ma anche negli aspetti più tipicamente economici. Diversamente dalle imprese private e dai non-profit, gli enti della Pubblica Amministrazione, i musei autonomi e le fondazioni hanno un grande vincolo: non possono patrimonializzare delle proprie risorse. La quadriennale di Roma ha un archivio valutato dal Ministero per 25 milioni di euro che non può essere messo a bilancio, perché non può mettere a bilancio e vendere il proprio *know-how*. Le aziende italiane hanno *know-how* unici al mondo che non posso essere sfruttati appieno, perché correrebbero il rischio di essere additati come quelli che svendono il patrimonio. Fare impresa in questo senso, in realtà, potrebbe costituire una forma di valorizzazione del patrimonio senza rovinarlo.

Intervento di Marco Tortoioli Ricci⁷⁹

Per iniziare, riprendo la provocazione di Girard citata da Bacchella: mettere un Dipartimento della Cultura in ogni Ministero. Io vorrei un Ufficio della cultura in ogni Impresa, perché oggi,

⁷⁹ Presidente AIAP - Associazione Italiana design della comunicazione visiva

in un mercato così complesso, quali sono le imprese assolutamente non sono culturali e creative?

AIAP è un'associazione di design della comunicazione visiva ma l'acronimo significa "Associazione Italiana Artisti Pubblicitari"; nata nel 1945, è la prima associazione di design italiana e ha avuto tra i soci Alberto Carboni. Subito dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, l'Italia è stata rilanciata culturalmente, il *Made in Italy* è diventato parte della nostra identità culturale. All'epoca, il responsabile risorse umane di Olivetti era Leonardo Sinisgalli, un poeta. Gli stessi operai assunti dal poeta, invece della pausa pranzo facevano i corsi di dialetto con Pasolini. Allora, non esiste un'imprenditoria italiana che può definirsi non culturale e non creativa.

Quando parliamo di cultura, tutti hanno abbastanza chiaro che parliamo di ciò che ci identifica come territorio ed ecosistema. La parola "ecosistema" mi piace molto, definisce quali sono le chiavi grazie alle quali gli altri possono riconoscerci, stringere legami con noi, e perfino decidere di comprare il nostro valore immateriale. Al contrario quando parliamo di design della comunicazione, spesso gli altri non hanno idee chiare. Come AIAP stiamo dedicando il nostro tempo volontaristico alla riscrittura della norma UNI sugli ambiti di pertinenza del designer, perché ad oggi non esiste una norma UNI che spieghi cosa fa questo professionista.

Stiamo anche lavorando sui codici Ateco e sul riconoscimento di alcune nuove professioni del settore come *l'experience designer*, che fanno fatica a rientrare nelle categorie Ateco. Il codice di AIAP per esempio era "associazione di progettazione eventi" come quelli che fanno wedding design. Capite che il lavoro di ridefinire la tassonomia è essenziale per identificare gli ambiti di lavoro dei giovani studenti che si diplomano nel campo del design di alta formazione artistica italiana e che creano da soli gli ambiti di lavoro che per ora non ci sono. Se non lavoriamo su progetti che identifichino e intercettino queste nuove competenze, il vuoto tra il mondo dell'impresa e il mondo delle competenze non sarà mai colmato.

Quante sono le imprese italiane che per esempio oggi sanno sfruttare un progetto di design generativo per un brand dinamico? Quante quelle che sanno e capiscono la necessità di avere un sistema di comunicazione capace di mutare nel tempo? Quanti responsabili delle attività di comunicazione di un'impresa sono assunti dai nostri imprenditori? Quali competenze servono per assumere un professionista del genere?

Questo significa che all'interno dei beni patrimoniali che un'impresa può mettere a bilancio anche la codificazione dei valori immateriali che produce. Pensiamo anche ai giovani designer che decidono di occuparsi di NFT, i *non functional token*, e quindi di design dei beni immateriali che vengono messi sul mercato e che ne trovano uno in base alla piacevolezza visiva e alla capacità di relazione che sono in grado di comunicare.

Allora quello che AIAP sta facendo è ridefinire gli ambiti di applicazione di questo mondo, a partire dalla terminologia. La mia proposta è usare l'alta formazione del progetto come struttura "cerniera" fra il mondo delle imprese lento, il mondo delle istituzioni lento, e il mondo di questi giovani talenti velocissimo e il mercato velocissimo. In alcune scuole italiane esiste un mondo di scuola e d'alta formazione del progetto di altissimo livello. I nostri giovani, quelli che escono da queste scuole per trovare lavoro, devono andare

all'estero, o farsi un'impresa, farsi una casa editrice indipendente, molti di questi si inventano dei festival.

Cominciamo allora a riconnettere questi due mondi. Penso che una definizione, una mappa un pochino più identificabile di quello che significa ecosistema in chiave olivettiana, forse potremmo avercela.

Conclusioni, di Onofrio Cutaia⁸⁰

Molte cose sono state fatte ma molte si devono ancora fare, soprattutto in una prospettiva di crescita, che non sia solo quella dei bandi PNRR. Con i bandi che abbiamo lanciato con la DG Creatività speriamo di dare un contributo. È un intervento molto limitato, ma sicuramente negli anni è cresciuto in risorse.

Nessun sistema moderno contemporaneo, che obbliga gli operatori a fare delle cose, è un sistema che ha senso, perché significa che è dirigista, che salva sé stesso, è un mondo complicato dove a volte gli interventi

rimangono fissi su alcuni canali ed è molto complesso modificarli.

Uno degli aspetti su cui stavo ragionando, mentre vi ascoltavo, è l'importanza del reclutamento delle persone che lavorano dentro una PA: devono essere i migliori, per dare il giusto beneficio ai cittadini. Sarebbe davvero importante avere un nuovo metodo di reclutamento del personale. Perché sono le persone che portano avanti i progetti e le novità.

Una delle battaglie che abbiamo portato avanti è stato con i colleghi del MEF per far comprendere loro come i codici Ateco fossero assolutamente controproducenti nel nostro caso e non li abbiamo accettati per non compromettere i fondi. È una questione di inappropriatezza, di inadeguatezza dell'intervento dello stato non comprendere la situazione reale e lasciare fuori delle categorie solo a causa dei codici Ateco.

Non possiamo non riconsiderare il modo in cui l'intervento pubblico verrà configurato perché le problematiche legate al green e al digitale non valgono solo per questo intervento di 155 milioni di euro. Fra un po' lo Stato non potrà più attribuire fondi a un operatore che ne fa richiesta se non si attiene a dei comportamenti che siano in linea con la sostenibilità e la digitalizzazione.

Questo bando permetterà anche di realizzare finalmente una mappatura delle imprese culturali e creative, fin ad oggi inesistente. Al di là degli esiti delle candidature, insieme a Invitalia, sarà interessante analizzare ogni istanza proprio per avere la visione dell'esistente in questo campo, di chi sono questi soggetti che si sono spesi nel proporre progetti sul digitale e sul green.

Concludendo, penso che il tema della complessità sia uno dei concetti che le istituzioni devono abbracciare e non più respingere, se vogliono progredire.

⁸⁰ Direttore Generale Creatività Contemporanea (DGCC) - MiC

COME SI MISURA LA CULTURA? IL MANUALE PER NAVIGARE TRA DATI, FONTI E INDICATORI

A cura di Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali e Associazione per l'Economia della Cultura

Il sistema dei dati per la cultura, delle fonti statistiche ufficiali, della misurazione dei fenomeni ha visto importanti evoluzioni negli ultimi anni, grazie al prezioso contributo delle principali istituzioni del settore (Ministero della cultura, ISTAT, SIAE, per esempio) ma ancora manca una visione complessiva, una integrazione tra le fonti, una elaborazione d'insieme dei fenomeni utile a consentire le decisioni in modo più efficace.

Da questo nasce l'idea di *Come si misura la Cultura? Il manuale per navigare tra dati, fonti, indicatori*, un volume – un vero e proprio manuale – utile a fare ordine nel sistema delle fonti ufficiali e orientare il lettore tra banche dati, siti web, dati e indicatori. Un lavoro che la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali spera potrà essere di guida a chi studia i fenomeni della cultura, a chi decide e programma, ai professionisti del settore.

Introduzione, di Alessandra Vittorini⁸¹

In collaborazione con l'Associazione per l'Economia della Cultura, in particolare Alessandro Leon che ha curato la ricerca, la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali ha ideato e avviato la realizzazione di questa ricerca e la successiva pubblicazione del volume "Come si misura la cultura?". Questa ricerca segna un percorso particolare per la Fondazione, perché si fonda su metriche, dati e numeri che riguardano grandi contenuti e analisi strettamente legate alle nostre attività. Conoscere e saper misurare è un passo fondamentale per capire i fenomeni che investono la cultura e il patrimonio culturale per poi monitorarli.

Questo manuale offre una lettura qualitativa di dati dal carattere prettamente quantitativo. Fornisce una mappa, un orientamento sui dati statistici e fonti ufficiali attraverso cui ci si può muovere nella lettura, dando indicazione anche sui dati che hanno periodici e costanti restituendo una lettura dei trend nel tempo, nei vari settori che identificano la cultura.

I dati sono un elemento con il quale tutti noi facciamo i conti quotidianamente e rappresentano una sfida che, se colta, permetterà di avere informazioni utili a valutare gli impatti dei nostri progetti e realizzarne di migliori.

L'importanza delle fonti nella ricerca, di Alessandra Ferrighi⁸²

Perché affrontare il tema delle fonti e della loro importanza nella ricerca? Lo vorrei spiegare accennando brevemente a un episodio. Siamo nel 1929 e siamo in Francia quando si dà alle stampe il primo numero della rivista *Annales*, grazie a un gruppo di studiosi, definiti come la Scuola de Les Annales - tra questi ci sono Lucien Febvre, Marc Bloch, Fernand Braudel, Georges Duby, Jacques Le Goff, tra i maggiori storici nel panorama internazionale del Novecento. Una congiuntura favorevole alimentata dall'idea che si dovessero incoraggiare metodi e strumenti

⁸¹ Direttrice Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. Intervento revisionato dall'autrice.

⁸² Responsabile Area Ricerca Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. Intervento revisionato dall'autrice.

innovativi. Si stava delineando una nuova idea di storia, una nuova storia orientata ai problemi e alle domande. Una storia in collaborazione con altre discipline come la geografia, la sociologia, l'economia, l'antropologia sociale, e altre ancora. Aprendo e volgendo lo sguardo ad altri orizzonti.

Nelle politiche culturali quello che forse si dovrebbe fare è esattamente quello che è successo in quel contesto e in quel movimento, ovvero bisognerebbe produrre una rivoluzione: quando si è cominciato a fare storia con dati e strumenti diversi, per essere più aderenti alla realtà della storia, per includere ogni piega dai diversi strumenti disciplinari e integrare con le nuove fonti che lo storico aveva imparato a usare e con l'uso di nuovi strumenti. Così per le politiche culturali sarebbe necessario fare ordine nei dati, capire quali sono e di che natura sono (dal punto di vista qualitativo), evitare di raccogliere gli stessi dati con una metodologia non adeguata al loro uso.

La Fondazione auspica proprio questo attraverso *Come si misura la cultura?* mettere insieme tessere di mosaico, i dati e gli indicatori che su diversi fronti possono essere utili per le politiche culturali. Fare ordine nei dati, capire di che natura sono, come leggerli e come interpretarli, pensiamo possa stimolare nuove visioni per una politica culturale evoluta e a lungo termine, dando avvio così a una piccola rivoluzione, preziosa e costruttiva.

Il manuale per navigare tra dati, fonti, indicatori: struttura e articolazione, di Alfredo Valeri⁸³

Se, in alcuni settori dell'economia pubblica, assistiamo a sofisticati sistemi decisionali che supportano le scelte e le orientano basandosi su dati e statistiche che spesso sfruttano le enormi opportunità espresse dalla trasformazione digitale (IA, big data, ecc.), in ambito culturale le potenzialità inesprese sono ancora moltissime. Non tanto per la carenza di attori deputati a raccogliere e organizzare dati e informazioni (il MiC, l'ISTAT, la SIAE svolgono un lavoro fondamentale e qualitativamente indiscutibile), né tantomeno per una mancanza di consapevolezza o d'interesse rispetto alla opportunità di misurare i fenomeni culturali (pensiamo alla domanda di dati e informazioni accreditate provenienti dai mondi dell'università, della ricerca, della progettazione culturale e della valutazione).

Le criticità risiedono, da un lato, in una questione definitoria o ontologica, consistente nella difficoltà di perimetrazione condivisa e consolidata delle attività afferenti agli ambiti (o domini) culturali e creativi (problema generalizzato a livello internazionale) e, dall'altro, in una questione metodologico/organizzativa, legata alla presenza di performer di alto livello che spesso operano da solisti, senza un reale coordinamento. Tutto ciò rende estremamente frammentario il processo di acquisizione dei dati e delle informazioni, oltre a limitare (o impedire talvolta) la comparabilità e il confronto fra indicatori.

La sfida che affrontata il volume *Come si misura la cultura?* è quella di mettere a sistema l'esistente, chiamando a raccolta i migliori solisti, per tentare di costruire una piccola orchestra armonica che si esibisca sui tempi - o per meglio dire - sulle dimensioni della gestione, della produzione e del consumo di quei beni e servizi culturali più direttamente connessi alle politiche del patrimonio culturale. Il risultato di questo primo lavoro di sistematizzazione organica di 43 rilevazioni ufficiali prodotte da più enti accreditati si traduce negli 11 Capitoli, più appendici, di cui si compone il volume.

⁸³ Associazione per l'Economia della Cultura. Intervento revisionato dall'autore.

ISIE II Edizione – INTERNATIONAL SUMMIT OF IMMERSIVE EXPERIENCE: “I MUSEI DEL FUTURO”

PANEL 1 | MUSEI DEL FUTURO. UN CONFRONTO INTERNAZIONALE SULLE STRATEGIE CULTURALI, FRA TRADIZIONE E LINGUAGGI CONTEMPORANEI

In collaborazione con Fondazione Kalnò

Apertura, di Emanuela Totaro⁸⁴

Sono contenta di aver collaborato con Promo PA alla realizzazione di questo panel per due motivi: il primo perché è coerente con l’obiettivo della nostra Fondazione, una realtà giovane nata con lo scopo di creare dei ponti tra il mondo della tecnologia e il digitale che spesso faticano ad adottare un glossario comune. Il Panel nasce da una comunanza di visione che vede nell’innovazione un fattore abilitante di sviluppo, uno strumento che ha senso se viene inserito in una visione integrata della catena del valore, dunque che prevede un confronto tra saperi provenienti da realtà diverse.

Non ha senso pensare ad uno sviluppo del digitale per la cultura se non mettiamo allo stesso tavolo pensatori e intellettuali che realizzano e producono le tecnologie. Abbiamo cercato di far convogliare nello stesso panel professionisti provenienti da mondi diversi. Parliamo del Museo del futuro. Secondo noi era necessario affrontare questo tema per due motivi: il primo perché se dobbiamo immaginare il museo, come da definizione di ICOM, come luogo al servizio della società, questo deve porsi come spazio permeabile alle trasformazioni che il digitale potrà avere in futuro.

Il secondo motivo è che se dobbiamo immaginare il museo come luogo in cui si attua la partecipazione delle comunità dobbiamo prevedere modelli di apprendimento della conoscenza. Questo ci porta a sviluppare delle riflessioni importanti. Il metaverso in questo senso è una possibile prospettiva da prendere in considerazione.

Introduzione, di Luca De Biase⁸⁵

Buongiorno, sono un giornalista che sta facendo un’inchiesta giornalistica sul museo del futuro. Le domande che ci stiamo facendo sono da un lato su come contestualizzare nella nostra epoca questa realtà del museo e dall’altro come pensare la progettazione del museo del futuro. Sul perché e come farlo ho raccolto un po’ di idee. Sono delle suggestioni disordinate che hanno a che fare con il risultato finale dell’inchiesta.

Alcuni problemi significativi sono relativi a questioni epocali. Abbiamo il tema di cosa stiamo cercando di cambiare, cosa dobbiamo arrivare a fare e in che cosa potrebbe avere successo la progettazione. Il museo tradizionale che classifica il sapere per Hegel è un po’ la morte dell’arte, un contenitore sterile che non guarda all’esperienza del visitatore. Grazie alla nuova definizione del museo quest’ultimo non è più solo conservativo, ma ha una nuova funzione nei confronti del pubblico. Da questo punto di vista la funzione è mediatica, il museo è parte del grande sistema dei media. Non solo il museo, ma anche l’archivio. Il Museo è un mezzo di comunicazione. Come ampliare la scarsa attenzione e tempo del

⁸⁴ Segretario Generale Fondazione Kalnò

⁸⁵ Giornalista Nova Sole 24 Ore

pubblico? Abbiamo il concetto di esperienza e di comunità. Noi stiamo cercando di costruire un’esperienza del pubblico con un valore culturale profondo, dobbiamo costruire un rapporto dialogico e profondo tra la grande esperienza della cultura e la partecipazione reale delle persone che sono poi molto diverse tra loro, sono state frammentate da questa esperienza della prima digitalizzazione. Non c’è un terreno comune facile, siamo una società frammentata. Dobbiamo dunque aspirare a fare esperienza per la comunità, questo è il faro su cui lavorare. L’esperienza non è come un prodotto che coglie qualcosa che tu sai già di volere e soddisfa tue esperienze già rivelate. L’esperienza ti cambia. L’ipotesi che stiamo facendo con questa inchiesta è che una progettazione dell’esperienza è possibile.

Il museo è un mezzo, una macchina narrativa crossmediale, ossia una storia, la narrativa dell’arte e della scienza, un quadro in cui le persone mettono ordine alla conoscenza su un ordine temporale. La narrativa serve per capire da dove vengono le cose e dove vanno. Se lo sappiamo insieme, abbiamo una prospettiva comune. Sarà una narrativa che si evolve tra tutti i media disponibili e dunque il mezzo di comunicazione diventa l’insieme dei luoghi di comunicazione: creare comunità con la conoscenza in un ecosistema perché la complessità dei vari mezzi di comunicazione ha questa forma sistemica. L’ecologia dei media sta assumendo una forma organica. Stiamo lavorando sulla costruzione di spazi con tre dimensioni. Ci sono ricerche che hanno scoperto che ci sono dei neuroni GPS, ossia che situano l’esperienza che facciamo nello spazio e tempo in cui facciamo l’esperienza. L’esperienza che facciamo in uno spazio digitale a tre dimensioni attiva i neuroni GPS, dunque si radica nella memoria delle persone.

Nella grande trasformazione dell’epoca della conoscenza, il sistema educativo si deve ripensare per progettare il processo del Lifelong Learning che abilita la società ad adattarsi al cambiamento e le persone a fare l’esperienza necessaria per non subirlo, ma cavalcarlo e guidarlo. Il museo è parte del sistema del Lifelong Learning del futuro. Dobbiamo pensare a un equivalente della scuola di massa creatasi con l’industrializzazione e il museo ne fa parte.

REALE E VIRTUALE NELLA NUOVA PRODUZIONE CULTURALE: QUALE RUOLO PER IL MUSEO

Intervento di Roberto Ferrari⁸⁶

Interrogarsi sul futuro dei musei impone una riflessione sull’ecosistema digitale, dunque non solo ciò che avviene dentro ai musei, ma anche ciò che avviene fuori. Io parlo del Museo Galileo, che espone una collezione e compie attività di ricerca. Cosa distingue un museo da un qualunque altro luogo dove si fa innovazione sociale e di servizio alla società? I musei devono confrontarsi sempre con una collezione, con il contesto storico di quella collezione e promuovere ricerche per aggiornare la conoscenza. Il museo riunisce la collezione più importante in Italia per la storia della scienza. Quello che vedete qui è un modello del cosmo, uno strumento che vi invito a vedere dal vivo. Il museo fa ricerca, ha fatto nascere riviste di fascia A di storia della scienza e questo evidenzia un altro aspetto importante: significa che siamo molto vicini alla comunità scientifica e ciò è importante anche per il metodo. Infatti cerchiamo di costruire strumenti anche digitali che servono alla comunità di storici della scienza. Senza una delle due componenti rischiamo di raccontare sempre le

⁸⁶ Direttore Museo Galileo – Istituto e Museo di Storia della Scienza

solite cose, senza un motore ed un elemento di confronto. La nostra biblioteca ha un ruolo fondamentale: è il motore di questo Istituto, una parte fondamentale del Museo.

Il problema non sono le tecnologie digitali, la domanda è quali sono le competenze che permettono alle istituzioni culturali di utilizzarle adeguatamente. Spesso mancano anche le competenze interne per capire quali sono i bisogni da trasferire in ambito digitale. L'intuizione di chi mi ha preceduto è stata quella di dedicare alle competenze digitali una particolare attenzione. Molte persone lavorano per costruire le interfacce e i metadati. Siamo luoghi che contestualizzano informazioni. Il museo è un luogo dove posso studiare le fonti, un luogo che lavora sul contesto dell'informazione. Perché 15 persone interne al museo? Perché se non hai le competenze non puoi fare cose che nascono dal lavoro costante.

Un altro aspetto è quello divulgativo che facciamo fuori e dentro al Museo, oltre alle mostre che sono di ricerca e divulgative. Vi parlo adesso di uno dei documenti più importanti cartografici: un mappamondo di un frate che a metà '400 realizza un documento unico nel suo genere che racconta storie di popoli che vivono questo mondo, scritto in volgare veneziano e di cui il museo ha realizzato l'edizione digitale. Questo documento è interessante perché contiene delle innovazioni radicali, è il primo a rappresentare l'Estremo Oriente fatto in Occidente e il primo che intuisce la possibilità di poter circumnavigare l'Africa.

Intervento di David Gallo⁸⁷

Vi ho voluto invitare in questo nostro museo virtuale. Per l'occasione abbiamo costruito questo ambiente. Questo spazio ci permette di interagire in tempo reale con tutto ciò che abbiamo qui. Tutto quello che creiamo è fortemente influenzato dalla nostra vena videoludica. Abbiamo parlato della creazione di un museo virtuale permanente. Nel mondo dei videogiochi ci sono numerosi metaversi, il divertimento è fondamentale. I metaversi non possono esistere se non sono creativi e sostenibili, dobbiamo avere la possibilità di entrare in un museo e viverlo in maniera quasi autobiografica. Quando la gente si diverte si connette ed è incentivata a rimanere nel nostro spazio. Il museo del futuro deve pensare al servizio, alla creatività, a ciò che può dare alla community, dopodiché a come trarne profitto. Alcune opere che vedete in questo spazio sono identiche alla realtà, altre sono state solo ricostruite da scatti fotografici. Il museo digitale non si basa su concetti tradizionali di fruizione dell'arte perché in questo caso visitiamo uno spazio senza poter toccare ciò che è esposto. Sappiamo che ultimamente la soglia di attenzione dei ragazzi è scesa molto e c'è un *overload* di informazioni.

Il museo oggi ci deve affascinare, coinvolgere, ma soprattutto deve stimolare l'apprendimento successivo alla visita. L'aspetto interessante che stiamo vivendo è la multidisciplinarietà: lavoriamo con artisti, sceneggiatori, game designer, scultori, dobbiamo unire competenze che ci aiutano a creare i prodotti che coinvolgono gli utenti. Cerchiamo di utilizzare la tecnologia adeguata all'*Eduainment*. Il *design-thinking* è alla base della realizzazione dei prodotti, la possibilità di tracciare tutte le performance dei visitatori e dare accessibilità e equità a chi non può visitare un museo. Si tratta di un museo in un museo,

⁸⁷ Founder di 101 Percento

noi siamo in grado di creare mondi in altri mondi. Le potenzialità sono moltissime, stiamo cercando di fare formazione e affiancare chi gestisce questi musei.

Intervento di Serena Tabacchi⁸⁸ e Filippo Lorenzin⁸⁹

Il MoCDA - Museum of Contemporary Digital Art è una piattaforma museale diffusa fondata nel 2019 da Serena Tabacchi, Dominic Perini e Tom Van Avermaet. Il museo si distingue per la sua natura no-profit e si propone come una piattaforma dedicata all'educazione e alla divulgazione nell'ambito dell'arte contemporanea digitale.

Negli ultimi anni, abbiamo assistito all'emergere di nuovi concetti legati all'utilizzo della blockchain, tra cui gli NFT (Non-Fungible Token). La blockchain può essere considerata come un registro distribuito in cui le informazioni vengono archiviate in maniera decentralizzata. Le opere d'arte conservate nella blockchain sono sempre accessibili in quanto non dipendono da un singolo dispositivo.

Grazie all'enorme interesse verso la blockchain e il mercato degli NFT, siamo stati in grado di scoprire scene artistiche che in passato erano isolate. Molti artisti provenienti da contesti poco conosciuti hanno ora l'opportunità di creare e vendere opere d'arte, entrando in contatto con creativi provenienti da tutto il mondo e raggiungendo un pubblico precedentemente inaccessibile.

Il MoCDA offre agli artisti una piattaforma per esporre le proprie opere e interagire con un pubblico più ampio, andando oltre la cerchia dei soli appassionati dell'arte digitale. A tale scopo, poniamo grande importanza all'accessibilità delle nostre mostre, garantendo che siano fruibili non solo da coloro che dispongono di connessioni internet veloci, ma anche da chi potrebbe non avere accesso a computer o dispositivi di ultima generazione. Oltre alle esposizioni virtuali, abbiamo organizzato mostre fisiche in Italia e all'estero in città come Istanbul, Parigi e Londra.

Durante le nostre mostre virtuali, le persone si possono collegare da tutto il mondo simultaneamente e presentarsi come avatar digitali. Spesso il nostro pubblico è composto da persone che non sono familiari con l'arte digitale; pertanto, è fondamentale per noi offrire esperienze educative che coinvolgano e amplino la loro comprensione dell'arte contemporanea digitale.

Il nostro ruolo consiste nell'introdurre e comprendere le nuove tecnologie in modo da poterle applicare al mondo dell'arte e viceversa. Facilitiamo l'incontro tra artisti provenienti da percorsi non tradizionali e le dinamiche peculiari del contesto della blockchain e delle ultime tecnologie (intelligenza artificiale).

In conclusione, il MoCDA è un museo indipendente che offre una piattaforma per l'arte contemporanea digitale, ponendo l'accento sull'educazione e la divulgazione. Il nostro compito principale come museo del futuro è quello di fungere da mediatore tra la cultura del passato e le generazioni future, esplorando le caratteristiche che rendono il presente unico e straordinario.

⁸⁸ Direttrice e co-founder, MoCDA Museum of Contemporary Digital Art. Intervento revisionato.

⁸⁹ Direttore Artistico, MoCDA Museum of Contemporary Digital Art

ICOM e la nuova definizione di museo, di Adele Maresca Compagna⁹⁰

L'ICOM, International Council of Museums, fin dalla sua istituzione ha avvertito l'esigenza di definire cosa si intendesse per museo, sia per circoscrivere il suo raggio di azione e l'universo di riferimento, sia per indicare criteri utili a definire nei diversi paesi le istituzioni e i *professionisti museali* che possono aderire all'associazione. Tutto questo in sintonia con una filosofia e una visione molto chiara del ruolo attribuito a queste istituzioni culturali, ampiamente descritte in atti internazionali e in particolare nelle Raccomandazioni UNESCO del 1960 e del 2015.

La definizione di museo recepita negli Statuti, modificata ben 7 volte nel corso di 75 anni di attività, ha acquisito nel tempo, man mano che cresceva la rappresentatività e l'autorevolezza di ICOM, un valore più ampio, divenendo un riferimento per tutta la comunità museale, per gli studiosi, per gli operatori e per i governi, tanto da essere ripresa in molte legislazioni nazionali, tra cui la nostra.

Sono ben evidenti l'attenzione crescente alla **funzione sociale**, con l'introduzione nel 1974 di “al servizio della società e del suo sviluppo”, e un ampliamento del concetto di patrimonio culturale, che include quello naturale e poi quello immateriale, e che nell'ultima definizione diventa solo “patrimonio” per poter comprendere tutte le sue declinazioni, compreso il digitale.

Ma veniamo al punto centrale del mio intervento, cioè della nuova visione di museo che emerge dalla definizione votata il 24 agosto 2022 a Praga e delle prospettive di azione che essa indica. Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze.

Le caratteristiche identitarie del museo sono confermate non senza che su questi termini si sia discusso e si continui a discutere. In un mondo dove sembra trionfare la fluidità e la flessibilità è importante, secondo noi, che sia ribadita - nei confronti dei governi nazionali e locali, degli amministratori, delle comunità territoriali - l'importanza della permanenza dell'istituzione - istituzione e non semplice “spazio” come proposto a Kyoto -, quindi entità a cui è collegato un riconoscimento giuridico e un'organizzazione efficiente che garantisca la salvaguardia del patrimonio e una programmazione culturale di qualità attraverso la professionalità degli addetti). È inoltre fondamentale che sia ribadito il suo ruolo di **servizio pubblico**.

L'assenza del fine di lucro, che anche recentemente è stata da alcuni criticata, non confligge con l'attivazione di performances e servizi a pagamento, concessioni e partenariati, né con la ricerca costante di maggiori entrate (purché provengano da fonti eticamente accettabili), ma sta a sottolineare che tutte le entrate devono sempre essere reinvestite per assolvere alle funzioni del museo (raccomandazione, badate, che vale non solo per i musei privati o d'impresa, ma anche per i musei pubblici, ad evitare la tentazione che proventi della cultura vengano utilizzati dalle amministrazioni per altri scopi)..

⁹⁰ Presidente ICOM Italia. Intervento revisionato dall'autrice.

Anche **le funzioni** restano quelle tradizionalmente riconosciute al museo, con alcune modifiche:

- La **ricerca è posta al primo posto** (come precedentemente solo nella versione francese) in quanto considerata preliminare e necessaria per tutte le altre azioni:
- Il termine **“acquisisce”** è **sostituito con “colleziona”**, termine che si adatta meglio al patrimonio intangibile o diffuso e segna una distanza rispetto alla condizione di proprietà/possesso del bene.
- Viene inserita l’**“interpretazione” accanto all’esposizione**, a sottolineare il necessario sforzo di rielaborazione/mediazione dei molteplici significati e dei valori da condividere e comunicare.

Nel secondo periodo sono evidenziate la visione e il *modus operandi* dei musei, con un passaggio, a prima vista non facilmente comprensibile, dal singolare al plurale, che intende probabilmente sottolineare il passaggio dalle caratteristiche generali e le funzioni tipiche dell’istituzione “museo” – come entità astratta – alle azioni concrete svolte dagli “istituti” museali, nella loro molteplice varietà. In questo periodo sono inserite alcune parole chiave fortemente innovative e largamente condivise dalla comunità museale, come emerso dalle indagini effettuate nel lungo processo di revisione condotto in questi anni dal Comitato *Icom Define* di ICOM:

- a) l’**accessibilità** e l’**inclusività**, che vanno ben oltre l’apertura al pubblico della precedente definizione;
- b) il rispetto e la promozione della **diversità e della sostenibilità**;

Il museo diventa, aldilà dell’importanza delle collezioni, uno **spazio aperto a tutti**, un laboratorio di **approfondimento e di scambio** tra identità e culture diverse, un luogo di **ricerca e documentazione sulla storia**, sull’evoluzione della scienza e delle civiltà, ma anche sulle questioni attuali, locali e globali. Il museo assume un ruolo importante per favorire il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Per tutto questo, suggerisce la definizione, è indispensabile la **partecipazione delle comunità** e, aggiungiamo noi, la costruzione di alleanze forti e durature con le amministrazioni locali, con i soggetti che compongono l’ecosistema culturale – biblioteche, archivi, scuole, università, associazionismo – e la struttura economica e sociale dei territori.

Una volta condivisa questa visione occorre però individuare quali siano gli approcci e gli strumenti più idonei per attuarla: bisogna investire risorse finanziarie, ma anche puntare su nuove competenze e su una diffusa consapevolezza e sensibilità da parte dei professionisti.

Un’ultima annotazione: **per raggiungere le finalità** per cui il museo opera, vale a dire **l’educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze** la definizione di ICOM propone di offrire **“esperienze diversificate”**, quindi individuare metodi, strumenti, linguaggi diversi, a seconda degli obiettivi e dei target che si desidera raggiungere.

Come è stato sottolineato dai relatori che mi hanno preceduto, in tutto questo **le tecnologie giocano un ruolo di primaria importanza**. Si è ripetuto più volte, soprattutto dopo la pandemia, che la digitalizzazione e la condivisione virtuale del patrimonio esposto o conservato nei depositi, la produzione di contenuti digitali originali, video, podcast, con finalità divulgative, ludiche o didattiche, permettono l’accesso e la partecipazione ad una

più ampia platea di visitatori, e aprono tra l'altro enormi potenzialità di ricerca, di comunicazione, di sviluppo della creatività, di produzione.

Sulla “rivoluzione digitale” sono stati programmati enormi investimenti, nel PNNR e non solo. Noi, naturalmente, non possiamo che apprezzare lo sforzo enorme che nel nostro settore sta portando avanti la Direzione generale Digital Library del Ministero e tante istituzioni pubbliche e private. Ci permettiamo però di ricordare che la missione e gli obiettivi del museo del futuro si realizzeranno solo se al suo interno vi saranno professionalità adeguate, tecniche, amministrative, specialistiche, in grado di immaginare e governare il cambiamento e di mettere in gioco le proprie capacità di interazione e di relazione dentro e fuori il museo.

VERSO IL MUSEO DEL FUTURO

Intervento di Stefano Moriggi⁹¹

Buongiorno a tutti, non mi considero un professionista dei musei, ma ho interagito spesso con questi occupandomi delle interazioni tra specie umane e tecnologie e delle ricadute che avranno. La nostra storia è scandita dall'evoluzione delle macchine che stanno diventando parte dell'ambiente che abitiamo. Venendo a trattare del digitale in maniera più specifica mi preme dire subito che non credo il digitale debba essere concettualizzato come uno strumento di smaterializzazione dell'esperienza. Il digitale ci deve servire per migliorare l'esperienza.

Quando l'arte entra nei musei da rappresentazione esperibile del vero diventa oggetto di giudizio intellettuale per Hegel. Si tratta di una svolta epocale. Il digitale se non concepito solo nell'ambito della dicotomia presenza-distanza, ma come uno strumento per ridisegnare le dinamiche di partecipazione a prescindere dalla presenza, potrà portarci a fare dell'arte un'esperienza viva. Dunque il primo appunto è che il digitale può servire ad arricchire la presenza. Quali sono le esperienze che richiedono esclusivamente e necessariamente la presenza? Quali quelle che vengono altrettanto bene da remoto e in presenza? Non facciamo della presenza un'ossessione, ragioniamo sul digitale come strumento per riprogettare gli ambienti nel loro spazio-tempo, alleggerendo la presenza del non essenziale.

Nella modalità ecologica con cui parliamo del rapporto uomo-macchina nei contesti museali e sociali, potremmo fare i conti con nuove evidenze per cui le specie animali oltre ai geni ereditano i contesti. Dunque potremmo fare una sorta di archeologia dei media, ossia capire di cosa siamo eredi, di quali interazioni e con quali media.

Diventiamo consapevoli di cosa siamo eredi e facciamo un'archeologia del futuro dei media, proviamo a immaginare gli scenari possibili per progettare. Costruiamo un'archeologia dei media capendo di cosa siamo tecnologicamente eredi. Il museo è una buona palestra per fare questa progettazione, a patto che non viva il digitale come un citofono e solo in termini di dualità presenza e remoto. Ultimo appunto: stiamo ragionando di futuro dei musei e musei del futuro che non sono la stessa cosa. Il futuro del museo potrebbe essere l'aggiornamento di un museo che c'è già, i musei del futuro potrebbero essere la messa in scena del presente. Il digitale è una macchina di registrazione, dove noi

⁹¹ Docente di Didattica dei media e di Tecnologie della formazione Università di Milano Bicocca

produciamo dati, valore. Non sarebbe male che il museo ci rappresentasse e mettesse in scena il presente, un presente fatto di dati che non sappiamo leggere. Possiamo raffinare la mappatura e rappresentazione visiva dei dati per riuscire a vedere ciò che accade, non dobbiamo vivere di mode e fenomeni tipici, dovremmo capire come nasce un fenomeno e cosa succederebbe se avessimo la capacità di trasformare il museo in una palestra della cultura del dato.

Intervento di Tiziana Maffei⁹²

Il museo credo debba essere un luogo dove non solo diamo risposte, ma ci poniamo anche molte domande, come contributo alla costruzione del pensiero critico. Credo che il vero problema sia la costruzione degli ecosistemi digitali, molto complessi, come possibilità di gestire dati importanti che ci consentano di riprogettare. Il digitale lo vedo come una grande opportunità per gestire dati e produrre memoria.

I musei non sono solo contenitori di memoria, ma in primis produttori di memoria e di esperienze culturali. Assieme al metaverso c'è l'esperienza fatta di profumi, suoni e atmosfere che appartengono al mondo reale e credo che l'ecosistema digitale sia il vero vulnus. Per progettare i nostri musei bisogna che i dati dialoghino tra loro e possano essere oggetto di rielaborazione, dunque servono sistemi che si parlano tra loro.

PANEL 2 | LA CONVERGENZA TRA CULTURA E TECNOLOGIA E LA NUOVA CATENA DEL VALORE. ESPERIENZE A CONFRONTO

Introduzione, di Luca Nannipieri⁹³

Esistono delle parole che si riempiono di significato e diventano magiche in certi periodi della storia, una di queste è certamente “nuove tecnologie”. Il primo mezzo di massa che abbiamo avuto per mezzo secolo, ossia la televisione, è stato importantissimo per l'alfabetizzazione, ma sulla cultura e conoscenza questa è stata afona, ossia muta. In televisione oggi l'arte rimane relegata sempre ai servizi di chiusura dei telegiornali ad esempio. Questo per dire che la parola tecnologia non necessariamente ha rappresentato un punto di convergenza con la cultura museale, ma di divergenza. Fortunatamente arrivano le nuove tecnologie e si mettono a servizio della cultura. Nei musei più all'avanguardia e di ricerca o nelle sperimentazioni di mostre più acute si svolge una parte del futuro. Abbiamo la possibilità di fare repliche fotografiche per esempio, *virtual tour*. I canali social e i materiali multimediali invitano ad una partecipazione non passiva.

Da storico dell'arte credo che le nuove tecnologie ci pongano diversi interrogativi: le nuove tecnologie a volte possono trasformare il nostro rapporto con l'originale, noi non possiamo perdere la tensione per l'originale. Dobbiamo valutare la faccia positiva, senza dimenticare la criticità. Il rapporto con l'opera originale sarà ampiamente trasformato.

Non sottovalutiamo questo problema. Inoltre una cosa positiva che le tecnologie permettono: finalmente riusciamo a esplicitare che dire senza narrare è un gesto debole. Serve altro per coinvolgere: una narrazione che le nuove tecnologie permettono, dunque ben vengano tutte le esperienze del futuro.

⁹² Direttrice Reggia di Caserta

⁹³ Scrittore e critico d'arte

Le nuove digitalizzazioni hanno un grande rischio: la polarizzazione tra chi se le può permettere e chi no. la polarizzazione tra musei che per introiti economici possono permettersi sperimentazioni ad altissimo livello, processi di modernizzazione e dall'altra parte, per contraccolpo i musei che cercheranno per osmosi di imparare oppure lavoreranno a passivizzarsi ancora di più. Di fronte ad una realtà immersiva ad esempio il museo di arte sacra gestito con i soldi della Curia si troverà sempre più passivo. La nuova tecnologia permette in conclusione di esplorare nuove esperienze, ma allo stesso tempo polarizza. Avremo musei che o tentano il salto per quanto riguarda l'autonomia, oppure diventeranno forza di reazione e passività.

Gli Uffici del futuro, di Eike Schmidt⁹⁴

Volevo partire con un esempio recente: quello della digitalizzazione di Palazzo Pitti che adesso ha un gemello digitale. La prima funzione è la tutela, la documentazione dello status quo di un edificio storico molto complesso. Abbiamo trovato ad esempio tra due mura un passaggio segreto, dei collegamenti verticali e orizzontali che non conoscevano. La seconda funzione: grazie a questa digitalizzazione possiamo ricostruire degli stati precedenti. Possiamo ricostruire con grande precisione le varie stratificazioni storiche, quindi abbiamo i dati per la ricerca storica. Terza funzione è la progettazione, abbiamo dati per portarci avanti in questo senso. Collegata a questa funzione c'è poi il monitoraggio.

Pensiamo poi a un utilizzo differente: non è ipotizzabile entrare in tutti gli spazi fisicamente, ma digitalmente sarebbe possibile. Perché poi non escludere una *gamification*? Questo ci porta ad una questione fondamentale: se la nuova realtà digitale vada solo verso l'immersività, un grande vantaggio senza dubbio, ma servirebbe anche l'astrazione, la traduzione in qualcos'altro, ad esempio tramite il disegno e la riproduzione dell'opera d'arte. Si tratta di un processo necessario perché le illustrazioni fanno capire meglio le cose, ci vuole un'umanizzazione della realtà, una mediazione umana dell'opera d'arte. Anche la traduzione dell'opera d'arte in parole ci permette di avere una narrazione dell'arte che affascina molto il pubblico. Spesso inoltre i musei lasciano da sole le opere d'arte, c'è l'idea per cui le opere sono talmente importanti che non bisogna fare niente per i visitatori. Dunque è fondamentale per gli allestimenti rendere l'esperienza aperta e rendere le opere leggibili attraverso un'illuminazione adeguata ad esempio.

Tecnologie a supporto della cultura, di Riccardo Rovelli⁹⁵

Buongiorno a tutti. Noi raccogliamo tutte le istanze tecnologiche, scientifiche e culturali per portarle nel sistema Paese. Ci rivolgiamo principalmente all'industria e agli ambiti che lambiscono e toccano la cultura. Vorremmo essere in controtendenza, proponendo soluzioni alternative. Riconosciamo ai nostri clienti partner la necessità di vedere cosa fa l'altro nello spazio digitale. Il contatto è in molti casi scientifico. Riusciamo grazie alla tecnologia ad entrare in aree normalmente inaccessibili, luoghi che hanno bisogno di essere ritrovati dal grande pubblico. E' interessante che molti musei italiani non abbiano uno sviluppo digitale di questo tipo, ma riteniamo che sia importante rimettere in carreggiata queste tecnologie. Le installazioni che abbiamo fatto ci hanno consentito di capire determinati fenomeni, anche climatici. Abbiamo sistemi che vengono utilizzati per esempio

⁹⁴ Direttore Gallerie degli Uffizi

⁹⁵ Regional Manager Italy&DACH - Antycip

in planetari, in questi casi è fondamentale la realtà virtuale. Un sistema particolarmente ambizioso e legato alla volontà di entrare nel mondo dell'Università è su tre dimensioni, utilizza proiettori e sistemi di suono multidimensionale, oggetti che consentono l'interazione con l'ambiente. Un progetto molto interessante è la ricostruzione tramite le nuove tecnologie degli effetti dell'inondazione nell'ambiente urbano.

Un altro progetto è TORE, sviluppato in Francia. Si tratta di un sistema complesso che consta di 20 proiettori. Un sistema che consente di avere una visualizzazione di un certo tipo e un ingresso all'interno dello spazio totalmente immersivo perché tutto il nostro corpo è immerso.

Da queste poche immagini è evidente quanto sia stato difficile unire sistemi complessi. L'ultimo caso selezionato è relativo ad un progetto in un ambito culturalmente fortemente legato al nostro Paese, ovvero quello sportivo: si tratta di un progetto legato al comportamento umano nello sport. L'idea è quella di creare delle reazioni nei giocatori pur essendo in un ambiente virtuale. Tutto questo che impatto ha sulla cultura? Per noi molto grande perché consente grandi possibilità di studio rispetto a fenomeni culturali in senso lato. Per noi questo è un focus che porta valore alla cultura.

Tecnologie Ibride e Collaborative a supporto del Patrimonio Culturale, di Ivana Cerato⁹⁶

Noi ci occupiamo di beni culturali a tutto tondo. Il nostro laboratorio si occupa di tecnologie per il patrimonio culturale. Io sono un'archeologa e mi occupo di linguaggi e comunicazione, ossia di capire come il patrimonio può essere comunicato. Dire senza narrare non è sufficiente, questo perché quando vedo un museo i cartellini mi dicono cosa c'è, ma il tutto rimane asettico. Noi abbiamo sviluppato una vetrina oleografica, ossia una vetrina con una narrazione della storia, dove gli oggetti si animano e raccontano la loro storia.

In un altro nostro progetto il personaggio si muove in uno spazio virtuale e può viaggiare in varie città. Gli oggetti del foro di Augusto sono quelli contenuti nelle varie vetrine, si tratta di una sorta di caccia al tesoro.

Con la pandemia ci siamo fermati e abbiamo visto che tutti i musei hanno iniziato a usare la tecnologia in maniera quasi ossessiva. Molti musei sono arrivati sui canali social. In questo bombardamento di storie e informazioni è emerso che tutto era però privo di interazione. Possiamo costruire uno spazio virtuale, ma c'è bisogno dell'interazione tra persone. Dobbiamo ridare al digitale corpo e voce, creando delle esperienze ibride. L'esperienza digitale va a completare l'esperienza in presenza. Ci siamo accorti che spesso la tecnologia rischia di essere respingente. Quando faccio esperienza di tipo ibrido, la sensazione di inadeguatezza nel pubblico si affievolisce, se c'è una persona che fa da guida e accompagna.

PANEL 3 | LA SPERIMENTAZIONE CREATIVA DIGITALE PER L'INNOVAZIONE DELL'INDUSTRIA DELLA CULTURA

Arte e creatività tra musei e Metaverso: lavori in corso, di Gaetano di Gesu⁹⁷

⁹⁶ Ricercatrice presso l'Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale del CNR Dibattito

⁹⁷ Direttore artistico China International Museum

Grazie a tutta l'organizzazione di questo enorme appuntamento che sta diventando sempre più importante e che mette in relazione con una certa qualità gli operatori di questo settore importantissimo per la nostra per la nostra cultura.

China Museum International è un esperimento costruito per creare una fortissima integrazione sui prodotti culturali che portiamo in Cina, grazie a gruppi interdisciplinari composti da cinesi e da italiani. La comunicazione e la traduzione dei valori e dei concetti che supportiamo con le mostre sono fondamentali per arrivare ad un pubblico molto diverso da quello italiano per formazione culturale ma anche molto dinamico a causa delle continue sollecitazioni che vengono dalle tecnologie contemporanee. Siamo, per così dire, una società con sede in Italia, appartenente ad un grosso gruppo cinese e i rappresentanti per l'Europa di China Museum Association, che mette insieme 190 musei cinesi. Abbiamo sede operativa a Roma, mentre la sede principale è a Pechino, e abbiamo due uffici in apertura a Los Angeles e in Nord Europa. Il nostro lavoro consiste nel costruire programmi di internazionalizzazione nel senso più ampio del termine: mostre di qualità curate con molta attenzione, ma anche attività di scambio di procedure e pratiche, e collegamento diretto tra musei. La struttura del gruppo tende a connettersi in maniera molto costruttiva con i principali musei italiani, tant'è che abbiamo fatto negli anni scorsi delle mostre di particolare rilevanza, di cui presenterò una selezione.

Partiamo dall'ultima. È stata un'impresa abbastanza impegnativa, perché realizzata in piena pandemia con tutte le difficoltà che ne sono derivate. Analizzarla significa per noi mostrarvi esattamente come stiamo lavorando: questa mostra è stata costruita assieme alla Galleria Nazionale di Arte Moderna e contiene una selezione di 62 opere mai esposte in Cina, che va da Hayez fino a Burri, ed è pensata per tracciare l'evoluzione dei linguaggi dell'Arte Moderna a partire dalle riflessioni ottocentesche attraverso l'intersezione di grandi capolavori. Questo perché il momento “Pop” in assoluto per il pubblico cinese è poter riconoscere dei grandi nomi.

Il primo argomento che si pone, dunque, è la costruzione di un impianto narrativo in cui convivano due percorsi da un lato, la coerenza logica e scientifica dalla costruzione del racconto, dall'altro, fare emergere opere di grande rilievo che possano avere un impatto diretto sul pubblico, poiché il legame con l'opera favorisce l'allargamento della base della nostra comunicazione. Abbiamo costruito una comunicazione costante già nella fase di organizzazione della mostra, grazie alla circolazione nei mezzi di comunicazione e socialnetwork cinesi di video dal linguaggio immediato ma costruiti insieme al museo. Il legame che si è costruito tra l'utenza e il pubblico attraverso questa comunicazione preventiva ha fatto sì che ancora adesso siano richieste un grande numero di prevendite. Un altro esperimento abbastanza interessante di comunicazione, volto ad arrivare a fasce sociali di nuova generazione, è stato quello di utilizzare il format di una star del Pop cinese contemporanea integrandolo con i contenuti della mostra. Si tratta di una sorta di cover del un video musicale di una *hit* in cui la trama è intessuta con gli elementi della nostra mostra. Com'è immaginabile, l'utenza cinese ha immediatamente riconosciuto sia la storia del video sia il nostro messaggio subliminale. Il punto di questa scelta è utilizzare nella comunicazione di valori e di contenuti alti delle strutture narrative molto popolari, perché, se si riesce a far combaciare questi due aspetti in comunicazione di alto di alto impatto, e il successo è assicurato.

Come ho accennato, sebbene sia stata realizzata in piena pandemia, anche sperimentando modalità abbastanza inedite (ad esempio, il lavoro dei curatori è stato fatto in differita attraverso Internet) abbiamo inaugurato una mostra molto elaborata, che riesce ad assolvere al complesso compito di trasferire i passaggi stilistici e i grandi periodi artistici ad un pubblico cinese che possiede una conoscenza dell'Arte Moderna europea abbastanza limitata. La mostra include due momenti che, grazie ad un'interattività molto marcata, hanno generato delle aperture più popolari nella successione di linguaggi e di opere: l'inserimento di vere e proprie interruzioni della narrazione, attraverso degli allestimenti “instagrammabili” che raccontano la natura e il contenuto di alcune opere, e l'inserimento di due situazioni immersive costruite con Fake Factory. L'esposizione copre un'area di 1000 metri quadrati, su due spazi di allestimento. Tra i due spazi una zona di passaggio, ispirata a Fontana, segna una cesura materiale fra sezioni che non avrebbero avuto una continuità armonica - dal linguaggio figurativo ai linguaggi informali. All'interno della nostra sono presenti altri importanti interventi immersivi ispirati ad alcuni artisti, come la ricostruzione dello scenario dei lavori di De Chirico alla fine della parte delle avanguardie. Il senso di questi allestimenti viene percepito in maniera subliminale. Si tratta di allestimenti che aprono ad un approccio frivolo alla percezione dell'arte senza tralasciare gli obiettivi della comunicazione; non sono costruite in maniera banale, vi si ritrovano chiari riferimenti alle opere, come un'apertura che cambia completamente colore e supporti audiovisivi che includono musica contemporanea coerente con i lavori di Vedova.

Abbiamo portato avanti anche un'operazione opposta, ovvero connettere i grandi musei cinesi con i grandi musei italiani anche nell'altra direzione, dalla Cina all'Italia. Una mostra che ha avuto un grande successo in Italia è stata quella che abbiamo fatto sia al MANN di Napoli che ai Mercati di Traiano a Roma, in collaborazione con le autorità del Sichuan, su un ritrovamento archeologico, secondo gli esperti, più importante dell'Esercito di terracotta: oggetti di bronzo risalenti all'epoca del bronzo nell'area del Fiume Azzurro. In questo caso, l'operazione è stata opposta rispetto a quella che normalmente portiamo avanti con la Cina. Il pubblico dell'Archeologia in Italia ha mediamente una cultura molto più alta e riesce a costruire dei parallelismi cronologici che in Cina risultano un po' più difficili, dato che le grandi periodizzazioni cinesi abbracciano lunghi periodi denotati da una certa coerenza e identità delle opere d'arte; non c'è una successione di linguaggi come accade da noi. La tensione tra raffigurazioni completamente diverse, assieme alla giustapposizione tra le opere e i contesti che le hanno ricevute - l'edificio del Mandala, la sala grande della Meridiana, e poi con i mercati di Traiano - ha nobilitato ancora di più il valore della mostra creando un effetto molto suggestivo.

Negli anni, il nostro lavoro ha creato una forte integrazione con i musei cinesi e ci ha permesso di mettere a punto diversi contatti di collaborazione con altri centri. Tuttavia, l'esperimento è ancora aperto ad una innovazione; si potrebbe lavorare sulla presenza fisica delle opere, per cui – sebbene per noi sia imprescindibile la fisicità delle opere - si potrebbe ridurre il numero di opere importanti, riducendo le difficoltà e i rischi del trasporto, e allargare la narrazione virtuale cercando degli elementi di originalità del discorso. Il nodo di questa questione risiede nel fatto che un approccio semplice al virtuale sembrerebbe rendere inutile il lavoro scientifico, ma non è così: quando le tecnologie digitali sono utilizzate come strumento di interpretazione il risultato narrativo rende più complessa la percezione di una mostra o di un fatto culturale, arricchendolo di nuove sfumature e

ampliando il campo della ricezione. Per noi, sintetizzare non significa fondere i linguaggi, perché mettere il linguaggio articolato scientifico con delle innovazioni nella stessa situazione crea un dissidio nella narrazione, ma usare le nuove tecnologie per creare un doppio registro di lettura. La parte di sostegno deve essere fondata su una narrazione molto curata dal punto di vista scientifico nella quale, quasi a ritmi di ogni 10/12 minuti, vengono inserite delle fratture che inducono uno spostamento della sensibilità creando un diversivo. Il diversivo in questo senso è una sorta di interpretazione che viene fatta con prodotti originali, video e narrazioni immersive, attorno ai punti focali del discorso della mostra. L'obiettivo è quindi costruire una polisemia; noi cerchiamo di raggiungerlo attraverso un passaggio determinante dell'arricchimento dei contenuti: un gruppo di lavoro composto da cinesi, italiani e altri soggetti internazionali.

***The New Atlas of Digital Art*, di Maria Grazia Mattei⁹⁸**

Fare un salto una qualità nel mondo immateriale dell'Arte e della creatività digitale non è così semplice, ma mi sembra una bella scommessa.

MEET è un progetto nato nel 2015 all'interno di Fondazione Cariplo e da un anno attivo a Milano. L'esperienza di MEET si inserisce all'interno di uno dei temi emersi in questo ISIE: come gli spazi museali, siano essi classici o nuovi, possono accogliere esperienze digitali creative contemporanee. Siamo partiti con l'idea di creare uno spazio di nuova concezione ristrutturando un edificio della Fondazione Cariplo secondo paradigmi che ci sembravano centrali per esprimere che cosa sia la cultura digitale. Questa nostra visione di partenza si fondava sulla necessità di fare un salto culturale rispetto all'uso più stretto delle tecnologie mettendo insieme tutto l'essenziale creativo, inventivo e tecnologico per raggiungere differenti risultati. MEET, oggi, mette in circolazione idee e opere immateriali in una sala immersiva e spazi interconnessi. In poche parole, creiamo percorsi esperienziali.

Prendo in prestito un'espressione del dottor Cutaia: bisogna stare dentro la complessità. La complessità del tema *Digital Transformation* dei musei e dei luoghi di cultura copre campi e questioni amplissimi. Abbiamo davanti un quadro tanto affascinante quanto difficile da interpretare, sul quale dobbiamo ragionare collettivamente. Qual è il modo migliore per entrare dentro questo nuovo scenario così complesso? Sicuramente è quello di cambiare posizionamento e così affrontare il tema della dimensione digitale da un punto di vista più culturale. Dobbiamo assimilare una sensibilità che ci permetta di interpretare le diverse esigenze e di proporre delle soluzioni pertinenti e coerenti che portino avanti gli obiettivi che una realtà culturale o un museo di volta in volta si pone. Con questa premessa ideale abbiamo sventrato un edificio per creare uno spazio che trasmetta questo senso di una cultura digitale storica - perché c'è una storia c'è anche o un'archeologia digitale - ma ancora di più il senso di una cultura che mette in scena la creatività, nel suo aspetto più artistico, esplorativo e sperimentale, di una serie di personaggi di rilievo mondiale che lavorano sulle frontiere del digitale come nuove forme di comunicazione, professione ed emozione.

Cosa si intende per creatività arte digitale? L'Unione Europea ha dato delle indicazioni dalla creatività e dall'arte digitale: sono semi di futuro, un driver per immaginare, per progredire e portare innovazione. Durante questo appuntamento di ISIE, ho notato che si è teso molto a parlare di *Digital Transformation* nel senso di come mettere idee creative e strumenti

⁹⁸ Fondatrice e Presidente MEET Digital Culture Center

sempre più innovativi a servizio della funzione museale. Tuttavia, c'è un altro aspetto che tengo a sottolineare: dobbiamo diventare noi stessi esploratori del mondo della creatività digitale per trarne ispirazione e declinarlo anche in altre situazioni e metterlo a servizio di obiettivi o comunicativi o culturali diversi. C'è un universo della cosiddetta Arte Digitale che dovremmo far conoscere sempre più anche nei centri museali, tra trend setter e opinion leader, un mondo sommerso che va capito. È come se noi fossimo esploratori di un mondo di cui sono già stati tracciati dei territori nel passato, con una storia che parte dagli anni Sessanta ma ha radici nelle avanguardie del primo Novecento. Gli artisti sperimentatori che lo popolano stanno sì utilizzando i mezzi che sono a disposizione, ma stanno sperimentando linguaggi e modalità che ora vengono appena accennati ma diventeranno ben presto comuni nel lavoro di tutti nei musei. La generazione futura userà linguaggi e modalità comunicative completamente diversi, secondo le potenzialità che ci stanno già indicando quei creativi che mettono le mani su del materiale immateriale come software e che prendono spunto dalle tecnologie che ci sono per forzarle in altre direzioni.

MEET è dentro un network europeo di Arte e Cultura Digitale, all'interno del quale abbiamo creato delle sinergie molto forti partecipando a progetti e dando possibilità a giovani artisti di lavorare insieme alle imprese. Luoghi come MEET creano un terreno comune di esperienza, in cui le imprese (noi abbiamo lavorato con Human Technopol il Parco Scientifico e Tecnologico di Trieste) mettono a disposizione esperti e tecnologie. Ne nascono risultati incredibili. MEET ha individuato 49 centri simili sul territorio europeo, come delle antenne sui territori, ma ne stanno nascendo altri. La *Digital Transformation* deve includere tutte le situazioni allineate con questo grande cambiamento in atto.

A MEET abbiamo riunito più di 12 centri europei, che confrontandosi per tre giorni di lavoro in tavoli di lavoro, hanno tentato di identificare le tre tendenze che presenterò in sintesi:

1. Tendenza verso la fusione di Arte, Scienza e Tecnologia
2. Immersive Experience
3. Nuovi modelli di sistemi economico-tecnologici per governare questa rivoluzione

Abbiamo provato a mappare queste tendenze perché ci muoviamo su un territorio nuovo sul quale si affacciano strumenti e applicazioni di Intelligenza Artificiale inediti.

Il rapporto arte, scienza e tecnologia è un campo fertile di novità: gli artisti assieme a tecnologie e scienziati riescono a far breccia sull'immaginario delle persone e a trovare delle soluzioni comunicative e relazionali inaspettate. Non si tratta di un mettere in scena l'ultimo ritrovato della scienza, ma di una forma d'arte che torna ad essere Arte Sociale: un'arte a servizio del pubblico - il quale, venendo coinvolto, entra dentro le problematiche - e capace di raggiungere l'obiettivo dei musei di attrarre un nuovo pubblico attraverso il linguaggio delle giovani generazioni e di quelle future.

La seconda grande tendenza è quella dell'*Immersive Experience*. Abbiamo capito che riguarda esclusivamente la Realtà Virtuale o il Video Mapping, ma è il parametro dell'immersione nella narrazione. Non si può parlare di Arte Digitale senza prendere in considerazione l'ambiente e i dispositivi necessari per comunicarla correttamente. Non bastano i monitor appesi alle pareti per spiegare cos'è la Criptoarte e chi sono gli artisti del digitale.

Per arrivare alla terza tendenza, gli NFT con il loro impatto sul mercato dell'arte hanno rappresentato la prima volta nella storia dell'Arte Digitale, da quando ho iniziato a

monitorarla negli anni Sessanta, che si è raggiunta la capacità di renderla più fruibile, e quindi espandibile: una matrice di struttura di struttura economica. Prima dell'avvento degli NFT, non c'era non c'era collezionismo, non c'era niente di tutto quello che renderebbe l'arte digitale alla portata della grande maggioranza di persone. L'aspetto economico è fondamentale.

Noi abbiamo lanciato una sorta di Atlante, il *New Atlas of Digital Art*. È un lavoro in progress, perché, assieme al network, intendiamo continuare a monitorare e a raccontare. Quello in cui ci inseriamo, non è solo un network di pensiero ma anche di azione. Lavorando su vari progetti, a MEET abbiamo compreso che il problema centrale è l'internazionalizzazione della creatività italiana non sono i contenuti o la spinta creativa, ma la reale partecipazione alle tendenze comunicative più ampie. La grande partecipazione alla nostra sala immersivi è il segnale di una curiosità del pubblico per questa dimensione, che io vorrei scoprissero anche i musei che si occupano di archeologia, perché è possibile stabilire incredibili connessioni con il passato. Perché questo sia possibile è necessario partecipare ad una rete di condivisione di idee e applicazioni, perché la tendenza non la fa l'ultima tecnologia ma la capacità di utilizzarla in modo creativo per perseguire degli obiettivi - nel caso dei musei comunicativi e di coinvolgimento, nel caso degli artisti di esplorazione di nuove dimensioni di linguaggio

Negli anni Ottanta, ho detto: “Il mondo sarà digitale,” perché avevo visto degli artisti a lavoro sul computer che disegnavano software per generare immagini. Guardando ancora da quella parte, l'ultimo artista che ho invitato a lavorare all'atlante, Mauro Martino, un ricercatore, scienziato e artista italiano che vive e lavora a Boston, dove è responsabile dell'Artificial Intelligence Lab della IBM, mi ha spiazzato. Mi ha fatto capire che questo mondo è fluido e dinamico e non può essere rappresentato staticamente. Mentre noi disegnavamo un atlante statico, nel quale gli elementi si andavano a posizionare nei vari territori, lui ha immaginato con un atlante dinamico e lo ha realizzato con sistemi di Intelligenza Artificiale che oggi sta emergendo come tendenza: la *Text to Video*. Ne avrete sentito parlare in termini di *Text to Images*, un'intelligenza artificiale che da dataset e indicazioni in forma di parole scritte, grazie al Machine Learning, le trasforma in immagini fisse così vicine all'illustrazione o alla fotografia da essere surreali. Mauro Martino si è spinto oltre ed ha creato il primo esempio in cui la potenza della parola abbinata al *Machine Learning* genera video e animazioni: ha messo insieme una descrizione e ha chiesto al sistema di AI di realizzarne un atlante digitale. Il risultato è stato un mondo che si muove fluido e dinamico.

Questo mondo fluido e dinamico dell'Arte non deve mai essere perso di vista nella crescita culturale, soprattutto se vogliamo spingere la *Digital Transformation* in un museo nella direzione della comunicazione e del rapporto con il pubblico.

VERSO LA CO-CREAZIONE: PER UN'ALLEANZA TRA ARTE E TECNOLOGIA

Intervento di Elisabetta Rotolo⁹⁹

MIAT è il primo hub educativo per le arti e le tecnologie. All'interno della nostra società abbiamo tre grandi anime: formazione, *Artech* (Artisti tecnologici) e ricerca. Siamo la prima

⁹⁹ CEO & Founder MIAT - Multiverse Institute for Arts and Technology

Academy al mondo nel vero senso della parola. Formiamo i talenti del futuro, artisti e aziende che devono imparare a costruire e creare contenuti, progetti ed esperienze con tutte le tecnologie emergenti e perché diventeranno la *computing platform* del futuro. La seconda area della società è uno studio immersivo, dove abbiamo gli *Artech*: creiamo e produciamo esperienze, progetti e contenuti artistici applicati alla tecnologia. L'ultima area è la ricerca, perché quando dobbiamo creare progetti che uniscono realtà virtuale e intelligenza artificiale per le grandi *corporate* a livello internazionale, dobbiamo fare gli studi adeguati. A MIAT creiamo progetti per *corporate* e musei unificando le tecnologie - Realtà Virtuale, Aumentata e Mixata, *Projection Mapping*, Intelligenza Artificiale, Blockchain e ologrammi - con un approccio artistico. Oggi, la nostra capacità progettuale si sta espandendo sempre di più verso l'integrazione di tutto questo con i metaversi.

Perché unire il metaverso e le tecnologie emergenti immersive? Perché alla base del metaverso costruito su *blockchain* - perché senza *blockchain* non è metaverso ma un mondo virtuale - ci sono queste tecnologie; grande parte dei Metaversi utilizzerà le tecnologie con le quali vengono volumetrizzati individui, oggetti e location (AI, Motion Capture o *Volumetric Capture*,). Lo storytelling immersivo sul quale lavoriamo è importante perché queste tecnologie, che sono sia alla base dei metaverso sia all'intersezione con l'ambito artistico, ci stanno chiedendo di creare storie-arte sempre più immersive. Non si parla più di *storytelling* ma di *Story Living*: la persona è al centro, non più la storia; la persona è storia. La base dello *Story Living* è fondamentalmente la capacità di creare un livello di immersione tale da conferire agency al pubblico, ossia creare delle storie e delle forme d'arte tali per cui si mette in mano alla persona che la sta vivendo, la capacità di poter creare delle opere in co-design. Lo spettatore diventa un co-creatore. Con l'evoluzione del metaverso si uscirà dalle logiche dello schermo per entrare nello schermo stesso.

Un esempio di questa nuova visione è il progetto di *Immersive Experience* che abbiamo creato per Bulgari, visitabile al Theatre des Lumières di Seoul. Abbiamo inserito per prima volta l'opera di un'azienda all'interno di un museo digitale, seguendo una strategia molto precisa volta a connettere l'azienda alla parte artistica e transitarla sempre di più nel metaverso. Abbiamo, infatti, ricostruito l'interpretazione del processo creativo di accessori nella sua totalità unendola all'eredità materiale dei gioielli, utilizzando riproduzioni 3D e 32 *shader* avanzatissime a livello tecnologico, in combinazione con musiche e *immersive sound* originali. Per quest'opera, in particolare, abbiamo inventato una nuova tecnica per la ricostruzione su tessuti virtuale di monumenti di Roma, essenza dei gioielli di Bulgari. Il nostro mestiere è un'opera di invenzione quotidiana.

A MIAT abbiamo capito che a livello internazionale c'erano due grandi vuoti nel mercato: mancanza di contenuti artistici applicati a tecnologie simili a quelle appena illustrate e mancanza di programmi per formare gli Artec, gli XR developer e tutte le possibili figure artistiche del futuro. Questi due elementi non andranno mai staccati, altrimenti, nel caso di un eccessivo sbilanciamento verso l'aspetto tecnologico o l'aspetto artistico, si ottengono delle opere immersive terribili da vivere. Per evitare che ciò accada, sono necessari dei percorsi formativi che noi chiamiamo visuali e spaziali. Abbiamo un metodo brevettato: si vivono in prima persona tutte le tecnologie, si imparano a costruire progetti che vengono presentati a panel di *commissionment* internazionali e invitiamo le piattaforme del metaverso a insegnare le varie evoluzioni. La nostra è una metodologia pensata non solamente per imparare facendo ma soprattutto per favorire l'incontro tra artisti e mercato

e la creazione di network come modalità di apprendimento. Nella nostra Accademy non ci sono differenze di età, accogliamo giovani e persone anche molto esperte.

Con l'avvento del metaverso, non possiamo più tornare indietro. Bisogna essere consapevoli innanzitutto di che cosa succede e avere un approccio molto etico, perché stiamo andando verso un realismo totale e verso l'interoperabilità - quello che noi faremo in un metaverso ce lo potremo portare in qualsiasi altro metaverso. È quindi necessario avere un approccio molto etico e questo è forse l'insegnamento più importante che trasmettiamo nella nostra Academy.

Intervento di Franco Losi¹⁰⁰

In un contesto dove la popolazione mondiale è destinata a crescere esponenzialmente e le risorse disponibili pro capite a diminuire fino ad esaurirsi, la tecnologia digitale ha creato una sorta di **metamondo**, una sovrastruttura digitale di quello reale e che ne regola l'accesso. Questo contesto, oltre ad ospitare la competizione fra gli esseri umani (dalle cose ai diritti sulle cose), filtra l'accesso alle risorse reali rendendole compatibili con la domanda in aumento. **Man mano che l'umanità si digitalizza, il potere si sposta dal controllo delle risorse fisiche al controllo delle risorse digitali.** La digitalizzazione dell'arte è l'ultima dell'industria culturale, dopo la musica, il cinema e l'editoria. Ecco perché Franco Losi, Ingegnere informatico specializzato in tecnologie digitali, ha deciso di creare un brevetto che tutelasse attraverso il digitale il patrimonio artistico italiano.

La missione di Cinello è quella di diffondere il valore e la conoscenza dei Beni Storico Artistici, in particolare delle arti visive, attraverso azioni e strumenti di divulgazione e condivisione, e in combinazione con le nuove tecnologie digitali. Il progetto è nato per sostenere e valorizzare l'Italia nel mondo. Proteggendo e non disperdendo il valore attraverso il digitale.

Cinello è un'azienda impegnata nel delicato compito di promuovere e valorizzare il patrimonio artistico, italiano *in primis*, su scala nazionale e internazionale: fondata nel settembre del 2015, ha inventato e brevettato, a livello internazionale, i **DAW® (Digital Art Work)**, “copie uniche digitali certificate” di capolavori artistici antichi, moderni e contemporanei (è la soluzione ideale per la vendita e il prestito di opere di videoarte e di opere d'arte native digitali), prodotte in edizioni limitate, numerate e autenticate, in scala 1:1, non riproducibili, protette con un sistema di crittografia digitale brevettato. L'idea nasce dall'intuizione di **John Blem** e **Franco Losi**, due ingegneri informatici (che hanno lavorato per molti anni in California nella Silicon Valley), provenienti dal mondo dell'Information Technology, che condividono la passione per la cultura e il patrimonio culturale, storico e artistico, del nostro Paese.

La Società, privata e totalmente autofinanziata dai fondatori, ha brevettato i **DAW® (Digital Artwork)**: i **nuovi originali digitali**. Realizzati in scala 1:1, esattamente come gli originali, e gestiti da una piattaforma che utilizza le più moderne tecnologie, con elevati standard di protezione, i DAW® consentono di rispettare tutti i requisiti propri delle opere d'arte, in primo luogo, l'unicità dell'opera stessa, grazie ai più attuali e sicuri sistemi di crittografia, l'originalità, la rarità, la qualità della realizzazione, l'autenticità e la provenienza certificata.

¹⁰⁰ CEO e Co-founder di Cinello. Intervento revisionato dall'autore.

Il brevetto di Cinello, depositato e concesso in diversi Paesi del mondo, consente ai **DAW®** di diventare “copie uniche digitali certificate”: possono essere acquistate da collezionisti o concesse in prestito a terzi, privati, musei e fondazioni, per realizzare mostre di capolavori altrimenti non movimentabili, rappresentando un’opportunità straordinaria per la disseminazione sostenibile della conoscenza dell’arte e della cultura del nostro Paese.

Il museo nei mondi virtuali: TeensLab per sperimentazioni di co-creazione, di Maria Teresa Dal Bò¹⁰¹

TeensLab¹⁰² è una sperimentazione in corso alle Gallerie dell’Accademia di Venezia, nata come tentativo di fruizione rinnovata delle opere attraverso la progettazione di occasioni di partecipazione culturale. L’esperienza *TeensLab* si colloca all’interno del progetto più ampio “Da Cosa Nasce Storia”, dedicato alle opportunità di trasformazione digitale sia per quanto riguarda la creazione dei contenuti, scientifici e creativi, sia per quello che rappresenta la vita online del museo connessa con la sua dimensione fisica. Le opere oggetto della sperimentazione sono i teleri del Ciclo di Sant’Orsola di Vittore Carpaccio.

L’interrogativo di partenza di *TeensLab* è diretto a comprendere come i giovani adulti possano diventare protagonisti nel costruirsi le proprie opportunità culturali attraverso il museo, iniziando un dialogo e uno scambio reciproco. Tra le finalità più importanti, *TeensLab* propone la creatività come connettore, generatore di espressione, esplorazione di passioni. Lo strumento tecnologico scelto per tale avventura è stata la piattaforma virtuale Mozilla Hubs.

Nella convinzione che per capire come fare, occorre fare, si è ritenuto determinante il valore del prototipo, inteso come il mezzo concettuale per comprendere e affinare le relazioni tra persone, museo e opere e le relative necessità. La progettazione di prototipi permette di adottare, inoltre, il *work in progress* come *modus operandi* per l’innovazione, mantenendo lo sguardo sui processi in divenire più che sui risultati definitivi, al fine di generare una riflessione condivisa e aperta.

Nel mondo virtuale, l’opera è stata presentata per frammenti isolati che solo in un secondo momento si sono ricomposti nell’opera intera, mettendo in atto una correlazione tra i modi della pittura e quelli digitali di espressione per immagini. L’Hub, infine, è stato il luogo ideale per concentrarci sul dispositivo teatrale dell’artista adottato all’interno dei teleri e che può essere riproposto nell’ambiente immersivo, con modalità differenti, per coinvolgere e interagire tra i protagonisti.

L’esperimento *TeensLab* porta a considerare l’intervento del museo nella fase iniziale e conclusiva, mentre nel mezzo, nel momento più genuino dell’azione creativa, tale luogo d’incontro va lasciato ai giovani perché possano agire da soli. Mentre il museo si fa da parte, i frammenti delle opere sono la sua presenza viva, come ponti con il passato dipinto e tracce per un dialogo aperto.

La sperimentazione ha, inoltre, portato alla luce la necessità di migliorare le possibilità creative all’interno degli Hubs, senza dimenticare che la creatività ha bisogno di tempo e va

¹⁰¹ Funzionario per la promozione e comunicazione GA-AVE Gallerie dell’Accademia di Venezia. Intervento revisionato dall’autrice.

¹⁰² Per approfondimenti: <https://www.gallerieaccademia.it/teenslab-us-teens-primo-esperimento>

stimolata, supportata, guidata nella sua espressione. Se il museo, dunque, è un costruttore di comunità, diventa fondamentale riuscire a coinvolgere sviluppatori, artisti, architetti, designer, progettisti culturali, ognuno con una parte da compiere per co-creare nuove opportunità per la cultura.

LE SFIDE DEL DIGITALE: DALLA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE ALL'INTERAZIONE CON I NUOVI PUBBLICI. BUONE PRATICHE

A cura di Segretariato Generale MiC

LA SFIDA DIGITALE DELL'ARCHIVIO CENTRALE

a cura dell'Archivio centrale dello Stato - ACS

Progettare la conservazione: il polo e le sue sfide, di Valentina Carola¹⁰³

Il Polo di conservazione nasce nel 2021 quando, a seguito dell'erogazione dei fondi del programma Next Generation EU secondo quanto stabilito nel PNRR, il precedente progetto "Archivio digitale dello Stato italiano" ha ampliato le competenze dell'Archivio centrale dello Stato (ACS) individuato quale Soggetto attuatore del Sub-investimento 1.1.8-"Polo di conservazione digitale".

Il sub investimento prevede che ACS realizzi sia l'Archivio digitale intermedio del Ministero della Cultura (sistema per la conservazione di medio e lungo periodo degli archivi digitali prodotti dalle strutture centrali e periferiche del MiC) sia il Polo di conservazione digitale degli Archivi di Stato, quindi non più uno bensì due sistemi per la conservazione illimitata non soltanto della documentazione degli organi centrali dello Stato, ma anche degli organi periferici, degli enti pubblici nazionali soppressi e degli archivi digitali privati dichiarati di interesse storico.

Il percorso intrapreso in precedenza aveva comunque dato dei risultati. Ovviamente, dovendo gestire il cambiamento avvenuto in sede di progetto, si è reso necessario ripensare l'intera infrastruttura. Il Centrale si è trovato dunque a fronteggiare una vera e propria "sfida digitale" a partire dalla qualità della documentazione digitale contemporanea che spesso è costituita da digitalizzazioni sostitutive, documenti non firmati digitalmente, sistemi di gestione documentale con profili di metadati poveri o non valorizzati dall'utilizzatore del sistema. Per cercare di superare questo primo ostacolo, la componente conservativa di medio-lungo periodo è stata utilizzata come uno strumento aggiuntivo in cui adottare misure e tecniche di arricchimento. In questa fase si adotteranno dunque soluzioni per rendere conforme e a norma il digitale da inviare al sistema di conservazione permanente.

Tutto questo vale per il Ministero della Cultura e non per altri enti, Ministeri diversi o soggetti privati i cui archivi intermedi saranno gestiti da altri. Per questi casi si è pensato al cosiddetto "Prearchivio": una sorta di limbo in cui il digitale non conforme potrà essere reso tale. Per superare l'ostacolo della carenza di digitale nativo conforme è stata anche introdotta la dematerializzazione con certificazione di processo tentando così di realizzare il digitale, agendo all'interno del quadro normativo delineato dalle linee guida AGID e della DGA.

¹⁰³ Funzionaria archivista ACS. Intervento revisionato dall'autrice.

Ovviamente anche la conservazione dovrà fare i conti sfide tutte proprie. Per questo si continua a lavorare alle specifiche delle diverse tipologie di pacchetti informativi e alle diverse entità funzionali che riguardano il versamento, l'archiviazione e la disseminazione e soprattutto alle componenti e agli strumenti che consentiranno la ricerca, individuazione, recupero, uso/riuso delle risorse digitali. Del resto l'intero progetto non ha altro se non questo quale scopo: dare un futuro, assicurare la memoria al nostro presente

L'ACS in un click: la fruizione attraverso la nuova Digital Library, di Emanuela Fiorletta¹⁰⁴

L'Archivio centrale dello Stato (ACS) è l'istituto del Ministero della cultura deputato alla conservazione e alla conoscenza della documentazione storica dello Stato italiano unitario. Conserviamo la documentazione degli organi centrali dello Stato, di circa 50 enti pubblici di rilievo nazionale e circa 250 archivi di personalità della politica, della cultura, dell'architettura, dell'arte. Circa 160 km di documentazione in continuo incremento. Un patrimonio ampio, la cui ampiezza è anche misura della sua complessità, che si riflette nel progetto di comunicazione del patrimonio che stiamo realizzando.

Conserviamo documentazione che riguarda, oltre che la storia delle istituzioni, la storia del territorio, delle persone, delle attività produttive. Per questo le ricerche svolte in Istituto investono tanto la storia nazionale che la storia locale, ricerche genealogiche, ricerche di tipo giuridico-amministrativo. Vista la rilevanza nazionale della documentazione conservata, le ricerche per corrispondenza sono raddoppiate nel periodo pandemico.

Nel 2021, quando abbiamo iniziato a mettere mano alla situazione per dare all'utenza la possibilità di accedere in modo autonomo al patrimonio, avevamo 1500 inventari cartacei e un migliaio di inventari digitali accessibili solo in sala studio e soltanto 195 inventari accessibili da remoto. Allo stesso modo, le immagini digitali erano accessibili per lo più solo dalle postazioni in sala di studio. L'obiettivo è stato quindi di incrementare il patrimonio accessibile on line, sia come strumenti di ricerca che come digitalizzazioni, semplificando l'accesso e garantendo l'interoperabilità nel rispetto delle Linee guida per la digitalizzazione del patrimonio (ICDP – Digital Library, giugno 2022).

Nel 2022 abbiamo svolto un grande di lavoro di digitalizzazione dei 1500 inventari cartacei della sala studio, con lettura hOCR, e di migrazione degli inventari presenti in vari formati digitali, riconducendoli ad un unico applicativo tra quelli già in uso nell'Istituto. A settembre 2022 abbiamo potuto pubblicare circa 600 inventari digitalizzati dal testo interamente ricercabile, 900.000 schede descrittive, 300.000 entità persona, luogo, organizzazione, e circa 13.000.000 di immagini liberamente scaricabili dal sito. Accedendo alla pagina di consultazione on line del nostro sito, è possibile scegliere tra due percorsi di ricerca:

1. Consultare l'intero patrimonio, attraverso la guida ai fondi e la struttura ad albero archivistico;
2. Consultare la Teca digitale, che da l'accesso al patrimonio digitalizzato, con un'interfaccia più immediata e semplificata. Qui è possibile ricercare nel testo di tutti gli inventari digitalizzati contemporaneamente.

¹⁰⁴ Funzionaria archivista ACS. Intervento revisionato dall'autrice.

Sono in corso ulteriori migrazioni e pubblicazioni di banche dati, nonché la correzione e pulitura dei dati che ci impegnerà almeno tutto il 2023.¹⁰⁵

PRESENTAZIONE DEL VIDEOGIOCO FATHER AND SON - THE GAME 2

a cura del Museo Archeologico Nazionale Napoli - MANN

Intervento di Elisa Napolitano¹⁰⁶

Father and son -The game è un progetto nato per comunicare in modo nuovo con diversi pubblici. Questa esperienza si colloca in una strategia digitale più ampia, descritta nei Piani Strategici del MANN. Gli obiettivi specifici della strategia digitale del Museo riguardano diversi ambiti: ricerca, valorizzazione, accessibilità e audience *development* (più pubblico - diversi pubblici - non pubblici).

Father and son è prodotto dal MANN e realizzato da TUO Museo, un gruppo internazionale di veterani del gioco, ed è stato rilasciato il 19 aprile 2017 gratuitamente sia su App Store che su Google Play. Nel luglio del 2022 viene lanciato il secondo episodio, sulla scorta del successo del primo, che ha registrato oltre 4 milioni di download. È un videogame narrativo, non un *serious* o un *applied game* con finalità didattiche, né di solo divertimento.

È un racconto rivolto a giovani, con l'obiettivo di incuriosire e attrarre un pubblico potenziale che non si avvicina autonomamente ad un museo archeologico, attraverso la leva del coinvolgimento emozionale. Il primo episodio è tradotto in 10 lingue e il secondo, attualmente in 5 lingue. La colonna sonora originale è stata composta da Arkadiusz Reikowski. La grafica è a scorrimento laterale in 2D con animazione digitale di disegni originali realizzati ad acquerello.

Il protagonista maschile del primo episodio è Michael che si reca al Museo alla ricerca del padre archeologo, assente nella sua vita e ormai scomparso. Nel secondo episodio, a questo si aggiunge una protagonista femminile, Gloria, operatrice museale, e la loro difficile relazione diventa la base narrativa per raccontare l'amore senza tempo. In Father and Son, la scelta di ogni giocatore influenza la storia, e conduce a esiti diversi, lasciando alla sensibilità e al sentire del giocatore il filo narrativo.

Durante il gioco, il protagonista incontra le opere del Museo, che sono dei portali per salti nel passato, in diverse epoche e luoghi: Pompei in epoca romana, l'antico Egitto e quello tolemaico o l'epoca borbonica, o in momenti della storia molto più recente, come il secondo conflitto mondiale. In questo ultimo caso, con grande suggestione, il video-game ripropone, sulla base di immagini dell'Archivio storico del Museo, il Toro Farnese, protetto dai bombardamenti con alte mura di sacchi di sabbia, sottolineando il ruolo che ebbero i grandi protagonisti dell'archeologia come l'allora Direttore Maiuri, che mise in salvo le opere del Museo, anche nascondendole in intercapedini, create con finte pareti.

Father and Son può essere giocato sempre e ovunque, ma solo visitando il Museo è possibile sbloccare contenuti extra attraverso la geolocalizzazione, al fine di spostare il rapporto instaurato col Museo dal digitale al reale.

¹⁰⁵ Per approfondimenti: <http://acs.cultura.gov.it>

¹⁰⁶ Servizi Educativi MANN. Intervento revisionato dall'autrice.

NUOVE FORME DI GESTIONE DEGLI ARCHIVI DI STATO AI TEMPI DELLA PANDEMIA. PROPOSTE E MODELLI DELL'ARCHIVIO DI STATO DI LECCE

a cura dell'Archivio di Stato di Lecce - ASLe

Intervento di Donato Pasculli¹⁰⁷ e Maria Romana Caforio¹⁰⁸

La formazione degli utenti costituisce, oggi più che mai, una vera e propria necessità in ambito archivistico. I processi di virtualizzazione dei servizi offerti, avviati grazie all'espansione delle tecnologie informatiche e della comunicazione, hanno recentemente subito una forte accelerazione. Al contempo, la riduzione del personale degli archivi di Stato e le limitazioni agli ingressi nelle sale studio imposte con l'avvento della situazione pandemica, hanno reso urgente l'elaborazione di nuove strategie per elevare il grado di autonomia dei fruitori, spesso in difficoltà nell'utilizzare i classici strumenti di ricerca archivistica e le nuove risorse digitali a disposizione.

Per far fronte a tali problematiche, l'Archivio di Stato di Lecce ha messo a punto un modello che accoglie le sollecitazioni di un'ampia riflessione internazionale, recentemente soffermatasi sull'applicazione dei principi dell'information literacy nelle dinamiche di reperimento e interpretazione delle fonti primarie. Tale modello si fonda su tre linee strategiche: potenziare i mezzi che permettono una consultazione da remoto delle fonti, accrescere le conoscenze su regole e pratiche archivistiche e monitorare i risultati ottenuti. L'Istituto si è quindi impegnato nella pubblicazione di inventari online che a oggi raggiungono quasi l'80% del totale, ha realizzato materiale multimediale formativo e organizzato giornate e incontri durante i quali, attraverso casi pratici, si sono illustrate le tappe di cui si compone una ricerca archivistica, le tecniche di produzione e sedimentazione documentaria, le tipologie di fonti conservate in loco, le modalità di interrogazione dei portali online. Il monitoraggio, a tutt'oggi in corso, si basa sulla somministrazione di questionari utili a valutare l'efficacia del modello proposto. Ai questionari si aggiunge un monitoraggio di alcuni indicatori: ci si aspetta infatti un progressivo aumento dei servizi offerti on-line, quali ad esempio le ricerche per corrispondenza e l'aumento degli accessi al sito istituzionale, a fronte di una diminuzione delle presenze in sede.

La presentazione del progetto è stata indubbiamente un'importante occasione per un confronto sul ruolo degli archivi e degli archivisti nella società presente e futura. L'educazione dell'utenza si pone infatti come prospettiva privilegiata attraverso la quale riflettere non solo sulle dinamiche di ampliamento dell'accesso al patrimonio, ma anche sulle proposte più efficaci per ridurre lacune digitali e promuovere un approccio partecipativo alla fruizione della documentazione. In un contesto dominato da nuove forme di accesso online, sembra perciò opportuno riconcettualizzare non solo la tradizionale nozione di mediazione archivistica, esercitata dai professionisti del settore, ma anche la funzione stessa dell'archivio, istituto che, grazie a nuovi mezzi e metodologie, assume una rinnovata centralità nella diffusione della conoscenza e nell'esercizio di diritti individuali e collettivi.

¹⁰⁷ Direttore ASLe. Intervento revisionato dall'autore.

¹⁰⁸ Funzionaria archivista ASLe. Intervento revisionato dall'autrice.

UN MANICOMIO E IL SUO ARCHIVIO: STORIA DEL SALVATAGGIO E RECUPERO DELLA MEMORIA DOCUMENTARIA DI MAGGIANO

*a cura dell'Archivio di Stato di Lucca - ASLu in collaborazione con la Fondazione Mario Tobino e
l'Università degli Studi di Salerno*

Intervento di Veronica Bagnai Losacco¹⁰⁹

L'articolo 44 comma 5 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (D.lgs. 42/2004) prevede che gli Archivi di Stato possano ricevere in deposito beni culturali appartenenti a enti pubblici. L'istituto giuridico del deposito è lo strumento di cui sovente si sono avvalsi soggetti pubblici di varia natura per adempiere agli obblighi conservativi e di fruibilità della documentazione da essi prodotta imposti dal medesimo Codice (art. 30). La missione istituzionale degli Archivi di Stato infatti è proprio quella di garantire la conservazione dei complessi documentari da essi detenuti, la loro fruizione pubblica, attraverso la quotidiana apertura delle sale studio e il servizio di consulenza per corrispondenza, e la loro valorizzazione, mediante l'organizzazione di eventi che favoriscano la conoscenza del patrimonio archivistico da parte di un pubblico il più ampio e vario possibile.

Talvolta il deposito in Archivio di Stato ha permesso il vero e proprio salvataggio di complessi documentari a forte rischio di dispersione e di danneggiamento. È questo il caso dell'archivio dell'ex Ospedale psichiatrico provinciale di Lucca, anticamente noto come manicomio di Fregionaia.

L'ente nacque nella seconda metà del XVIII secolo come reparto specialistico dell'Ospedale di San Luca della Misericordia. Nel 1808 fu posto, al pari di tutti gli enti ospedalieri esistenti a Lucca, sotto l'amministrazione unica dei Regi Ospedali e Ospizi. La gestione amministrativa del manicomio passò quindi, nel 1913, alla Provincia di Lucca (con conseguente cambio di denominazione dell'ente in *Ospedale psichiatrico provinciale*), e nel 1980, alla Azienda USL di Lucca fino alla chiusura definitiva nel 1999.

È tristemente noto che durante gli anni del progressivo smantellamento del complesso ospedaliero di Maggiano si sono verificati furti e saccheggi con danno del patrimonio culturale dell'ente. Le pratiche per il deposito dell'archivio manicomiale in Archivio di Stato furono avviate nel 1994, e nel 1996 ebbe luogo il trasferimento della sezione amministrativa del fondo. Il completamento del deposito, caldeggiato a più riprese dalla Soprintendenza archivistica (cui compete la tutela degli archivi sanitari), avvenne d'urgenza nel 1999, e riguardò, in particolare, la serie delle cartelle cliniche dell'ospedale. Tale deposito è disciplinato da un'apposita convenzione stipulata tra l'Archivio di Stato di Lucca e l'ente proprietario dell'archivio (attualmente l'Azienda USL Toscana Nord Ovest), che regola anche l'accesso agli atti dell'ultimo settantennio contenenti dati "sensibilissimi" e pertanto non ancora consultabili, ai sensi dell'art. 122 commi 1 lettera b, e 2.

Intervento di Elisabetta Angrisano¹¹⁰

¹⁰⁹ Funzionario archivista ASLu. Intervento revisionato dall'autrice.

¹¹⁰ Ricercatrice, Università degli Studi di Salerno. Intervento revisionato dall'autrice.

Nel settembre 2022 riprendono le attività di riordino e di valorizzazione dell'Archivio dell'ex Ospedale Psichiatrico di Lucca grazie alla collaborazione tra l'Archivio di Stato di Lucca, la Fondazione Mario Tobino e l'Università degli Studi di Salerno. La prima fase del lavoro prevede la preliminare acquisizione di tutti gli elementi che hanno contribuito alla nascita, alla formazione, alla gestione e conservazione dell'archivio, attraverso la conoscenza del soggetto produttore, delle attività svolte, del contesto storico e istituzionale nel quale ha operato, nonché delle relazioni intercorse tra l'Ospedale Psichiatrico e il mondo esterno. Tutte queste informazioni saranno reperite attraverso contributi bibliografici, storiografici e legislativi. Successivamente saranno individuate le serie documentarie secondo la struttura originaria del fondo e la conseguente descrizione delle singole unità archivistiche. Alla fase di riordino seguirà l'inventariazione della documentazione tramite il software Archimista in conformità ai criteri internazionali di descrizione archivistica ISAD, ISAAR e alle norme italiane per l'elaborazione dei record di autorità archivistici di enti, persone, famiglie NIERA ottemperando ai protocolli previsti dai Sistemi informativi archivistici nazionali SIAS e SIUSA. Il progetto si concluderà con la pubblicazione dell'Inventario sulla piattaforma SAN che permetterà la consultazione del materiale documentario ad un pubblico ampio di utenti. Le carte del Manicomio di Maggiano hanno un grande valore documentario per la storia della malattia mentale della Provincia di Lucca ed enormi sono le potenzialità di ricerca fino a questo momento non ancora pienamente sfruttate, in quanto l'Archivio si presentava in disordine. La descrizione del patrimonio archivistico dell'ex Ospedale Psichiatrico e la sua valorizzazione rappresentano un importante presupposto per comprendere al di là di qualsiasi pregiudizio la sofferenza del malato psichiatrico, la sua evoluzione nel tempo e il tentativo di portarle lenimento.

Intervento di Isabella Tobino¹¹¹

Il manicomio di Maggiano apre le sue porte ai primi 11 *pazzarielli* nel 1773 dopo la chiusura dell'antico convento voluta dal Papa Clemente XIV su richiesta del senato della repubblica lucchese nel 1770. Nel trascorrere dei decenni vide l'alternarsi di sistemi custodialistici e di terapie riabilitative più aperte come quelle realizzate da Giovanni Bonaccorsi già nel secondo decennio dell'ottocento. Il continuo aumento dei degenti portò all'ampliamento della struttura con le due ali laterali, una per la sezione maschile e una per la femminile, oltre ad altre costruzioni di servizio necessarie per l'autonomia della vita stessa dell'ospedale. Nel 1913. il Regio manicomio di Fregionaia passò sotto la gestione amministrativa della Provincia di Lucca che durò fino al 1978 quando, con la nuova legge sanitaria, divenne parte dell'Unità Sanitaria locale che ne avviò la fase di chiusura realizzatasi definitivamente nel 1999.

In questi due secoli le sue mura hanno visto e ascoltato il dolore, la solitudine, la pena di coloro che qui furono ricoverati, ma anche la vita, la passione, le difficoltà di chi li ha curati: infermieri, medici e inservienti, specialmente in un periodo in cui la cura della malattia mentale era agli albori, mentre la violenza dei deliri era terribile. Con l'avvento degli psicofarmaci le porte si aprirono e la vita all'interno del manicomio lentamente cambiò. Mario Tobino e l'indimenticabile Direttore Gherarducci, solo per fare due nomi, cercarono di dare una svolta al tentativo di recupero dei degenti alla vita normale fuori da quelle mura.

¹¹¹ Presidente della Fondazione Mario Tobino. Intervento revisionato dall'autrice.

Nacque il Festival della canzone, il quindicennale La Pantera, l'attività di pittura, di ceramica, la tessitura. La legge 180 chiuse queste strutture mettendo a tacere gran parte delle loro storie. I documenti che ripercorrevano questi due secoli furono abbandonati e solo in un secondo tempo consegnati all'Archivio di stato di Lucca. Nel 2006 nacque la Fondazione Mario Tobino con sede, dal 2011, nell'ex casa medici a Maggiano, con l'intento di perpetuare la memoria del medico scrittore e di tramandarne l'eredità intellettuale e umana ai giovani di ogni tempo. Ma la storia e lo studio del medico poeta è strettamente legata al luogo in cui visse quarant'anni della sua vita a stretto contatto con la malattia mentale. È così iniziata la ricerca dei documenti d'archivio che ci ha permesso di scoprire che erano stati catalogati solo in parte rendendo quindi difficile un effettivo approccio allo studio della storia di Maggiano. Convinti che la memoria è necessaria ma fragile senza la capacità di raccontare la storia, abbiamo contattato l'Archivio di stato di Lucca (Dott. V. B. Losacco) e l'archivista che aveva iniziato la catalogazione (Prof. Elisabetta Angrisano) e dalla nostra sinergia è nato il progetto di catalogazione che abbiamo presentato e che ci permetterà di restituire la memoria di Maggiano al suo territorio e a tutti coloro che la vorranno conoscere.

“LE STANZE DELLA MEMORIA” DI TRICASE. SUGGERIMENTI EVOCATIVI E TECNOLOGIE IMMERSIVE APPLICATE AL PATRIMONIO IMMATERIALE

a cura dell'Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale - ICPI in collaborazione con Liquilab OSR. Osservatorio di Ricerca Sociale del sud Salento - Openlab Srl - Qiuert Ensemble - Università degli Studi Sapienza di Roma - Università del Salento

Intervento di Ornella Ricchiuto¹¹²

Gli spazi hanno un potere di significazione: parlano in silenzio racchiusi in una mobilità statica. Ci sfidano ad ascoltarli immergendoci tra la stratificazione delle pietre e dei colori delle pareti, nonché a toccarne gli oggetti della memoria materiale e immateriale. Spazi che ci invitano a rispolverare il nostro essere, la nostra storia presente e passata e a immaginarne un futuro.

Liquilab e le Stanze della memoria è una vecchia casa contadina del '600 con volte a botte e a stella, uno spazio che ci accompagna in un viaggio tra le crepe di un rione popolare di Tricase, “u puzzi”.

Questa è la casa da mamma “Ntonia e du tata Peppi”, Maria Antonia Buonavita (11 giugno 1981) e Giuseppe D'Amico, soprannominato “campana” (28 gennaio 1890). Qui sotto c'è una cantina che usavano come deposito e sulla sinistra, prima di entrare in casa, c'era una “casedda” dove riponevano la legna. Varcata la soglia d'ingresso, entravi nella prima stanza, dove c'era la cucina, allora nu focalire, e il letto matrimoniale. La seconda stanza era puntellata di chiodi, dove si appendevano i chiuppi, foglie del tabacco raggruppate, e c'era una ciuccia, un'asina, che Giuseppe - furese, contadino - tenne solo per poco tempo. Dal matrimonio nacquero Andrea - che morì giovane, a causa di uno spavento per essere stato investito dalla “ciuccia” che possedeva la famiglia - Cosimina e Lucia. Lucia, erede di questa

¹¹² Ricercatrice in Antropologia Culturale, Liquilab OSR. Osservatorio di Ricerca Sociale del sud Salento. Intervento revisionato dall'autrice.

casa, non ne voleva sapere di andare in campagna a lavorare; perciò, fu mandata da una maestra sarta e qui ci visse fino al 1953 circa, prima di sposarsi con Vito Ricchiuto, nato e vissuto sempre susu u puzzi. Dopo il matrimonio a Tricase, emigrarono a Bari e dalla loro unione nacquero Luigi e Giuseppe, quest'ultimo erede e custode attuale della casa.

Petre, pariti, chiodi, nicchie, focaliri, scanzia, curte, cunti, racconti, memorie... questo luogo denso di patrimonio materiale e immateriale ha resistito nel corso dei secoli anche all'esplosione che colpì u Puzzi il 4 ottobre del 1964.

Conservando le radici familiari e la storia del borgo Puzzi, oggi questa casa si trasforma, insieme alle comunità patrimoniali salentine, in uno spazio di fruizione di materiali audiovisivi prodotti da **Liquilab** - organizzazione che si occupa di ricerca, recupero, salvaguardia, valorizzazione e diffusione del patrimonio culturale nel sud Salento - e dagli Archivi di Antropologia Visiva, storici e contemporanei, dell'**Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale** del **Ministero della Cultura**; un progetto partecipato per la valorizzazione e diffusione del patrimonio culturale intangibile del sud Salento attraverso l'immersività e la realtà virtuale.

Un bagaglio colmo di "umane dimenticate storie", così definite dall'antropologo Ernesto de Martino, frutto di ricerche antropologiche condotte da Liquilab e restituite alle comunità anche mediante varie forme d'arte e salvaguardate nell'Archivio Liquilab dichiarato di interesse storico particolarmente importante (D.Lgs. n. 42/2004).

NARRARE, COMUNICARE, AVVICINARE

a cura del Museo Nazionale Romano - MNR

Intervento di Carlotta Caruso¹¹³, Sara Colantonio¹¹⁴ e Agnese Pergola¹¹⁵

Istituito nel 1889, il Museo Nazionale Romano è stato riorganizzato in quattro sedi alla fine del secolo scorso e, dal 2017, è diventato un istituto dotato di autonomia speciale. Un nuovo slancio è stato dato al Servizio Educativo che, pur con poco personale e scarse risorse economiche, ha rinnovato l'offerta culturale del Museo, articolandola per le diverse sedi e differenziandola per fasce di pubblico. Particolare attenzione è stata dedicata ai bambini in tenera età (con proposte dai 18 mesi in su), alle famiglie e alle scuole di ogni ordine e grado e al pubblico con esigenze speciali: in collaborazione l'I.C. Virgilio è stato infatti realizzato "Il Museo va in Ospedale...a Scuola", un ciclo di laboratori per i bambini ricoverati in Day Hospital e Degenza presso il Reparto di Oncoematologia dell'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù; con l'Associazione L'Abilità Onlus e la rete "Museo per Tutti", sono stati creati percorsi di visita per persone con disabilità intellettiva e guide in linguaggio facilitato e in comunicazione aumentativa alternativa; con l'aiuto dell'Ente Nazionale Sordi sono state proposte attività dedicate ai bambini sordi; il Museo ha inoltre realizzato il libro tattile *La Gatta Prisca va al Museo*, il cui prototipo ha vinto la Menzione Speciale per il Miglior libro dedicato al Patrimonio Culturale nel Concorso di Editoria Tattile "Tocca a Te", edizione 2019.

¹¹³ Assistente tecnico. Intervento revisionato dall'autrice.

¹¹⁴ Funzionario archeologo MNR. Intervento revisionato dall'autrice.

¹¹⁵ Funzionario archeologo MNR. Intervento revisionato dall'autrice.

Dal libro sono stati inoltre ricavati dei video con le avventure della Gatta Prisca nelle sedi del Museo. Nel marzo 2020, tuttavia, il confinamento globale ha rappresentato una vera sfida per il Museo che si è trovato a non poter contare sul contatto diretto con i suoi visitatori. Attraverso i *social network*, tuttavia, è stato possibile mantenere vivo e attivo quel proficuo legame instaurato nel tempo proponendo una serie di iniziative, dedicate a fasce diverse, che hanno proposto il Museo come un'istituzione amica e presente in un momento di crisi globale.

Creando una sinergia tra Servizio Educativo e Ufficio *social network*, è stato possibile declinare in chiave *social* alcuni dei laboratori didattici da sempre proposti in presenza e, allo stesso tempo, sperimentare nuove forme di comunicazione. L'esperienza che ha ottenuto il maggiore riscontro dal pubblico è stata l'iniziativa #StoriedaMNR che ha dato vita a una vera rubrica dedicata al ricco patrimonio epigrafico del Museo: partendo dai dati reali delle iscrizioni e attraverso un accurato di ricostruzione storica, sono state create delle brevi narrazioni con lo scopo di intrattenere educando. Il successo delle #StoriedaMNR è andato molto al di là delle aspettative e si è trasformato nel libro *101 Storie Svelate - Le iscrizioni del Museo Nazionale Romano raccontano Roma*, edito dal Museo Nazionale Romano: il successo di questa iniziativa testimonia come anche reperti classificati come complessi e lontani dal pubblico, se presentati nella maniera adeguata, possono invece rivelarsi preziosi elementi per comprendere l'antichità.

IL MAUSOLEO DI CECILIA METELLA, CASTRUM CAETANI, VILLA DEI QUINTILI E SANTA MARIA NOVA TRA NARRAZIONE E PAESAGGIO. UN PERCORSO MULTIMEDIALE TRA IL III E IL V MIGLIO DELL'APPIA ANTICA

A cura del Parco Archeologico Appia Antica - PA-Appia in collaborazione con Katatexilux, Explora. Il Museo dei bambini di Roma, Computer & Telematica Srls.

***Il V miglio dell'Appia Antica: la formazione del paesaggio storico*, di Francesca Romana Paolillo¹¹⁶, Clara Spallino¹¹⁷ e Raffaele Cariani¹¹⁸**

Il V miglio della via Appia Antica a Roma è un luogo rappresentativo della conservazione del paesaggio pluristratificato della campagna romana, in cui si addensano testimonianze archeologiche e memorie storiche dall'età repubblicana ai giorni nostri. Tra i più significativi monumenti di questo tratto è il Casale maggiore della Tenuta di Santa Maria Nova, caratterizzato da fasi edilizie che vanno dal II secolo d.C. all'età contemporanea e da una importante trasformazione di età medievale, che può essere considerato un emblema del fluire storico.

Nell'ambito del progetto multimediale "Appia. Il Mausoleo di Cecilia Metella / Castrum Caetani e Santa Maria Nova tra narrazione e paesaggio", pensato per connettere idealmente due dei monumenti simbolo del Parco dell'Appia in un percorso unitario di comunicazione scientifica e valorizzazione, il Casale di Santa Maria Nova ospita

¹¹⁶ Funzionario archeologo PA-Appia. Intervento revisionato dall'autrice.

¹¹⁷ Funzionario architetto PA-Appia. Intervento revisionato dall'autrice.

¹¹⁸ Architetto, titolare Katatexilux. Intervento revisionato dall'autore.

un'installazione immersiva permanente, dedicata ai momenti più significativi della formazione del paesaggio storico della via Appia Antica.

La narrazione prende avvio dall'attività del Vulcano Laziale, che ha conformato la geomorfologia del territorio, per poi passare alla costruzione della via Appia Antica, elemento connotativo del paesaggio e di connessione di Roma col sud Italia e l'oriente in età antica, e, successivamente, parte della rete dei percorsi medievali. Si focalizza poi sui principali eventi che hanno contribuito alla formazione delle memorie storiche del V miglio: il racconto del duello mitico tra gli Orazi e i Curiazi e lo sviluppo della villa dei Quintili, ricostruita nelle sue principali fasi e raccontata da un immaginario pretoriano della guardia dell'imperatore Commodo, che acquisì il complesso dopo aver fatto uccidere i proprietari. Un focus sulla tenuta di Santa Maria Nova evidenzia le fasi medievali, narrate da un monaco olivetano virtuale, rappresentante della congregazione religiosa che fu proprietaria del luogo dal basso medioevo al 1873. Si raccontano poi il Grand tour, il museo a cielo aperto della via Appia, voluto da Papa Pio XI e realizzato da Luigi Canina alla metà dell'Ottocento, le piantumazioni di pini e cipressi volute dal Muñoz tra 1909 e 1913, le fasi contemporanee con le immagini del cinema e, infine, l'assetto odierno dei luoghi, come può essere apprezzato dai visitatori.

L'installazione è ospitata all'interno di un vano al pianterreno del Casale, nato come camera voltata dell'edificio di II secolo, progettato come cisterna contraffortata a camere parallele. Le caratteristiche dell'ambiente hanno contribuito alla scelta della tecnologia utilizzata, il videomapping immersivo, con proiezioni su tre delle quattro pareti. Il linguaggio intende valorizzare il dato scientifico e le diverse fonti considerate, accostando brani delle fonti, cartografie storiche, opere d'arte, foto d'epoca, spezzoni di film a ricostruzioni tridimensionali del contesto, in un unico racconto che vuole informare e introdurre alla visita dei luoghi, ma anche emozionare.

Appia Adventure. Alla scoperta di Villa dei Quintili. Un videogioco 'educativo' per la Villa dei Quintili, di Paolo De Gasperis¹¹⁹ e Mara Pontissoa¹²⁰

La Villa dei Quintili, la più estesa del suburbio romano, sorge in corrispondenza del V miglio della via Appia Antica. Edificata nel II secolo d.C. dai fratelli Sesto Quintilio Condiano e Sesto Quintilio Valerio Massimo, noti in antico per la loro cultura, ricchezza e concordia, la Villa entra nel demanio imperiale con Commodo. L'imperatore, infatti, accusati i fratelli di tradimento, li condanna a morte nel 182-183 d.C. e ne acquisisce i beni. La Villa col tempo si arricchisce di ulteriori edifici, pregevoli decorazioni scultoree e raffinati rivestimenti parietali e pavimentali in lastre di marmo colorato, tuttora splendidamente conservati.

Le attività di valorizzazione e comunicazione del sito archeologico sono diverse e declinate su specifiche fasce di pubblico. Una di queste è rappresentata dalle scuole primarie e secondarie di primo grado, quindi con un'età compresa tra i 7 e i 13 anni.

Il Parco Archeologico dell'Appia Antica, in collaborazione con Explora, il Museo dei Bambini di Roma, ha progettato un'azione di disseminazione e promozione che vede il complesso di Villa dei Quintili e la sua storia rappresentati in un videogame interattivo, in cui diversi

¹¹⁹ Explora. Il Museo dei bambini di Roma. Intervento revisionato dall'autore.

¹²⁰ Funzionario archeologo PA-Appi. Intervento revisionato dall'autrice.

personaggi pongono al giocatore enigmi da risolvere perfettamente aderenti ai valori storico-artistici del sito. La scelta è stata dettata dalla volontà di adottare una strategia orientata al *game-based learning*, in cui il gioco diventa il vettore primario per la comunicazione di contenuti didattici. L'interattività del videogame permette, inoltre, una personalizzazione dell'esperienza, utile a sviluppare una partecipazione attiva e coinvolgente basata su contenuti verificati.

Appia Adventure sfrutta quindi il popolare videogame *Minecraft* come piattaforma per far scoprire ai giocatori (ma anche futuri visitatori) la storia unica di questo straordinario complesso. L'avventura si compone di dieci sfide (materiali da recuperare, luoghi da scoprire, enigmi da risolvere) proposte dai diversi personaggi, storici o meno, che popolano l'area archeologica e ne raccontano la lunga vita¹²¹.

LE COLLEZIONI DELL'ISTITUTO VILLA ADRIANA E VILLA D'ESTE - VILLAE (TIVOLI). TUTELARE E VALORIZZARE ATTRAVERSO LA MODELLAZIONE TRIDIMENSIONALE

a cura dell'Istituto Villa Adriana e Villa d'Este

Intervento di Andrea Bruciati¹²²

L'Istituto Villa Adriana e Villa d'Este è una realtà complessa e polisemica, dove alle più note ville si affiancano siti archeologici connotati da valori storico-culturali nonché paesaggistici differenziati, ma al contempo rivelatori di un passato comune in cui l'ambiente è divenuto oggetto di continue sperimentazioni. Tra imitazione, emulazione, traduzione, le modalità di *transfert* artistici tra media diversi si intrecciano, assumendo la mobilità e l'immersione dell'esperienza sensoriale del visitatore che mette in relazione a una unità percettiva i diversi oggetti che compongono la "trama del paesaggio". Sulla base della riconsiderazione di categorie interpretative come rappresentazione e intermedialità, le analisi focalizzano le forme di affinità e relazione tra reperti e museo vegetale: per come risultano mediate dalla condivisione di competenze e di estetiche, per il tramite anche di modi e modelli letterari, teatrali, scenografici.

Una delle peculiarità che connota le VILLAE è quella di custodire collezioni archeologiche di rilevanza internazionale, che si distribuiscono topograficamente su buona parte dei siti afferenti all'Istituto.

Villa Adriana, nello specifico, risultava connotata in antico da opere marmoree di pregevole fattura, molte delle quali furono disperse nel corso del tempo in musei e collezioni di tutto il mondo. A partire dagli anni '50 del secolo scorso fu possibile iniziare un processo di valorizzazione e conservazione in situ dei numerosi reperti scultorei che venivano riportati alla luce nel corso delle indagini archeologiche, esponendoli per la pubblica fruizione all'interno della stessa residenza imperiale, in particolare lungo la sponda occidentale del Canopo all'interno dell'area più di recente denominata Mouseia, nonché attraverso stocaggi sistematizzati all'interno delle Cento Camerelle.

¹²¹ Il videogioco è scaricabile gratuitamente dal menu Digital del sito internet ufficiale del Parco Archeologico dell'Appia Antica: <https://www.parcoarcheologicoappiaantica.it/landing-page/index.html>

¹²² Direttore dell'Istituto Villa Adriana e Villa d'Este. Intervento revisionato dall'autore.

Di notevole interesse è anche il quantitativo di beni mobili ubicato presso il Santuario di Ercole Vincitore che, a partire dagli anni '80 del Novecento, divenne luogo di raccolta, restauro e ricerca di reperti archeologici e antropologici provenienti dalle sempre più crescenti indagini condotte dalla Soprintendenza del Lazio su buona parte del territorio regionale, spazi e reperti che dal 2016 sono divenuti di competenza dell'Istituto.

Nello specifico, le VILLÆ stanno avviando progetti differenziati a carattere digitale volti ad incrementare la tutela, conoscenza e fruizione dei beni mobili e immobili non solo nelle proprie disponibilità, ma anche entrati nella circolazione internazionale e divenuti spesso oggetto di esposizione in importanti sedi museali.

Oltre alle diffuse catalogazioni digitali 2D con le quali si intende incrementare le informazioni riguardanti i beni mobili di competenza, si hanno in corso progetti di digitalizzazione 3D finalizzati alla produzione di modelli texturizzati fotogrammetrici/laser scanner in High Resolution, volti in primis al monitoraggio ai fini conservativi di medio-lungo periodo, nonché ad una ricerca incrementata e ad una fruizione pubblica di beni non sempre accessibili. Si segnala a tal proposito la recente digitalizzazione 3D della monumentale statua in marmo pario (databile approssimativamente al 136 d.C.) raffigurante Vibia Sabina, realizzata dal Politecnico di Milano-ABCLabGICARUS in occasione dell'esposizione dell'opera presso il Tempio di Adriano, curata dalla Camera di Commercio di Roma con l'Istituto e il Comando Carabinieri TPC.

Si evidenzia, infine, la recente nascita del progetto ATLAS, una mappatura digitale del patrimonio di Villa Adriana presente nelle principali raccolte del mondo, progettata come una piattaforma trasversale che consenta alle istituzioni coinvolte di dialogare attivamente nella costruzione del sapere, riservando a Villa Adriana il ruolo di motore generatore di valori identitari condivisi.

MUSEO ARCHEOLOGICO DI MEDMA-ROSARNO: COMUNICAZIONE INTEGRATA PER L'INCLUSIONE E LA CONDIVISIONE

a cura della Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Reggio Calabria e la provincia di Vibo Valentia -SABAP RC VV, Museo Archeologico di Medma-Rosarno in collaborazione con Università Mediterranea

Intervento di Fabrizio Sudano¹²³, Marco Stefano Scaravilli¹²⁴ e Franco Prampolini¹²⁵

Questo intervento intende presentare alcune strategie messe in atto per l'incremento dell'inclusione e della condivisione presso il Museo di Medma-Rosarno. Il museo svolge di fatto una doppia funzione: la prima è quella di ufficio territoriale di tutela, afferente alla Soprintendenza Abap per la Città Metropolitana di RC e la Provincia di VV, in grado di garantire una presenza stabile sul territorio del personale tecnico della Soprintendenza, funzione significativa in un contesto territoriale in cui l'abitato moderno, in continua espansione, si sovrappone in gran parte all'antico centro di Medma.

¹²³ Soprintendente Sabap RC VV. Intervento revisionato dall'autore.

¹²⁴ Funzionario archeologo Sabap RC- VV. Intervento revisionato dall'autore.

¹²⁵ Professore associato Università Mediterranea Reggio Calabria. Intervento revisionato dall'autore.

Al piano terra sono quindi ospitati gli uffici e i depositi che custodiscono i materiali provenienti dalle indagini condotte a Rosarno e in un ampio settore territoriale posto sotto la tutela della Soprintendenza. La seconda funzione è quella di struttura museale con un percorso espositivo che espone una significativa selezione di reperti pertinenti all'antica *polis* greca.

Il percorso inizia con una sezione dedicata alla necropoli, dove le ricerche hanno consentito di individuare circa 600 di tombe (VI-III e secolo a.C.).

Segue un settore dedicato ai santuari, in cui la sezione più ampia espone i materiali pertinenti al santuario di contrada Calderazzo dove Orsi, in occasione delle campagne di scavo del 1912 e 1913, rintracciò una grande fossa votiva colma di ex-voto fittili e metallici.

Sebbene numerosi esemplari di "terrecotte di Medma" siano confluiti in istituti museali italiani ed esteri, il museo di Rosarno, insieme al Museo Nazionale di Reggio Calabria, conserva la più importante collezione di una produzione - la coroplastica medmea - che si distingue nel panorama magno-greco per qualità estetica dei prodotti e varietà dei tipi.

Sezioni minori espongono i reperti provenienti dall'abitato, a seguito di un programma di controllo dei lavori edilizi e saggi preventivi *ante litteram*, portato avanti dalla Soprintendenza dalla fine degli anni '70, a causa della caotica espansione del centro abitato verso Pian delle Vigne.

Il museo si pone al centro della programmazione della Soprintendenza in virtù della funzione significativa che riteniamo rivesta nel contesto territoriale di appartenenza, per la valorizzazione del patrimonio archeologico e per il rafforzamento dell'identità culturale della comunità e la promozione di una cultura improntata al rispetto del patrimonio culturale.

Tra i progetti realizzati negli ultimi anni ed in fase di completamento un posto di rilievo occupa l'impiego delle nuove tecnologie per l'incremento della comunicazione e dell'inclusione.

Il rilievo della collezione esposta, attraverso tecniche di foto-modellazione e successiva restituzione di modelli digitali tridimensionali, realizzato nell'ambito dei progetti "Medma Touch Feel Think" e "In ambiente di Mito" - portati avanti grazie al partenariato tra la Soprintendenza, l'Università Mediterranea di Reggio Calabria, la Città di Rosarno e soggetti privati come il consorzio Ecolandia - ha consentito la creazione di un catalogo 3d dei reperti. Si tratta di uno strumento utilissimo per gli studiosi di settore, che permette di consultare modelli digitali fedeli al reperto originale, elaborati ad alte risoluzioni. Il portale web dedicato consentirà anche la visita virtuale del Museo, con benefici sia sul piano dell'accessibilità della collezione, che della diffusione della conoscenza del patrimonio culturale del territorio.

La riproduzione analogica ad alta precisione (mediante stampa 3-D e altre tecniche) di alcuni reperti, realizzata in accordo con il Museo Nazionale di Reggio Calabria, consente di restituire al contesto di appartenenza importanti esemplari conservati presso altre strutture museali e, al contempo, di offrire un'esperienza di esplorazione tattile a persone con disabilità sensoriale.

Proprio il tema dell'accessibilità è stato centrale in questi ultimi anni per il Museo di Medma-Rosarno che ha raggiunto importanti obiettivi su questo terreno, essendosi dotato anche di un percorso tattile lungo le sale, dotate di guide continue a pavimento e di una pianta tattile all'ingresso, e si dota ora di postazioni tecnologiche in grado di offrire "touch tour" per non vedenti. Quest'ultime - mediante un sistema di riconoscimento facciale e un'app vocale dedicata - forniranno informazioni sull'inquadramento storico e la caratterizzazione tipologica delle suddette riproduzioni.

IL RILIEVO DELLA CATTEDRALE SS. MARIA ASSUNTA DI BITONTO - DALLA FOTOGRAFIA STORICA ALLA RICOSTRUZIONE TRIDIMENSIONALE

a cura della Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Bari - SABAP-BA in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria civile e dell'Architettura del Politecnico di Bari

Il progetto di ricerca "Le Cattedrali di Puglia" e la convenzione con la Soprintendenza Abap per la città metropolitana, di Simona Cicala¹²⁶ e Remo Pavone¹²⁷

Il progetto di ricerca "Le Cattedrali di Puglia" nasce all'interno del corso di studi della Facoltà di Architettura - Dipartimento ArCoD del Politecnico di Bari, quale macro-area di studio che impegna i laureandi nel quinto e ultimo anno del percorso formativo, esortandoli a lavorare in gruppo e ad approfondire una via di ricerca ad essa legata.

Il lavoro che qui si espone è il frutto del laboratorio di tesi di laurea in Rilievo (relatori prof. Gabriele Rossi - correlatori prof. Domenico Pastore, prof. Carlo Moccia) che ha il suo *focus* sul rilievo della Cattedrale di Bitonto (XII sec. d.C.) - storica sede vescovile diocesana della città e del territorio pugliese - e sulla sua evoluzione architettonica dal medioevo all'età contemporanea con l'obiettivo di elaborare un modello ricostruttivo tridimensionale delle differenti fasi evolutive, quale strumento di conoscenza dell'edificio di culto nella sua istanza storica ed estetica.

Partendo da una analisi sistematica e comparativa dell'assetto attuale delle Cattedrali e Concattedrali di Puglia, è stato possibile individuare una metodologia operativa che mira a costituire un nuovo indirizzo di ricerca sugli edifici religiosi del territorio, in continuità con le ricerche precedenti del dipartimento (tesi di dottorato Pastore D., *Rilevare Architettura. Sperimentazione di lettura metrico-percettiva sulla Cattedrale di Bitonto* - PoliBa, ciclo XXI) mediante l'uso di tecnologie digitali innovative di rilievo e analisi tecnica del monumento.

In questo contesto si inserisce la collaborazione scientifica alla base della convenzione tra il dipartimento ArCoD del Politecnico di Bari e la Soprintendenza Abap per la città metropolitana di Bari, la cui fototeca conserva un *corpus* di circa 600.000 immagini del patrimonio archeologico, storico-artistico, monumentale e paesaggistico pugliese per un arco cronologico che va dalla fine del XIX sec. ai giorni nostri, costituendo di fatto uno dei più importanti archivi fotografici presenti sul territorio pugliese.

La documentazione fotografica ha costituito il *trait d'union* della collaborazione tra i due enti: gli studenti hanno avuto accesso gratuito a circa 400 immagini relative alle campagne

¹²⁶ Funzionario restauratore e conservatore SABAP-BA. Intervento revisionato dall'autrice.

¹²⁷ Tutor di tesi DICAR Politecnico di Bari. Intervento revisionato dall'autore.

fotografiche ministeriali sulla Cattedrale di Bitonto, supporto tecnico-scientifico alla ricerca, formazione sulle tecniche fotografiche maggiormente presenti nella Fototeca, sull'inventariazione e sull'acquisizione digitale delle immagini; la Soprintendenza ha ottenuto dagli studenti l'intero *corpus* immagini di ricerca digitalizzato ad alta definizione su scanner piano Epson Perfection V850 con standards *Federal Digital Guidelines* e i relativi *files* digitali inventariati su modello Sagid-ICCD, contribuendo, al contempo, all'elaborazione di un modello di ricostruzione tridimensionale di grande interesse scientifico sia per l'attività di tutela che la Soprintendenza stessa esercita che per la promozione dello studio e della ricerca sul territorio che la medesima incentiva.

***L'immagine della Cattedrale di Bitonto nella storia tra disegno e fotografia, di Sofia Scaringella e Ezia Tesse*¹²⁸**

A partire dall'invenzione della fotografia (1839) e dalla sua rapida diffusione dal paese d'origine (Francia) su scala internazionale e in Italia, l'immagine fotografica entra nella storia della tutela dei beni culturali assurgendo a strumento di documentazione e testimonianza dell'identificazione stessa dei monumenti, del relativo stato di conservazione e della loro evoluzione nel tempo, affermandosi come mezzo essenziale di ricognizione da parte dello Stato.

Dalla ricerca effettuata nella Fototeca della Soprintendenza sono emerse le principali campagne fotografiche delle varie fasi di realizzazione della Cattedrale di Bitonto, così distinguibili: anni '30, con gli interventi di ripristino dell'ing. Luigi Sylos all'interno del Transetto; anni '50, con i lavori di demolizione delle Cappelle a Nord da parte dell'arch. Francesco Schettini; anni '60, grazie alla quale è stato possibile individuare la corretta forma e collocazione degli elementi liturgici; anni '80, con il restauro delle coperture che erano state realizzate all'incirca un secolo prima da Ettore; anni '90, con gli scavi condotti dal funzionario arch. Emilia Pellegrino, i quali hanno portato alla luce la chiesa paleocristiana sottostante la Cattedrale.

Dal punto di vista tecnico, la maggioranza delle fotografie prese in esame sono stampe alla gelatina ai sali da argento su carta baritata e politenata (10x15 e 13x18) a cui si aggiunge una selezione di alcune delle immagini più antiche della Fototeca quali: stampe a contatto diretto al platino (30x40) - dei fratelli Angelo e Nicola de Mattia (fine XIX sec.); stampe all'albumina (30x40) di Romualdo Moscioni (fine XIX sec.); aristotipi al collodio cloruro d'argento (30x40) della Ditta Fratelli Antonelli.

La documentazione fotografica analizzata in Fototeca ha compreso anche: negativi su lastra di vetro alla gelatina al bromuro d'argento con i quali si è potuto accedere a contenuti inediti, come immagini mai stampate perché appartenenti ad altre angolazioni di ripresa del medesimo soggetto; lastre didattiche formato 8x8 di cui la Fototeca conserva una serie di circa 300 unità costituita da riprese di celebri fotografi della prima metà del XX sec., come la Ditta Fratelli Alinari di Firenze.

Si sono potute distinguere quattro significative fasi evolutive: medievale, barocca, ripristini post unità d'Italia e configurazione attuale. La chiave di volta della ricerca è stato il continuo confronto con le fonti bibliografiche e archivistiche conservate in biblioteche, archivi

¹²⁸ Tesiste DICAR Politecnico di Bari. Intervento revisionato dalle autrici.

documentali e fotografici, tra cui la Società Napoletana di Storia Patria, l'Archivio Centrale dello Stato - per i disegni originali di Ettore Bernich e i disegni di rilievo del Genio Civile, le raccolte fotografiche online dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione, del Brooklyn Museum e di altri ancora per la documentazione fotografica.

L'esperienza del rilievo digitale come mezzo per la conoscenza, di Silvia Cafarchia e Davide Sanzio¹²⁹

All'interno della ricerca, la fotografia digitale e la fotografia d'archivio hanno avuto un ruolo parimenti importante e complementare. La fotografia digitale ha costituito il mezzo e il supporto primario per una dettagliata campagna di rilievo il cui risultato è confluito nella produzione di numerosi disegni tecnici, significativi per la conoscenza della Cattedrale di Bitonto allo stato di fatto. L'attenta analisi di ogni dettaglio della documentazione fotografica d'archivio, invece, ha permesso di intuire come la struttura sia potuta cambiare nel corso del tempo e di creare un'immagine della Cattedrale così com'era e non è più visibile al giorno d'oggi.

La campagna di rilievo ha puntato sull'uso di tecnologie digitali innovative quali: Laser Scanner FARO FOCUS M 70, Drone GPS con telecamera professionale e reflex digitali. L'impiego del Laser Scanner ha permesso di fare un salto innovativo rispetto alle precedenti campagne di rilievo della Cattedrale, nelle quali si è utilizzato la Stazione Totale. Se quest'ultima permetteva di ottenere un modello per punti discreti, il Laser Scanner ha prodotto un modello costituito da superfici, fondamentale per restituire nel dettaglio la componente architettonica. Per la componente scultorea, invece, si è deciso di implementare le risorse con la fotogrammetria, in quanto il solo utilizzo del Laser Scanner non sarebbe stato sufficiente poiché la nuvola di punti, molto precisa da un punto di vista metrico, non consentiva una grande precisione nel ridisegno al dettaglio. L'obiettivo è stato quello di creare una immagine che si avvicinasse quanto più possibile alla realtà.

Dunque, grazie al Drone aereo e alle reflex digitali, sono state scattate una serie di immagini consequenziali poi inserite ed elaborate all'interno del database Agisoft Metashape – software stand-alone. Si è così ottenuta una nuvola di punti: il sistema infatti, una volta identificate le posizioni, scompone le immagini in milioni di punti e propone degli allineamenti legati al colore dei pixel. Il programma di elaborazione, crea progressivamente una nuvola densa, una *mesh* e un modello 3D a cui viene applicata la *texture* delle immagini fotografiche acquisite.

Dal modello texturizzato si possono individuare maggiori dettagli senza perdere la plasticità e la ricchezza decorativa dell'edificio romanico. Una volta registrati i dati, ed esportate le immagini utili alla realizzazione dei disegni, si è proceduto nella restituzione grafica di prospetti, sezioni, planimetrie e dei dettagli più significativi (rosone, portali, capitelli ...) con una scala di rappresentazione che va dall'1:100 fino all'1:10. Infine, attraverso il software AutoCAD, il disegno è stato calibrato per dare la giusta profondità all'oggetto, prestando una meticolosa e massima attenzione alla calibrazione degli spessori delle linee.

¹²⁹ Tesisti DICAR Politecnico di Bari. Intervento revisionato dagli autori.

Le ricostruzioni storiche della Cattedrale di Bitonto, di Francesco Lattanzio e Gianmarco Laterza¹³⁰

Lo studio di ricostruzione tridimensionale di ciascuna delle *facies* (medievale, barocca e ripristini post-unità d'Italia, stato attuale) che hanno caratterizzato la Cattedrale di Bitonto nel tempo ha permesso di comprendere e confrontare ognuna di esse dal punto di vista della spazialità interna e della luce.

La ricostruzione della *facies* medievale è stata la più complessa, data la scarsità di documentazione fotografica e di fonti bibliografiche. La configurazione è stata possibile grazie alla comparazione con altri edifici coevi in Terra di Bari che hanno subito minori trasformazioni e a una visita pastorale del 1600 che descrive l'apparato scultoreo e architettonico della Cattedrale prima degli interventi barocchi. Vengono ricreati l'esaforato a nord, l'iconostasi nella navata e i ballatoi nel transetto per analogia con la Basilica di San Nicola di Bari. Le navate laterali, invece, vengono riconfigurate a tutta altezza (falsi matronei) prendendo a modello le Cattedrali di Bari e di Barletta. Tale intuizione scaturiva da alcuni segni e alcuni affreschi ritrovati sulle pareti laterali di Bitonto.

La ricostruzione della fase barocca è stata basata sulla documentazione fotografica dei fotografi Goodyear, Enlart, Moscioni e F.lli Alinari. E' stato così possibile comprendere la spazialità, l'illuminazione, e il corretto posizionamento degli elementi interni. Nella navata centrale viene realizzata una volta incannucciata riccamente stuccata, che nasconde le capriate lignee. Analogamente nel transetto viene costruita una finta cupola. Nelle navate laterali scompare il concetto di falso matroneo, poiché vengono introdotte delle volte a vela ellittiche. Inoltre, in ogni campata viene addossata una cappella e, di conseguenza, i tamponamenti delle arcate vengono allineati a filo esterno. L'illuminazione interna appare completamente differente: la rimozione della falda di copertura delle navate laterali permette alla luce di permeare direttamente nella navata centrale.

La fase dei ripristini, il cui avvento coincide con l'Unità d'Italia, è caratterizzata da una volontà generale di "sbarocchizzare" tutti gli edifici per lasciare posto alla presunta *facies* medievale. E' possibile distinguerla in tre micro-fasi: la prima è attribuibile a Ettore Bernich - che opera dal 1893 al 1902 - rimuovendo la volta a botte nella navata centrale e iniziando la rimozione degli stucchi delle volte nelle navatelle; la seconda in cui interviene Luigi Sylos completando lo "sbarocchimento" nel transetto con due modifiche sostanziali, ovvero riportando tutte le arcate al filo interno sul lato sud e rimuovendo le cappelle; la terza ad opera di Francesco Schettini che completa l'intervento dei due predecessori sul lato nord, modificando sostanzialmente anche il campanile e rimuovendo il palazzo vescovile addossato al lato nord e al lato est. L'edificio si presenta libero su tutti e quattro i lati e così appare nella sua configurazione attuale

Conclusioni, di Simona Cicala¹³¹

Si riportano alcune considerazioni finali, in nome del Soprintendente arch. Giovanna Cacudi e in qualità di funzionario responsabile della Fototeca della Soprintendenza Abap per la città metropolitana di Bari.

¹³⁰ Tesisti DICAR Politecnico di Bari. Intervento revisionato dagli autori.

¹³¹ Funzionario restauratore e conservatore SABAP-BA. Intervento revisionato dall'autrice.

Il lavoro qui esposto risponde a una politica della Soprintendenza, che è quella di attivare i cosiddetti servizi educativi, promuovendo lo studio e la ricerca attraverso la collaborazione scientifica con università e istituti culturali. Il Politecnico di Bari è uno degli enti più rappresentativi del territorio pugliese in merito agli studi in architettura. Per la Soprintendenza è stato dunque importante promuovere questo studio, oggi realtà digitale tridimensionale, forse una delle poche sorrette da un'analisi così fedele sia dal punto di vista grafico, che di ricerca archivistico - documentale. La maggior parte delle fotografie presenti in Fototeca che hanno contribuito a comporre questo rilievo è quotidianamente chiusa dentro cassettiere metalliche idonee alla conservazione. Se queste cassettiere non vengono aperte e consultate, la memoria storica dei nostri luoghi, dei nostri beni culturali, rimane lì, rimane chiusa. La convenzione tra Soprintendenza e il dipartimento ArCoD del Politecnico di Bari ha costituito dunque una grande occasione di conoscenza reciproca. I tesisti, oggi dottori in architettura, avviati alla ricerca nell'archivio fotografico dal personale tecnico della Soprintendenza, hanno saputo restituire molto in termini scientifici e di conoscenza del territorio. Il risultato è un modello tridimensionale digitale innovativo che si auspica possa essere utilizzato per la fruizione digitale della Cattedrale di Bitonto all'interno del Museo Diocesano, quale polo di valorizzazione ad essa afferente.

GENIUS LOCI E MEMORIA - LA PIATTAFORMA "VRBI"

a cura della Soprintendenza Speciale Archeologia, belle arti e paesaggio di Roma-SSABAP

La piattaforma VRBI, di Bruno Restuccia¹³²

Il progetto ha l'obiettivo di creare una nuova piattaforma che si proponga come contenitore e mappa dei Beni Culturali di Roma coinvolgendo soggetti pubblici, privati, ricercatori e comuni cittadini, nell'intento di costituire al tempo stesso un potente motore di ricerca della memoria pubblica e privata, un grande archivio per storytellers, un modo di connettere la gente attraverso i luoghi, una macchina del tempo.

In questi anni tutte le piattaforme basate sulla georeferenziazione di un enunciato o un documento - che si trattasse di memorie, testimonianze o valutazioni - hanno avuto vita breve. Esse però si sono sempre limitate a usare la dimensione temporale associandola, e congelandola, al presente del soggetto che interviene e all'atto dell'immissione. È necessaria una piattaforma che geolocalizzi dando un tempo ai beni culturali materiali e immateriali della città e alle impressioni di chi li vive. Nessuna finora ha connesso luogo e tempo in modo da spostare il peso dell'attenzione e le capacità di elaborazione sul contenuto del dato. Quest'idea è alla base del progetto ed è ancora inesplorata. Si tratterà per questo di riattualizzare le forme di una piattaforma dedicata ai Beni Culturali materiali e immateriali, individuando le nuove domande e gli spazi da colmare. Ed anche di restringere il campo a poche funzioni, chiare, potenti e necessarie utilizzando l'esperienza maturata negli ultimi anni con il progetto TheLand e raccogliendo così, a partire dalla suggestione della città che nasce intorno al fiume Tevere, la narrazione degli eventi, le memorie private (persone e attività commerciali) e istituzionali, esperienze fiction e non-

¹³² Sceneggiatore e produttore. Intervento revisionato dall'autore.

fiction, speranze future, sogni, desideri associati al singolo tratto di strada, ponte, incrocio, scorcio, itinerario.

La piattaforma sposta l'attenzione degli utenti della rete dal SOGGETTO che produce l'informazione al LUOGO e al TEMPO a cui si riferisce il TEMA trattato. Si crea così un sistema interattivo partecipativo che costituisce, attraverso i luoghi, una connessione con il patrimonio culturale di Roma, sia fisico che immateriale, per costruire lo spirito di appartenenza alla storia collettiva di cui tutti siamo parte. In contemporanea l'utente può avere a disposizione la mappa dei luoghi, la linea del tempo, le singole emergenze, gli avvenimenti che vi si sono svolti. Può ampliare o restringere queste variabili a suo piacere ed esse si ricalibreranno coordinandosi. Inoltre può inserire materiali e riflessioni o notizie che, selezionate da un team di *content curator*, andranno ad implementare il patrimonio collettivo di riferimenti ed informazioni, partecipando in prima persona alla storia della città. Il portale inserirà al suo interno il collegamento a tutte le banche dati e i link che consentano di costruire ed aggiornare il contenuto della piattaforma.

ART BONUS PER IL DIALOGO CON LA COMUNITÀ: COME AVERE SUCCESSO

In collaborazione con ALES Spa

Apertura, di Francesca Velani

Conoscete tutti Art Bonus, si tratta di una legge che dà la possibilità ai privati di defiscalizzare la cultura, ma non è un crowdfunding. Non basta mettere il progetto sul portale, serve un lavoro di promozione e relazione. Con ALES e MiC ci siamo interrogati su queste dinamiche e quest'anno abbiamo avviato una ricerca che ci aiuterà a capire quali sono le dinamiche relazionali che si instaurano sui territori con Art Bonus.

Normalmente vediamo una mappa di Art Bonus con diverse erogazioni economiche dal punto di vista territoriale. Ciò che emerge è il radicamento di art bonus rispetto al rapporto tra mecenati e beneficiari, ossia come si verticalizza sui territori per andare a individuare tutte quelle buone pratiche di enti che hanno saputo costruire un rapporto stabile tra mecenati e beneficiari. Questo sarà utile e farà scuola per tutti gli altri. È evidente che il sistema spettacolo fa del raccolto importanti dal punto di vista economico, se invece facciamo un'analisi diversa cambiano questi parametri, dunque è importante aver avviato questa ricerca. Verso marzo presenteremo i progetti che hanno avuto un maggior successo interno così da poterci costruire sopra dei programmi di formazione, trasformare le buone pratiche in modelli. Possiamo fare un benchmarking con varie realtà. Questa ricerca servirà ad aiutare chi vuole servirsi dell'Art Bonus a divenire ancora più bravo nell'uso di questo strumento.

Prime evidenze dalla ricerca "Art Bonus: dinamiche relazionali e distribuzione sul territorio dal 2014 ad oggi", di Lucia Steri¹³³

Sono molto lieta di dare qualche elemento preliminare che sta emergendo da questa ricerca. Noi vediamo periodicamente la crescita della misura fiscale che si sta confermando come strumento straordinario a favore della cultura. Abbiamo visto che se cambiamo i parametri che scegliamo per l'analisi abbiamo delle sorprese. Siamo sempre nella fase dell'analisi dei dati esportati dalla piattaforma e più procediamo più ci rendiamo conto che possiamo arrivare ad una visione d'insieme di una varietà così grande della misura che merita una riflessione attenta per avere spunti operativi. L'idea di fare la ricerca è nata dalla visione di Carolina Botti con l'obiettivo di entrare nel profondo dell'applicazione della norma. Si tratta di un lavoro veramente interessante da cui sta emergendo che la mappa del radicamento territoriale dell'Art bonus è a macchie di leopardo: alcuni enti crescono sempre di più, altri stentano molto. Per alcuni la misura sembra quasi sconosciuta. Ci interessa molto focalizzarci sui mecenati: quali sono i mecenati, quali quelli assidui che in maniera ricorrente utilizzano gli strumenti e a favore di quali enti e interventi. Emergerà un vademecum a favore di tutti gli enti beneficiari. I dati fotografati al 24 Agosto hanno evidenziato 1.700 enti beneficiari attivi, ossia che in maniera ricorrente aprono delle raccolte fondi. Sono state raccolte erogazioni per 708 milioni di euro, le erogazioni sono oltre 28.000.

¹³³ Responsabile comunicazione Art Bonus - Ales spa

Vediamo ora qualche evidenza che riguarda gli enti beneficiari attivi: il profilo è irregolare, ma in continua crescita. Su questo incide l'apertura di interventi di nuovi enti dello spettacolo. Un altro esempio gli enti beneficiari attivi a seconda dell'area di intervento per area geografica: ci sono enti che hanno tutte le tipologie di intervento, la parte preponderante sono i lavori perché uno degli enti più numerosi come categoria sono i Comuni. Gli enti dello spettacolo anche sono molti. Se cambiamo parametro ci sono eccellenze che in valore assoluto verrebbero schiacciate, ma se cambiamo lente di ingrandimento i territori più "di provincia" che vengono valorizzati. Se vogliamo vedere come stanno aumentando le raccolte fondi in base alle tre tipologie di raccolta, i primi anni erano predominanti i lavori, poi dopo è cresciuto il settore dello spettacolo che è quello che ha il maggior numero di enti.

Vediamo ora i mecenati. Questo è l'andamento temporale: c'è un dato molto importante: nel 2020 sono aumentati i mecenati attivi, ossia quelli che hanno dato erogazioni e questo dato ci fa capire come in realtà le persone sono molto generose. C'è inoltre un picco di donazioni nell'anno del Covid: un segnale di come l'Art Bonus sta fotografando l'immagine di un'Italia che nel momento del bisogno si radica con il territorio. La maggior parte dei mecenati sono persone fisiche, poi imprese e infine il piccolo spicchio delle fondazioni bancarie, che a livello di importi danno i contributi maggiori. Tutto questo lavoro ci farà evidenziare degli enti campione, degli enti beneficiari con maggiore successo lato raccolte per capire quali sono i fattori che determinano la capacità di attrarre finanziamenti e poi individueremo i mecenati maggiori per capire quali sono le motivazioni che li muovono. Vorremmo in conclusione capire le dinamiche politiche e culturali che stanno dietro a questi numeri. Vi daremo conto di tutto in maniera completa tra pochi mesi.

TESTIMONIANZE

Intervento di Brenda Barnini¹³⁴

Questo incontro è una bella opportunità per riflettere su questo strumento. Comincio dicendo che come Comune di Empoli questa è la prima volta che usiamo lo strumento dell'Art Bonus. Siamo arrivati a utilizzare questo strumento perché era in linea con la modalità con cui abbiamo progettato il Teatro. Sicuramente si è trattato di una progettazione partecipata da tutti i cittadini.

Credo sia singolare che a cavallo tra 2021 e 2022 ad un'Amministrazione comunale venga voglia di realizzare un nuovo teatro e allo stesso tempo la scelta del metodo partecipativo era obbligata, altrimenti sarebbe sembrato più un vezzo che la risposta ad un reale bisogno. Ad un certo punto ci siamo detti che era opportuno candidare la realizzazione dell'opera, o meglio la prima fase di elaborazione per la realizzazione dell'opera allo strumento dell'Art Bonus. L'obiettivo che ci siamo dati tramite l'Art bonus è stata la realizzazione della fase di fondamento del Teatro. Parallelamente all'apertura del canale ci siamo fatti accompagnare da un professionista di raccolta fondi a cui abbiamo chiesto di fare formazione ai dipendenti del comune. Abbiamo creato un ufficio trasversale, un gruppo di persone per imparare a gestire tutte quelle che sono le fasi pre, durante e post donazione. Mettendo tutto in parallelo siamo arrivati ad avere un centinaio di donatori, ciascuno ha donato dai 45 ai 150 euro. Non è il mecenatismo della grande azienda dunque. Nella seconda parte del 2022

¹³⁴ Sindaca di Empoli

abbiamo lavorato invece sulle imprese. Tutto questo ha incrociato un'opportunità: quella del PNRR perché abbiamo la volontà di raggiungere un obiettivo economicamente impegnativo. Non bastano chiaramente le donazioni dell'Art Bonus, dunque questo cammino che avevamo iniziato ha incrociato le opportunità del PNRR. Essendo Empoli inserita nella Città metropolitana di Firenze abbiamo avuto accesso ai bandi dei piani integrati, dunque abbiamo candidato il nostro progetto anche ai piani integrati della città metropolitana. Adesso siamo nelle condizioni di dire anche ai donatori che l'obiettivo lo raggiungeremo davvero, grazie a un'opera collettiva.

Intervento di Andrea Compagnucci¹³⁵

Buongiorno a tutti. Noi abbiamo lavorato sull'affinamento di una tecnica che è il mio modo di usare lo strumento dell'Art bonus: ossia la membership, un sistema di raccolta fondi non molto sviluppato in Italia. Per far funzionare il fundraising serve il controllo del piano di marketing e della comunicazione. Personalmente mi occupo solo di imprese, le raccolte individuali non le riesco a fare. Ho traghettato le membership in membership aziendali e così facendo abbiamo raccolto oltre dieci milioni di euro per il progetto 100 mecenati per lo Sferisterio. Alla base c'è una storia, altrimenti non funziona la membership. Sulla scorta della storia creiamo un progetto di membership. Invece di cercare un grande donatore, ne cerco vari minori perché così mi assicuro che il progetto duri di più. Altro elemento: il racconto deve essere bello. Si tratta di un'esperienza che funziona, con un costo abbastanza basso.

A Bergamo ho ripetuto questo meccanismo, ma non c'era brand, quindi la fatica è stata doppia. Il brand è infatti un acceleratore per la raccolta fondi. A Bergamo dovevo costruire una storia. Donizetti ha la caratteristica di essere il più internazionale, mette in scena un repertorio esotico, quindi abbiamo creato un racconto incentrandolo su questo. Si arriva poi all'Arena di Verona e il covid, che è stato per noi fundraiser in realtà un'occasione. Non funziona chiedere soldi per l'Opera, quindi come facciamo? Facciamo appello ai valori di sostenibilità sociale. L'Arena di Verona è un'industria enorme che genera mezzo miliardo di euro di indotto. Il covid ci ha fatto vedere la società che saremmo senza lo spettacolo. Per una raccolta efficace serve l'urgenza e la scarsità. Poi servono testimonial. Non bisogna assumersi l'onere di tutta la partita. Le storie di relazione con il territorio sono alla base di ciò che renderanno queste donazioni cicliche e replicabili perché donare per il proprio territorio è una relazione affettiva. La vittoria del concorso Art Bonus è stata inoltre un'ottima spinta per i rinnovi delle donazioni.

Intervento di Simona Cortona¹³⁶

Il Comune di Perugia ha creduto subito nell'Art Bonus partendo dalla necessità di comunicare ai cittadini i benefici dell'Art bonus. Già nel 2014 ci siamo posti degli obiettivi di comunicazione. Abbiamo aperto subito i canali social e ancor prima del progetto di comunicazione abbiamo creato un gruppo di lavoro interno al Comune specializzato sull'Art Bonus. Abbiamo raccolto negli anni più di 2 milioni di euro. La forza è stata creare uno staff, un brand, un merchandising e questo ha fatto la differenza.

¹³⁵ Arena di Verona | Nel 2022 vincitore concorso Art Bonus

¹³⁶ P.O. Responsabile della comunicazione del Comune di Perugia

Noi abbiamo tantissimi piccoli mecenati, dei gruppi Facebook e due o tre aziende. La nostra forza è stata la comunicazione. Abbiamo vinto due volte il concorso Art Bonus raccontando la storia dei beni. Siamo andati a farci raccontare dai mecenati stessi perché avevano donato. Quest'anno ci siamo detti che questa relazione generosa doveva fare un passo avanti e dunque abbiamo deciso di valorizzare ancora di più questo territorio creando degli itinerari turistici alla scoperta dei beni Art bonus. Abbiamo creato un brand, ossia ItinerArte. Gli itinerari, tematizzati, verranno caricati in un App. Ci mancava solo un target molto giovane e dunque siamo sbarcati con Art Bonus Perugia anche su Tik Tok.

Intervento di Alessandro Rigoletti¹³⁷

Il "Ttb Teatro Tascabile Di Bergamo–Accademia Delle Forme Sceniche" è stato fondato nel 1973 da Renzo Vescovi (1941-2005) sul modello dei teatri-laboratorio della seconda metà del '900 europeo e dei teatri di gruppo. Il TTB ha sede nello storico Monastero del Carmine (XV sec.). Nel 2018 ha sottoscritto col Comune di Bergamo il primo **Partenariato Speciale Pubblico Privato (PSPP)** in Italia per il recupero e la valorizzazione in chiave culturale di questo monumento. Il PSPP è un nuovo istituto previsto dal Codice dei contratti pubblici (art. 151, c.3) che permette di costituire un'alleanza paritetica tra amministrazione pubblica e soggetti culturali privati ed è uno dei possibili nuovi strumenti operativi a disposizione degli organismi teatrali per restituire alla collettività beni sottoutilizzati o abbandonati del patrimonio culturale dello Stato.

Il Partenariato Speciale Pubblico Privato consente una semplificazione delle procedure e la realizzazione di una differente visione nella gestione di tale patrimonio. Il reperimento delle risorse è affidato, nel caso del Monastero del Carmine, al TTB al quale è stata assegnata la gestione degli spazi per 20 anni (rinnovabili). Nell'ottica progettuale vengono valorizzati l'alleanza con l'Amministrazione comunale, il proprio capitale relazionale e viene messo a frutto la capacità del Tascabile di attrarre l'interesse dei privati.

Le risorse economiche necessarie al progetto *#tuoCarmine* provengono da:

- Contributi da Amministrazione pubblica (Comune di Bergamo e Regione Lombardia), da bandi e finanziamenti (Fondazione Cariplo, Fondazione UBI Banca Popolare di Bergamo Onlus, Fondazione della Comunità Bergamasca).
- Ricavi da azioni culturali legate agli spazi (seminari, scuola, lezioni, spettacoli etc.)
- Fondi raccolti tramite 5x1000 e **Art Bonus** su cui il Tascabile ha all'attivo due linee, una per il restauro e una dedicata alle attività culturali. Art Bonus consente un credito di imposta, pari al 65% dell'importo donato, a chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico. Diventa quindi uno strumento funzionale allo sviluppo del Partenariato Speciale Pubblico Privato tra TTB e Comune di Bergamo.
- Sono attive inoltre azioni di reperimento di ulteriori fondi, intercettati in virtù delle nuove prospettive aperte dal progetto verso settori complementari o ricollegabili alla cultura (turismo, gestione del patrimonio immobile, comunicazione, marketing del territorio etc.). ricavi da azioni commerciali legate agli spazi (affitto sale), ricavi da erogazioni liberali.

¹³⁷ Teatro Tascabile di Bergamo | Nel 2022 vincitore concorso Art Bonus. Intervento revisionato dall'autore.

Nel 2021, il progetto #tuoCarmine per il recupero del Monastero e per sostenere le proposte culturali del TTB, è stato il più votato sui social nel concorso che ogni anno “mette in gara” i progetti finanziati con l’Art Bonus: prima assoluta è arrivata l’Arena di Verona, ma i 37.508 voti ricevuti dal TTB raccontano bene il legame specialissimo che si è instaurato fra i bergamaschi e questo bene.

Intervento di Fabrizio Vallelonga¹³⁸

La Direzione regionale musei della Toscana-MiC (già Polo museale della Toscana, istituito nel 2014), gestisce, tutela e valorizza quarantasei luoghi della cultura di proprietà statale, alcuni dei quali inseriti nella lista Patrimonio mondiale dell’Umanità dell’Unesco. La Direzione coordina una vasta realtà geografica che interessa gran parte della Regione Toscana e un patrimonio molto articolato che comprende musei e aree archeologiche, musei d’arte, case-museo, ville e giardini storici, conventi, chiese, eremi, cenacoli e chiostri. Una rete vasta, diffusa e capillare, non solo dal punto di vista geografico ma anche per la profondità e densità del patrimonio, espressivo delle principali civiltà e dominazioni, correnti artistiche e culturali, che si sono sedimentate per secoli nella storia della Regione.

L'utilizzo dell'Art bonus da parte della Direzione è cresciuto insieme alla progressiva diffusione della conoscenza di questo strumento di mecenatismo culturale, anch'esso nato nel 2014. Il ricorso all'Art bonus è stato legato alla strutturazione dell'Istituto, soprattutto a partire dal 2018 con la costituzione dell'Ufficio Promozione e Comunicazione, e al progressivo radicamento delle istituzioni museali, grazie alla graduale assegnazione dei luoghi della cultura a diversi direttori/referenti che ne hanno reso più incisiva la presenza sul territorio intessendo una rete di rapporti con i potenziali mecenati.

I mecenati

Tra i mecenati, le Fondazioni bancarie risultano essere i principali sostenitori dei progetti Art bonus della Direzione regionale. Le formule scelte per il finanziamento sono due: bandi istituzionali promossi dalle stesse fondazioni, che spesso chiedono al momento della presentazione dei progetti di dichiarare se si è tra gli enti beneficiari di Art bonus, e donazioni ad hoc in seguito alla proposta di uno specifico progetto.

Anche un nutrito numero di soggetti privati ha però contribuito ai progetti Art bonus e questo rappresenta forse il segnale più importante del radicamento nella comunità. Nella città di Arezzo in particolare, dove la Direzione gestisce quattro luoghi della cultura, tra cui la basilica di San Francesco, il concorso dei privati è stato ampio e variegato. Si è arrivati a coinvolgere, su differenti progetti, oltre alle fondazioni bancarie, numerosi soggetti privati: imprese edili, tessili, informatiche, di sicurezza, alberghiere, attività commerciali, e anche privati cittadini, club e associazioni.

Nell'intessere i rapporti con i mecenati concorrono numerosi fattori ma certamente il radicamento territoriale, istituzionale nel caso delle fondazioni bancarie, la coerenza e la continuità del progetto sono fattori determinanti. L'attrattività insita nel patrimonio conservato nei luoghi della cultura ha un ruolo di primo piano e facilita l'adesione a progetti

¹³⁸ Funzionario Promozione e Comunicazione Direzione Regionale Musei Toscana. Intervento revisionato dall'autore.

di restauro, soprattutto se finalizzati a un programma di valorizzazione che contempli la restituzione alle comunità delle opere o dei monumenti a cui il progetto è rivolto. In ogni caso l'elaborazione di una strategia, anche di lunga durata, e la capacità di intercettare finanziamenti e costruire rapporti con i potenziali mecenati avvia spesso un effetto a cascata che finisce per attirare nuovi finanziatori. È il caso, ad esempio, del restauro della Grotta degli Animali del Giardino della Villa medicea di Castello che propone con forza l'importanza di rapporti che si costruiscono nel tempo e intorno ad attrattori specifici che possono coniugare la vocazione dell'azienda con il monumento da restaurare o con il progetto da promuovere. La forza di attrazione del monumento e del Giardino, patrimonio Unesco, gli importanti investimenti già effettuati dal Ministero e dalla Regione Toscana, l'impegno pluriennale e la tematica "acqua", la Grotta è famosa infatti per il complesso sistema idraulico, hanno certamente contribuito a persuadere un'azienda privata, Publiacqua S.p.A., già coinvolta precedentemente con una sponsorizzazione, a "compiere il balzo" con il finanziamento Art bonus del completamento dei lavori di restauro. Insomma l'impegno e le attività continuative, accompagnate dall'attenzione alla comunicazione dei risultati che si stanno perseguendo o che si sono raggiunti, creano nuove opportunità e in questo senso mi sembra più che motivata l'attenzione che l'Art bonus pone nell'evitare la creazione di progetti che troppo a lungo rimangono inattivi.

Dietro le quinte

L'apertura e la gestione di un progetto Art bonus coinvolge diversi uffici e chiama in causa diversi protagonisti che devono lavorare di concerto ai fini del raggiungimento del risultato. Certamente sono essenziali la capacità progettuale e la comunicazione dell'apertura di raccolta fondi ma rimane fondamentale il lavoro "porta a porta", la capacità di individuare e relazionarsi di persona con i potenziali mecenati. Bisogna essere estremamente chiari nell'illustrazione del progetto e delle opportunità fiscali offerte dall'Art bonus, specificando sempre le differenze con altri strumenti di finanziamento, in particolare con la sponsorizzazione. È importante seguire costantemente il mecenate nei vari passaggi tecnici ed essere pronti a fugare dubbi e trovare eventuali soluzioni, come è altresì importante che esso sia coinvolto e aggiornato sullo sviluppo e sui risultati del progetto, soprattutto se questo è di lunga durata. Nella pratica quotidiana si evidenziano inoltre alcune criticità. Se infatti la gestione della piattaforma Art bonus risponde perfettamente alle esigenze di semplicità ed efficienza non sempre questo si proietta nella gestione dei fondi per la complessità delle procedure di una Direzione regionale, priva di autonomia gestionale, dal momento della loro erogazione alla spesa. Queste difficoltà si acuiscono in particolare nel caso di adesione a bandi istituzionali di Fondazioni bancarie che propongono modalità di pagamento a consuntivo e a SAL con evidente impossibilità a procedere nel primo caso e allungamento dei tempi nel secondo caso.

Per chiudere, un ruolo di assoluto rilievo strategico è giocato dalla comunicazione dei progetti, soprattutto nella fase di divulgazione dei risultati, sia per il doveroso ringraziamento pubblico dei mecenati sia perché possono essere un'occasione di attrarre e motivare nuovi contributi. In questo caso però è essenziale un'estrema chiarezza nell'illustrazione della pratica del pubblico ringraziamento che non può essere confusa con forme di pubblicità proprie di altri strumenti al fine di evitare spiacevoli equivoci.

SPETTACOLO DAL VIVO. NUOVI AUTORI E LINGUAGGI CONTEMPORANEI PER COSTRUIRE NUOVI PUBBLICI. STATO DELL'ARTE, POLITICHE E RUOLI CHIAVE

In collaborazione con MiC, Regione Toscana e ATIT - Associazione Nazionale Teatri di Tradizione

Apertura, di Elena Pianea¹³⁹

Uno studio recente dell'Irpet¹⁴⁰ riporta che in Toscana tra il 2015 e il 2019 il numero dei lavoratori dello spettacolo era del 20%. Nel 2020 è avvenuto un forte calo, dovuto anche al fatto che siamo stati fermi per il Covid, registrando quindi il -34% degli operatori, mentre si nota un miglioramento nel 2021 con un -28%. Ciò significa che abbiamo un serio problema, nonostante gli interventi pubblici sono stati rilevanti e maggiori rispetto ad altri periodi, dal Ministero, dalle Regioni ecc. Credo quindi che il tema di oggi sia cruciale, su cui tutti noi dobbiamo porre la nostra riflessione critica e, mi permetto anche di dire, rivedere le modalità della nostra azione in merito all'attuazione delle politiche, tenendo in considerazione il serio problema occupazionale. Il mondo è differente, cambia nelle sue esigenze e aspettative, e necessita di capacità critica e anche tecnica per stare al passo.

Dobbiamo cambiare il nostro metodo organizzativo, a livello di organizzazione e di governance dei sistemi e dei processi. Questa seconda considerazione mi porta alla terza, riferita all'argomento di oggi. I giovani devono affrontare il nodo cruciale, problematico, sull'occupazione delle nuove generazioni e delle nuove realtà.

Parlando di giovani non intendiamo un'età specifica, si può discutere se sono 35 o 40 anni, ma qui non si tratta di guardare alla carta d'identità o di fare azioni rivolte a singole categorie anagrafiche. A 35 anni si presuppone che una persona abbia già una grande esperienza, post università, un percorso si è già fatto. Serve cambiare approccio, capire come il sistema attuale è in grado di includere, e di scommettere aprendo le porte a nuove persone, a nuove teste, a nuove proposte, a nuovi soggetti creativi, contaminando quello che c'è. Sappiamo bene quanto si diventa più dinamici e più dialettici quando arriva una persona di 10-15 anni di meno con cui relazionarsi.

La domanda è: quali sono le strategie con cui noi possiamo supportare la nuova autorialità? quali sono le strade per facilitarla? Pensando all'Ente che rappresento, mi piacerebbe che dalla Regione venissero delle sollecitazioni in merito, per valorizzare la nuova autorialità e favorire un processo innovativo, creando una comunità inclusiva verso le novità.

Chiudo dicendo che abbiamo fatto una forte riflessione in Regione Toscana sul tema del sostegno all'ingresso nel mondo del lavoro. Il mondo della produzione artistica e culturale può avere logiche diverse da un classico lavoro d'ufficio, ma ha identiche esigenze di tutela. Ecco perché il percorso sulle tutele dei lavoratori del mondo dello spettacolo non deve mai retrocedere, ma deve avere istanze continue, ed è in questa direzione che stiamo lavorando.

¹³⁹ Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana

¹⁴⁰ Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana

Apertura, di Marco Parri¹⁴¹

Ho trovato la ricerca molto calzante soprattutto per il periodo dal quale arriviamo. Sicuramente sarà un elemento che analizzeremo nel prossimo mandato di Federvivo, perché certamente sul piano dell'occupazione abbiamo da fare un'analisi veramente molto importante. Certamente il dato del 2021 di confronto è un dato importante però è ancora limitato, quindi forse il primo vero confronto sarà quello con il 2022.

Il mio primo pensiero, emerso mentre riflettevo su questo incontro, è andato al Decreto Ministeriale del 2014, famoso per l'algoritmo, ma in realtà importante perché ha introdotto un tema centrale come quello dell'occupazione e del sostegno al lavoro degli under 35. Tanti di noi avevano dei dubbi su questa introduzione perché non si sapeva come operare, dovevamo inventarci operazioni nuove, ad esempio aprire scuole per giovani attori, ma alla fine l'obbligo ha fatto sì che molte situazioni nuove sono state introdotte.

A distanza di otto anni si sono sviluppate tantissime attività e opportunità in tutti i campi, anche se probabilmente meno si è fatto per la parte di autorialità, focus specifico della ricerca che oggi si presenta.

Sul palcoscenico qualcosa è certamente cambiato e per quanto riguarda i soggetti Fus, la maggioranza ha colto l'opportunità di modificare la propria visione, di agganciare la contemporaneità in un ricambio generazionale.

Quando è uscito il Decreto del 2021 - decreto 25 ottobre del 2021 - siamo rimasti un pochino stupiti per l'assenza di questo cambiamento, gli under 35 sono rimasti in certi comparti, alcuni sono stati rinnovati, ma altri settori hanno perso totalmente questi criteri. Non si tratta di giudicare se è meglio o peggio, ma sicuramente è un elemento di discussione e di confronto per i futuri decreti attuativi in modo da continuare a sostenere tutte quelle iniziative positive che ci sono state. È necessario un cambio di visione, di mentalità, che favorisca la contemporaneità: dalle direzioni artistiche al pubblico, all'educazione di base.

A volte mi domando che senso abbia programmare delle opere, che sono cento anni che nessuno propone, a ragione evidentemente, invece di commissionare un'opera nuova e attuale che riesca ad indirizzarsi anche verso un pubblico di giovani, un pubblico diverso.

Credo che sia importante nel nostro interno, tra le imprese dello spettacolo e poi in condivisione con il Ministero e con gli enti locali, parlare e approfondire queste tematiche per cercare di favorire non solo attraverso benefici economici e finanziari, ma anche tramite la facilitazione di approcci diversi, nel mondo della scuola ma non solo, nelle periferie, nei quartieri, nei piccoli Borghi.

Ci sono già tutta una serie di meccanismi positivi che sono stati innescati anche con il PNRR ma che già esistevano prima. Adesso è il momento in cui possiamo ragionare in maniera diversa e cercare di far capire che il mondo va in un'altra direzione, soprattutto grazie al lavoro delle grandi istituzioni che possono fare da traino.

Quindi io credo che anche il pubblico in generale, quello che non si appassiona più a un certo tipo di genere o si appassiona meno, abbia bisogno di nuovi stimoli che vanno nella

¹⁴¹ Presidente Federvivo e Direttore Generale Fondazione ORT

direzione della contemporaneità. I grandi classici rimangono fondamentali e anche da un punto di vista imprenditoriale, è più semplice programmare 20 *Traviate* piuttosto che una sola opera di un compositore nuovo - parlando dell'ambito della musica, ma vale per tutti gli ambiti, secondo un meccanismo che mira più alla quantità che alla qualità.

Trovo che questo sia un cambio importante per puntare a recuperare nuovo pubblico perché tutti noi del settore dello spettacolo ci scontriamo con questa necessità.

Ringrazio quindi per l'opportunità di approfondire il tema, sul quale continueremo a discutere a fondo, in tutti gli ambiti, e sicuramente all'interno di Federvivo dove lo stiamo già affrontando.

PRESENTAZIONE DELLA RICERCA | AUTORI UNDER 35: QUANTO SONO RAPPRESENTATI?

Intervento di Francesca Dell'Omodarme¹⁴²

Ho l'onore e l'onore di fare una panoramica dei risultati che questa ricerca ha messo in evidenza. La ricerca, lanciata proprio a Lubec l'anno scorso [2021], è stata promossa da Promo PA Fondazione in collaborazione con Agis e Ministero della cultura e ha subito avuto un ottimo riscontro da parte degli operatori.

L'indagine ha avuto l'obiettivo di individuare e approfondire lo stato dell'arte dell'autorialità under 35, nella consapevolezza che il mondo della nuova autorialità non è relegato solo a questa categoria, bensì è più ampio e prescinde da questioni anagrafiche.

Per fare questo sono state messe al centro le categorie artistiche, le organizzazioni e la loro distribuzione territoriale, per comprendere quali azioni e quali politiche mettere in atto, anche in virtù del dibattito in corso relativo ai decreti attuativi del codice dello spettacolo, e per fare emergere le buone pratiche esistenti.

Ovviamente siamo consapevoli che se questa ricerca si fosse fatta oggi alcuni risultati sarebbero stati leggermente diversi, in particolare rispetto alla digitalizzazione e alle nuove tecnologie. Questo perché, a seguito della pandemia, gli operatori dello spettacolo hanno sentito una forte esigenza di riaffermare una presenza vera, tangibile, verso il pubblico, e potrebbero aver tralasciato di sottolineare alcuni aspetti e opportunità legati maggiormente alle nuove tecnologie.

Parlando della struttura della ricerca, si è svolta tramite un questionario online e un focus group specifico. Il questionario online comprendeva una parte di inquadramento generale che riguardava strettamente gli operatori - provenienza, forma giuridica - seguita da una domanda "Gatwick", o domanda spartiacque, in cui si chiedeva se gli autori under 35 erano stati coinvolti nel proprio programma o meno.

L'indagine è stata rivolta a 744 soggetti FUS - destinatari di Fondi ministeriali - e si è svolta durante il 2021. I questionari validi, quindi utilizzabili ai fini della ricerca, sono risultati 260, corrispondente al 35% circa degli interrogati.

Seguendo gli articoli ministeriali abbiamo sottolineato quelli che hanno raggiunto più del 40% dei rispondenti rispetto al database originario. In alcuni casi gli ambiti di intervento

¹⁴²Ricercatrice

prevalenti sono stati il teatro e successivamente musica, danza, e a seguire azioni trasversali e progetti multidisciplinari.

Lo sforzo di sintesi che è stato fatto in questa ricerca è notevole, in quanto in questo settore le organizzazioni sono molto eterogenee. Per quanto riguarda la distribuzione territoriale del campione e dei rispondenti, si nota una differenza: se sul database originario è il Lazio ad emergere, seguito da Lombardia, Emilia-Romagna e Toscana, nei rispondenti le prime posizioni sono occupate dalla Lombardia seguita da Emilia Romagna, Toscana e Lazio. Le province coinvolte dalla ricerca sono state ben 72 e Milano risulta la prima provincia con 25 rispondenti, mentre per quanto riguarda le forme giuridiche relative alle organizzazioni, si può notare che la maggior parte dei rispondenti sono associazioni culturali, seguite da fondazioni, cooperative e associazioni di promozione sociale, quindi con natura giuridica prevalentemente privata.

La domanda spartiacque – sono stati coinvolti autori under 35 nelle proprie attività? – si riferiva a due anni ben precisi, 2018 e 2019, e in entrambi i casi oltre il 70% dei casi dichiarano la presenza di autori under 35 nelle proprie programmazioni. Nella ricerca però emerge che questa presenza non è sistematica e organizzata in maniera strutturale, dato da tenere in considerazione.

Tra coloro che hanno risposto in maniera affermativa al coinvolgimento di autori under 35 nelle proprie attività si nota che nel 2018 sono 345 i compositori under 35 impiegati, di cui 281 uomini e 64 donne; nel 2019 il dato è simile, quindi emerge che la categoria dei compositori è quella con il maggior divario di genere perché gli autori di sesso maschile sono più del doppio rispetto a quelli di sesso femminile. Per quanto riguarda i librettisti è evidente che è una delle categorie che sta scomparendo (solo 11 figure impiegate nel 2018 e 2019) e questo apre una riflessione sulle possibili specializzazioni diverse dell'autorialità, e su quali possono essere le professionalità che si aprono in questo momento nello spettacolo dal vivo. La ricerca ha raccolto dati anche sulle altre figure, come coreografi, drammaturghi, scenografi, registi (cfr. slide della ricerca).

Abbiamo anche ricercato su quante giornate recitative venivano impiegati gli autori under 35 e abbiamo confrontato questi dati con quelli che ci sono stati forniti dal Mic rispetto alle giornate totali, in uno sforzo di sintesi e di analisi omogenea dei dati. Emerge con forza che le giornate di autori giovani rappresentano lo 0,33 nel 2018 rispetto alle giornate recitative totali e lo 0,35 del totale complessivo nel 2019, un dato molto pesante.

Per quanto riguarda la tipologia di opere in cui maggiormente sono stati coinvolti gli autori under 35 al primo posto si posizionano le opere drammatiche e di prosa, le coreografie, le opere musicali senza testo letterario e le produzioni per bambini. Su queste ultime abbiamo fatto un focus specifico perché le produzioni dedicate ai bambini spesso e volentieri vengono considerate come un banco di prova per gli autori più giovani, è il repertorio in cui emergono di più, soprattutto nel teatro di innovazione e teatro dell'infanzia.

Un'altra sezione interessante della ricerca è costituita dai commenti liberi e dai suggerimenti forniti dagli operatori: alla domanda sull'efficacia delle azioni di riforma per agevolare la presenza di autori under 35 nella programmazione, più della metà dei rispondenti ha un parere favorevole rispetto alle premialità e agli incentivi economici messi in campo negli ultimi anni. Chi invece qui ha risposto di no, dà poca importanza agli incentivi

economici o meglio essendo essi legati soprattutto a una fascia d'età specifica, non vengono ritenuti sufficienti per favorire la nuova autorialità. Tra le proposte si chiede con forza un rafforzamento delle reti territoriali tra sistema pubblico e privato, ritenendo questo aspetto decisivo anche per lo sviluppo di nuova autorialità; incentivi economici e premialità collegati alla maggiore presenza delle novità in programmazione; il miglioramento del rapporto con scuole, università, accademie e centri di formazione, anche attraverso attività di mentoring da parte degli over 35 verso gli under 35. Invece hanno dato meno importanza alla digitalizzazione del sistema in senso infrastrutturale, di alfabetizzazione dei lavoratori, all'ultimo posto. Probabilmente questo è un dato che si lega al momento storico in cui abbiamo sviluppato la ricerca, e servirebbe un ulteriore approfondimento solamente su questo tema, per capire se post pandemia l'esigenza sia cambiata.

Tra coloro che non hanno coinvolto autori giovani nelle programmazioni, la motivazione principale segnalata è di non aver rintracciato la giusta creatività nella fascia d'età proposta, oppure scelte artistiche non convergenti, denotando spesso una chiusura al solo staff interno.

Per concludere sono emerse in ogni caso buone pratiche consolidate sul territorio italiano e dei progetti di eccellenza a livello nazionale dalle quali si può sicuramente partire per nuove proposte e per il futuro.

Intervento di Francesca Velani¹⁴³

Questa ricerca in qualche modo riconferma quello che in maniera empirica potevamo immaginare, ossia che nel mondo dello spettacolo dal vivo, ma non solo, i giovani hanno difficoltà ad emergere. Si vedono dei blocchi, anche culturali, che andrebbero abbattuti, perché si ha la necessità di nuove visioni, di nuovi linguaggi, di utilizzare nuovi strumenti, che sono facili e immediati per chi ha 20/30 anni, e sono più complicati invece da maneggiare per chi è tanti anni che si muove verso traiettorie diverse, ma che lavorando con queste persone potrebbero invece dare risultati straordinari. La mescolanza di esperienze credo sia il segreto.

Questa ricerca fa emergere un'impetosa situazione rispetto a quello che è il lavoro giovanile sull'autorialità, in questo caso. Tuttavia credo che siamo nel momento in cui abbiamo gli strumenti per attivare delle politiche che possono essere messe in campo dalle organizzazioni che decidono di scommettere anche su nuove traiettorie. Non possiamo più fare a meno di alimentare le nuove generazioni, perché dobbiamo costruire la produzione del futuro

Intervento di Ada Montellanico¹⁴⁴

Sono molto contenta di questa ricerca, molto importante perché ci dà veramente la visione della situazione di oggi e di dove potremmo dirigerci. Anche nel campo del jazz sono importanti i temi dell'ibridazione di generi e della nuova autorialità, soprattutto perché il jazz stesso per sua natura nasce proprio dall'incontro tra culture diverse, tra linguaggi

¹⁴³ Direttrice di LuBeC e Esperta di politiche culturali

¹⁴⁴ Vicepresidente Consiglio Superiore dello spettacolo e Presidente Federazione Jazz Italiana

diversi. È una delle espressioni artistiche più importanti del ventesimo secolo e nasce proprio dall'unione tra la cultura africana, la cultura europea e la cultura creola.

Il Jazz rappresenta un modello di ibridazione, in naturale apertura al dialogo tra molte Arti, e questo gli permette questa dinamicità e questo movimento. Uno degli elementi fondanti del Jazz è l'improvvisazione, cioè una composizione estemporanea, dove l'esecutore e il compositore coincidono. Per questo la nuova autorialità è importante per questo campo: la composizione autoriale è continua e intersecata al materiale musicale. Per il jazz l'improvvisazione è composizione, e per questo sono anni che come musicisti stiamo portando avanti una battaglia, che in Francia è già stata vinta nel 1984, per il riconoscimento del diritto di improvvisazione in Italia, che dovrebbe quindi essere trattata come il diritto d'autore. In quanto autrice io sono convinta dell'urgenza di stimolare la creazione di nuovo repertorio, c'è bisogno di dare spazio a nuove autorialità a prescindere dall'età.

Va cambiata quindi la prospettiva: è necessario preservare il patrimonio culturale che ovviamente ha un valore enorme, ma allo stesso tempo devono essere attivati dei processi che portino alla creazione di nuove opere che dovrà essere supportato, dalla diffusione, dalla circuitazione e dalla promozione perché non ha senso creare nuove opere se poi rimangono ferme e finiscono nel tempo della propria realizzazione. È importante far circuitare le nuove opere nel sistema, orientando il pubblico verso le nuove proposte. I dati su le produzioni giovanili inferiori all'1% e al grande divario di genere mi hanno molto colpito. Sono dati preoccupanti, che testimoniano come in Italia ci sia ancora poca attenzione alla ricerca e all'innovazione, elementi che per esempio in Europa sono molto presenti. In Italia si tende invece a valorizzare quello che già c'è, sicuramente un grandissimo patrimonio artistico, però questo spesso porta a non scegliere i nuovi autori, perché ovviamente è complicato rischiare su nuovi progetti, meglio privilegiare il conosciuto. Io penso che sia importante creare dei bandi ad hoc nei vari settori, spingendo soprattutto i soggetti Fus a rischiare un po' di più, forti delle loro risorse.

Bisognerebbe anche cambiare i criteri su cui si basano le premialità, perché se si guarda alla sola affluenza di pubblico è difficile che le nuove opere muovano fin da subito il pubblico a riempire le sale, bisogna attivare un processo affinché il pubblico sia stimolato e mosso spontaneamente alla curiosità di conoscere nuove realtà. Ma la grande opportunità nasce proprio dai luoghi come i Festival, i centri di produzione, le residenze artistiche, i centri di produzione di musica, rappresentano ovviamente delle opportunità importantissime, perché sono spazi di pura creatività, laboratori caratterizzati da sperimentazione e protesi all'innovazione del linguaggio artistico. Vanno quindi davvero sostenuti perché sono il futuro dell'arte.

LA GOVERNANCE: RUOLI CHIAVE PER L'ATTUAZIONE DI POLITICHE PER LA NUOVA AUTORIALITÀ VERSO NUOVI PUBBLICI

Intervento di Antonio Parente¹⁴⁵

Inizio sottolineando che il punto di svolta è stato nel 2014, quando sulla base della Legge Bra del 2013 il Ministero ha riconfigurato il meccanismo di finanziamento e c'è stata un'attenzione maggiore alla situazione giovanile, un'apertura alla contemporaneità e anche all'innovazione. Dal punto di vista strutturale, la novità principale è stata l'introduzione di una forma di accompagnamento e di sostegno a favore delle formazioni giovanili, quindi under 35, le cosiddette "start up", che hanno avuto modo di accedere al sistema di finanziamento.

Altro elemento importante a mio parere è stato anche il superamento dell'anzianità minima, di almeno tre anni di attività nel settore dello spettacolo, richiesta dai decreti del 2007 per fare domanda di finanziamento. Quindi c'è stata un'apertura significativa alle imprese under 35 e un accompagnamento anche in termini economici: per esempio l'ultimo riparto, quello del 2022, ha proprio tentato di superare alcuni limiti anche finanziari che andavano avanti da qualche anno.

Altro aspetto importante, e lo ricordava il presidente Parri, è stata l'introduzione di alcuni indicatori sia relativi alla qualità indicizzata, sia alla qualità artistica, sia all'impiego di giovani artisti e anche al cosiddetto rischio culturale.

La scelta operata nel 2021, anche sulla base dei suggerimenti che sono arrivati dalle associazioni di categoria nel corso degli incontri che abbiamo avuto a luglio e agosto del 2021, nell'ambito della qualità indicizzata è stata quella di superare l'indicatore dell'impiego degli under 35 perché ci siamo resi conto, osservando la reale situazione, che poteva esserci una sorta di distorsione del meccanismo di competizione, con una discriminazione che andava a colpire il lavoratore che aveva già raggiunto ad esempio il 36esimo anno di età.

Dunque, nel meccanismo di finanziamento si è tentato di potenziare da una parte il punteggio attribuito all'innovatività, relativamente alla qualità artistica, dall'altra il rischio culturale e la valorizzazione del lavoro giovanile, così come previsto dall'obiettivo 8 dell'Agenda 2030.

Un altro impulso alla nuova autorialità era stato dato dal legislatore nel 2016 coinvolgendo anche la SIAE, che doveva mettere da parte una quota dei proventi dal diritto d'autore per destinarla al finanziamento di bandi pubblici al sostegno della giovane autorialità.

L'indagine è stata importante perché da un lato ha dato un riscontro su questi settori che più di altri ricorrono alla nuova autorialità, come il teatro di innovazione e quello di infanzia, dall'altro ha permesso di osservare quelle strutture più forti che si sono cimentate con il rischio culturale. Ricordo per esempio che la settimana scorsa il teatro nazionale di Torino ha inaugurato la stagione con una produzione appunto di un regista under 35, a riprova che quelle realtà più strutturate hanno avuto la possibilità di investire e di rischiare coinvolgendo i giovani.

¹⁴⁵ Direttore Generale Spettacolo Ministero della Cultura. Intervento revisionato dall'autore.

A livello ministeriale nella DG Spettacolo ricordo un paio di iniziative in questo senso: la stessa Donatella Ferrante è stata impegnata nel corso degli ultimi anni otto anni nello sviluppo del sistema delle residenze, dando in quel contesto la possibilità di sperimentare e di aprire ai giovani; il bando "Movin'up" costruito anche con altri soggetti pubblici e privati, ha puntato sulla valorizzazione della mobilità di artisti e artiste; nel settore musica, il Bando Jazz ha avuto l'obiettivo di sostenere anche le formazioni giovanili e sarà replicato anche nel 2023, mentre si sta lavorando per realizzare la piattaforma Jazz, sul modello della piattaforma per la danza, NID.

Dunque come si vede il Ministero sta lavorando proprio per allargare e aprire nuove prospettive, favorire il dialogo e il confronto e creare nuove opportunità per il futuro.

Intervento di Luciano Mesi¹⁴⁶

Avendo avuto la fortuna di partecipare attivamente alla ricerca in più fasi ho chiesto di estrapolare alcuni dati relativi ai teatri di tradizione, quindi partirei da qualche evidenza su questo. Si tratta di una categoria specifica, musica estremamente radicata sui territori, soggetti di produzione che hanno anche un'attività fortemente caratterizzata dall'aspetto multidisciplinare. Dai dati emersi si nota che il 100% dei teatri di tradizione si avvale del lavoro di soggetti creativi under 35, probabilmente il forte radicamento del territorio e la forte multidisciplinarietà fa sì che l'incontro con questi soggetti possa essere più facile per loro.

L'altro elemento è che la valutazione dei teatri di tradizione sugli effetti dell'attività normativa di questi anni a partire dal 2014 in poi, è molto positiva, per il 70% dei rispondenti, e anche questo in qualche modo è la prosecuzione logica del ragionamento fatto. Inoltre un altro elemento che è emerso meno nella parte finale della ricerca riguarda i suggerimenti e anche le necessità che vengono avvertite: la principale tra i soggetti che coinvolgono nuove autorità è quella di rafforzare le reti territoriali che indubbiamente sono una chiave. Tra i teatri di tradizione questa esigenza non è al primo posto bensì al terzo perché essi sono strutturati già in reti, in particolare territoriali per cui l'esigenza che sentono di più è quella di un rapporto più stretto con tutto il mondo della formazione.

Come Presidente dei teatri di tradizione dovrei essere contento di questi dati, ma non lo sono affatto: il focus più impietoso è il rapporto tra le giornate recitative dedicate alla nuova autorità e le giornate nel loro complesso e colpisce anche noi. Anche se con i miei colleghi cerchiamo di farci attenzione, si vede che non è abbastanza, quindi probabilmente dobbiamo muoverci in maniera più efficace in ulteriori direzioni.

Le reti, dicevo, sono certamente una chiave per migliorare questo quadro e spostarci in un paradigma nuovo. Al concetto di rete mi sento di affiancare il concetto di ecosistema, che può essere una chiave innovativa per integrare organismi e il loro ambiente, non solo quindi reti interdisciplinari o solo territoriali, come spesso accadono nei teatri di tradizione, ma sovra territoriali, che mettano maggiormente in relazione qualcosa di diverso. Mi permetto di citare un piccolissimo esempio, la rete lirica delle Marche, un caso atipico di rete che affianca in maniera del tutto inusitata soggetti molto diversi tra loro. Nei teatri di tradizione i circuiti vengono fatti da tutti i teatri di tradizione con finalità simili e capacità produttiva

¹⁴⁶ Presidente ATIT - Associazione Nazionale Teatri di Tradizione

similare, con qualche sconfinamento con fondazioni lirico sinfoniche e con qualche Festival a volte. Invece nella rete lirica delle Marche vi sono altri teatri di tradizione, festival, attività liriche ordinarie e istituzioni concertistiche orchestrali, ma ci troviamo anche le pubbliche amministrazioni, un'Accademia di Belle Arti, un conservatorio di musica. È un esperimento in una piccola regione però può dare l'idea dell'ecosistema a cui facevo riferimento prima, dove ci sono i soggetti dello spettacolo dal vivo ma non solo loro, c'è l'impresa privata ma anche la pubblica amministrazione e c'è il mondo della formazione. Lancio questa come una sorta di provocazione, ma potrebbe essere un orizzonte interessante da esplorare per un cambio di paradigma.

Segnalo due elementi, uno relativo ai ruoli e uno relativo alle politiche. Per quanto riguarda i ruoli, credo che serva individuare dei soggetti preposti per parte della propria attività a rendere strutturale l'apertura e l'accompagnamento alla nuova autorialità, perché si è visto che le premialità e il sostegno al rischio culturale ricevuto dal 2014 non sono stati sufficienti. Propongo un affiancamento dei sostegni attraverso incentivi di percorsi di accompagnamento da parte di soggetti che possano farlo. L'altro elemento rispetto alle politiche riguarda l'entrare in un paradigma produttivo totalmente nuovo: dobbiamo pensare in particolare quando ci avviciniamo alla nuova autorialità a tutto il percorso, dall'ideazione alla rappresentazione, alla circuitazione eccetera. Dobbiamo passare dalla produzione di nuove opere alla produzione di nuovo repertorio perché poi è quello che sedimentandosi costruisce nel tempo un nuovo valore artistico e culturale. Il prodotto deve essere più durevole e più sostenibile per non scadere nel consumismo, e tutto il processo deve essere accompagnato in una maniera diversa dall'ideazione alla produzione, alla circuitazione e anche alla comunicazione. È già in fase di ideazione di una nuova opera che devo pormi il problema di come la distribuisco per creare un nuovo repertorio. Per fare un esempio gli strumenti digitali con i quali nascono tante nuove opere devono essere parte dei processi creativi prodotti, non solo usati per comunicarla meglio, ma essere parte dei team creativi, con sostegni economici e di accompagnamento adeguati. Troppo spesso affidiamo budget insufficienti alla produzione della nuova autorialità, non ne abbiamo sufficiente cura e invece dobbiamo dotarli di risorse di accompagnamento per promuoverla e dare una direzione. In questo senso serve un cambio di paradigma produttivo, creare nuove strade stabili, aperte e percorribili che nel tempo possano diventare riferimento per i nuovi creativi e andare a ridurre quel fenomeno di forte dispersione dei nuovi autori, che spesso rinunciano al mestiere. Ecco quindi ragionare sempre in un'ottica di sistematizzazione, di strutturazione e di sostegno di quello che deve essere proprio un sistema, una piattaforma su cui la nuova autorità si sviluppa e può avanzare

Intervento di Luigi Cristoforetti¹⁴⁷

Ciò su cui vorrei soffermarmi oggi è l'impossibilità per una nuova autorità di emergere fuori da un contesto di nuova progettualità. Non è solo un tema di spazi per una generazione, ma direi soprattutto di riuscire ad aprire alla contemporaneità e di contrastare la routine e la conservazione che caratterizza moltissimi dei nostri apparati produttivi, quello che diceva adesso Luciano. Dunque sono per me gli scenari progettuali, e soprattutto i processi produttivi, che devono essere al centro di una approfondita riflessione per aprire davvero

¹⁴⁷ Direttore generale e artistico della Fondazione Nazionale della Danza / Aterballetto

opportunità per una nuova autorità. Altrimenti è ovvio che la nuova autorità si troverà confinata in una nicchia ed è altrettanto ovvio che negli spazi istituzionali continuerà a vincere la conservazione, dentro la quale invecchiano le strutture, invecchiano anche i pubblici.

Proviamo a definire cosa sia la nuova autorità altrimenti viene ancora da pensare soltanto all'anagrafe ma è già stato chiarito prima che non è soltanto un problema di anagrafe. Tra i tantissimi indicatori possibili, mi concentrerei su tre: la complessità dei processi creativi, l'internazionalizzazione e la trasversalità culturale, non solo disciplinare.

Se ci pensiamo questi sono tre indicatori che appartengono molto al tema dell'arte contemporanea e che caratterizzano gli interessi dei pubblici più giovani. Tuttavia non sono indicatori generazionali: lo sottolineo perché credo che alla nuova autorità possano anche partecipare generazioni differenti, così come linguaggi differenti tra loro in una permeabilità dei processi che a mio avviso è la chiave di volta.

Solo attraverso questa permeabilità tra nuovo e consolidato, tra generazioni, tra visioni sarà possibile evitare la nicchia e soprattutto rendere permanenti ed evolutivi i processi legati alla nuova autorità. Quando parlo di permeabilità, penso soprattutto alla disponibilità delle strutture, ad un rovesciamento delle prospettive non solo autoriali, ma anche produttive e di relazione con il pubblico. Ma dietro al concetto di nuova autorità ce ne sono altri due che conosciamo molto bene, ma che non pronunciamo quasi mai, sto parlando della dimensione della ricerca e della volontà di rivolgere uno sguardo politico oltre che estetico sulla società senza rimanere schiavi di una autoreferenzialità creativa che sia under / over 35 non importa. Se queste dimensioni che ho citato valgono, mi chiedo se nei nostri teatri pubblici o nelle fondazioni liriche trovino sempre spazio. Ecco perché abbiamo così bisogno degli scenari progettuali. Noi nel nostro piccolo dell'Aterballetto abbiamo provato a ribaltare, aprendo alla nuova tecnologia e al lavoro sulla città, ad esempio con il progetto per Cariplo nella periferia di Milano dove dei quattro coreografi che noi abbiamo coinvolto per spettacoli di palcoscenico tre sono sotto i 35 anni.

Voglio fare anche un esempio di quanto siano importanti i processi e i modelli per coinvolgere la nuova autorità anche fuori dall'Italia. In Francia sappiamo che i centri coreografici nazionali rispecchiano un modello invecchiato, non solo per l'età anagrafica delle strutture, ma anche per il basso tasso di internazionalizzazione ed innovazione che hanno. Il risultato è che vi è, pur in un paese privilegiato a livello di fondi pubblici, una prevalenza di artisti giovani che non è interessata a dirigere i centri coreografici nazionali in una rivendicazione di indipendenza, si riprendono così una maggior possibilità di internazionalizzazione, di ricerca, di libertà creativa. Il punto è davvero che il giovane autore ha bisogno di processi con i quali sentirsi in sintonia e di rivolgersi a pubblici affini con strumenti appropriati rispetto ai meccanismi di fruizione di oggi. Eppure parlare di nuove forme di emozioni e di estetica non necessariamente correlate solo al rito teatrale e non necessariamente limitate al live è ancora tabù per qualcuno. E per quanto riguarda i risultati della ricerca io temo che quel basso interesse per il digitale non dipenda soltanto da un momento, ma dipenda proprio dalla scarsissima presenza di questa tematica nelle nostre strutture. Per concludere credo che sia necessario rispondere all'esigenze di sostegno alla nuova autorità in tre modi: il primo è proprio investire nell'ecosistema nel quale si può sviluppare la creatività delle generazioni più giovani, processi produttivi che non siano

necessariamente teatrali e convenzionali, perché una parte dell'esigenza creativa di questi artisti è concentrata su temi sociali, sulla sostenibilità e sulla possibilità di intervenire in ambito urbano. Il secondo punto è proprio il ricorso a forme di innovazione tecnologica e a strumenti di comunicazione conseguenti. L'uso del video e della realtà virtuale può essere la naturale prosecuzione di uno spazio mentale più ampio di quello fisico. Lo spazio fisico nella prospettiva della nuova autorialità non necessariamente rappresenta tutto il mondo di oggi. Il terzo punto ha a che fare con la formazione: ciò che abbiamo riscontrato è la necessità di prevedere, per esempio per i danzatori, la messa a disposizione di un *know how* specifico relativamente a quei processi produttivi, a quegli strumenti tecnologici che non sono proprio a disposizione di tutti. Sembra strano, ma la grande maggioranza dei coreografi fatica a sfruttare appieno le potenzialità della realtà virtuale a 360 gradi, e non sono capaci di coreografare non solo di fronte, ma anche intorno ad un punto di osservazione: coreografare a 360 gradi significa non solo che il danzatore si trova esposto davanti, dietro e di lato, ma che il coreografo deve immaginare uno spettatore virtuale al centro, dove c'è la telecamera, e al quale ci si deve rivolgere.

Tornando al tema principale, abbiamo detto che fuori dalla nostra capacità di costruire nuovi scenari per la giovane autorialità c'è sempre il rischio della ghettizzazione in ambienti protetti. Si tratta di un doppio rischio: non farli crescere e non integrarli e un altro quello di creare un canale protetto per qualcuno, mentre altri sono completamente abbandonati a sé stessi, perché le reti di operatori molto spesso scelgono quelli che girano dappertutto e qualcuno rimane fuori dalla porta. Dobbiamo quindi individuare processi creativi affinché il terreno su cui sfidare una nuova generazione sia costruttivo, dobbiamo saperci rivolgere a pubblici con i quali i nuovi autori possano essere in sintonia, in una parola abbiamo bisogno della contemporaneità.

In conclusione vorrei provare a formulare delle proposte concrete su cui lavorare insieme perché credo che siamo qui anche per questo. Alcune cose semplici possono essere inserite anche in decretazioni stringate, che spesso sono risolutive, come il concetto di collaborazione produttive che ha risolto una contraddizione tra la volontà di valorizzare le coproduzioni transdisciplinari e la penalizzazione normativa. Una soluzione per la quale ringrazio ancora, e siamo in tanti a ringraziarli, Antonio Parente e Donatella Ferrante.

In generale ciò che è stato fatto con l'ultimo decreto in ambito danza è importantissimo, perché la premessa necessaria perché alcune categorie possano allargare il proprio spettro di attività è lì in questa nuova impostazione. Una possibilità però che resta teorica, se poi veniamo tutti giudicati ancora come fossimo solo delle compagnie e la nuova progettualità viene artisticamente valutata come di serie B. Per i CRID - Centro di Rilevante Interesse nell'ambito della Danza e i centri coreografici nazionali servirebbe un'indicazione per chiarire ad esempio se il lavoro nello spazio pubblico o il lavoro sull'innovazione tecnologica rappresentano o meno un valore, accessibilità, inclusione, perché al momento questi centri non sono riconosciuti come i cantieri del nuovo e come aree di crescita civile ed estetica, anche in relazione alla disabilità. L'ultimo tema che volevo toccare è quello dei progetti speciali, oggi considerati come un'espansione del finanziamento del FUS e che sono in fondo governati in modo diverso. La domanda fondamentale qui è se i progetti speciali sono tali in quanto finanziano altro, anche esteticamente e nei modelli di fruizione, o sono speciali perché hanno un sistema di finanziamento meno normato. I progetti speciali potrebbero

essere decisivi in una fase di rinnovamento sperimentale e di apertura di nuove progettualità, dentro le quali la nuova autorità è veramente a proprio agio per sua natura. Per il prossimo futuro nessuno vuole essere ingabbiato, ma affermare un sistema di valori nitido, da un lato, e l'importanza che i soggetti FUS si pongano obiettivi complessi e non solo conservativi, dall'altro, mi sembrano passaggi fondamentali e semplici da glissare nei decreti anche senza articoli specifici. Le opportunità si creano forse prima con un sistema di valori riconoscibili e poi con delle norme a sostegno che le fotografano e non viceversa.

RETI, INTEGRAZIONE DEGLI AMBITI E NUOVE COMPETENZE PER IL RINNOVAMENTO DEL PUBLIC ENGAGEMENT

Intervento di Cristina Scaletti¹⁴⁸

La nuova autorità nello spettacolo dal vivo, come emerso anche stamani nei risultati e nell'analisi della ricerca sugli Under 35 (realizzata da Promo PA Fondazione, con la collaborazione di AGIS e Direzione Spettacolo MiC), tocca ed evidenzia una pluralità di aspetti ed urgenze che chiamano in causa (unitariamente) istituzioni, organizzazioni e imprese di settore, per un rilancio che riguardi l'arte e gli artisti, i teatri e il pubblico, lo spettacolo e il territorio, proprio con quell'obiettivo che è la mission di LuBeC: lo sviluppo culturale per la competitività, l'innovazione e la crescita del Paese e dei suoi territori.

Urgenze, emerse in maniera ancora più stringente a causa anche delle difficoltà derivanti dalle chiusure e interruzioni della gestione pandemica, che però ha avuto anche una funzione di stimolo nel processo di innovazione. In questi due anni il mondo dello spettacolo dal vivo ha dimostrato infatti una capacità di reagire a condizioni eccezionali, anche reinventando metodi di lavoro e modelli di relazione diversi sia con gli spettatori sia con i lavoratori del settore.

Un confronto come questo ci dà la possibilità di dialogare con lo stesso linguaggio e nella stessa piazza, tra pubblico e privato per arrivare a concordare strategie e progettualità di rete e di rilancio. E questa **XVIII edizione** LuBeC è quanto mai importante rispetto a come l'attuazione del PNRR possa intercettare le reali esigenze di una cultura 'sostenibile' per chi ci lavora e per chi ne beneficia socialmente, come individuo e comunità.

Come FTS stiamo cercando di lavorare in questo senso su un doppio binario. Da un lato una intensa ed emozionante opera di ritessitura del rapporto col pubblico, che ci sta premiando. Gli spettatori nella stagione 2021/22 hanno confermato il loro bisogno e la loro voglia di teatro, seguendo le attività che abbiamo programmato in 71 Comuni toscani, per un totale di 755 recite e 205 appuntamenti di promozione e formazione del pubblico con un'affluenza che ha sfiorato i livelli precedenti alla pandemia.

Dall'altro il sostegno alle produzioni artistiche con un lavoro di squadra che ha visto coinvolte tutte le professionalità di Fondazione ed i suoi vertici. Un'attività collegiale, nel rispetto dei principi statutari, con l'obiettivo di far crescere ulteriormente la Rete e implementarne le relazioni con tutti i settori della cultura in Toscana. Prova ne è l'esperienza nella scorsa primavera degli **Stati generali dello Spettacolo dal vivo** che, promossi da FTS con Regione Toscana ed Anci, hanno voluto contribuire all'elaborazione e condivisione dei

¹⁴⁸ Presidente Fondazione Toscana Spettacolo. Intervento revisionato dall'autrice.

bisogni di questo settore e di chi ci lavora, per essere recepiti dalle politiche del territorio e stimolo per i tavoli nazionali e per intercettare risorse europee.

Circa 150 soggetti, compagnie ed artisti toscani hanno partecipato alle attività proposte con oltre 200 elaborati consegnati confermando una necessità di rinnovamento non solo del pubblico ma anche delle compagini artistiche. Anche in questo senso il teatro deve tornare ad avere il suo ruolo accademico, sociale ed educativo non solo per il pubblico ma anche per chi vuol fare del teatro una professione e allo spettacolo dal vivo si vuole attivamente avvicinare.

Come nel caso della ricerca di oggi, le richieste economiche non sono state la prima istanza e non perché la questione economica non sia sostanziale, ma perché la strategia di sostegno allo spettacolo dal vivo deve passare dalla vitalità di strategie di produzione e di spazio all'azione creativa.

Molte delle istanze che sono emerse dai protagonisti degli Stati risuonano e vengono confermate dai dati della stessa ricerca sull'autorialità. Ecco dunque che ad una voce c'è la richiesta di una migliore organizzazione del sistema, di investimenti strutturali e non per l'evento spot. Sostegni in grado di sorreggere una programmazione che abbia respiro e faccia respirare pubblico e operatori. È emersa la necessità di un osservatorio dello spettacolo che "censisca" soggetti, operatori e realtà attive sul territorio che contribuiscono non solo al *welfare* culturale e sociale dei cittadini ma attivano ricadute dirette e indirette, generando importante indotto sui territori.

L'importanza della circuitazione e della promozione che è nel Dna di Fts viene sottolineata così come la formazione e il sostegno di nuovi pubblici e di giovani autori e il favorire reti che concretizzino sul territorio progettualità che possano superare marginalità e sacche di disagio economico e sociale.

In questa direzione siamo stati i primi a portare in Toscana l'Affido culturale che si articolerà fino a giugno 2023 con l'obiettivo di contrastare la povertà educativa grazie alla collaborazione attiva fra famiglie per realizzare insieme uscite destinate ai più piccoli al cinema, a teatro, nei musei, nelle librerie ed altre esperienze di fruizione culturale. È realizzato dalla rete messa in piedi da Fondazione in collaborazione con il Comune di Arezzo, la Fondazione Arezzo Comunità e la Fondazione Guido d'Arezzo ed è curato da Officine della Cultura. La nostra ambizione è di estenderlo anche ad altre realtà della Toscana.

Promuoviamo poi progetti di rete interregionale per sostenere la danza (Nid Platform, Anticorpi XL), gli artisti emergenti, i giovani autori (In Box), lo scouting e la circolazione della musica delle nuove generazioni (Glocal Sound), le residenze artistiche (Toscana Terra Accogliente), le arti dello spettacolo nella scuola (il protocollo nazionale con I.N.D.I.R.E e A.R.T.I.), l'inclusione educativa degli studenti con disabilità intellettive, attraverso attività teatrali (il progetto europeo ACT-ABLE).

Siamo inoltre candidati a bandi internazionali sempre tesi alla promozione della cultura dello spettacolo dal vivo e al sostegno dei vari ambiti e dei suoi lavoratori. Oltre a numerosi altri progetti di audience *development* realizzati nei territori in collaborazione con le amministrazioni, le compagnie e le associazioni per rendere le stagioni di teatrali e tutte le altre attività culturali dei veri e propri servizi offerti alla comunità per una crescita sociale condivisa che colmi disuguaglianze, distanze e dimensioni territoriali. Sul fronte del *public*

engagement ci fa piacere sottolineare anche la nostra collaborazione con il Festival dello Spettatore di Arezzo, appuntamento unico nel panorama nazionale, la cui caratteristica principale è quella di focalizzare la propria attenzione sul pubblico e il “Manifesto dello Spettatore” con l’Associazione Ateatro dello scorso anno del quale è in lavorazione il secondo step “Manifesto del giovane spettatore” che sta cercando di coinvolgere altri circuiti e altri soggetti nazionali sensibili al tema.

Abbiamo inoltre appreso in questi giorni della vittoria del bando europeo CREA- CULT-2022-COOP (European Cooperation projects) per il progetto europeo SPARSE - Supporting and Promoting Arts in Rural Settlements of Europe che intende promuovere la cultura dello spettacolo dal vivo nelle aree cosiddette rurali degli 11 Paesi partner. Siamo infine nel pieno della fase di presentazione dei cartelloni e dei progetti per la stagione 2022/23 nei vari Comuni del circuito che confermano come dal e con il territorio si possa sviluppare un modello partecipato di rilancio culturale che garantisca un’offerta organica e di qualità e dia la possibilità alle compagnie di diffondere e condividere le proprie produzioni.

Intervento di Gianluigi Porro¹⁴⁹

Sono Presidente del circuito della fondazione “Piemonte dal vivo” da tre mesi, quindi meglio se mi soffermo su quanto conosco meglio, come ex dirigente del comune di Asti e per molti anni direttore del Festival teatro Asti, ossia il rafforzamento sui territori del rapporto tra il sistema pubblico e il sistema privato. La realtà di cui parlo io è molto particolare perché il comune di Asti gestisce direttamente tutte le manifestazioni e la cultura con proprio personale, gestisce il teatro, i festival di teatro e di musica, i musei e tutto il resto. Il Comune quindi in prima persona creava le strategie culturali e 15 anni fa si è reso conto che se si voleva cominciare a riprogrammare cose diverse, bisognava ricreare nuovi spazi: una chiesa sconsacrata è diventata così un teatro, e altri spazi sono stati dedicati alla cultura. Si lavora quindi sulla drammaturgia contemporanea insieme ai nuovi autori in una rete premiata anche dal bando Performing del San Paolo in quanto sistema territoriale ben funzionante ed efficace. La rete si è chiamata PATRIC - Polo Astigiano per il Teatro di Ricerca e Innovazione Contemporaneo e si basava su quattro realtà, il festival Asti teatro, lo spazio Coro, il teatro di Dioniso e il teatro degli Acerbi. Il sistema è stato molto premiato con il massimo dei finanziamenti proprio perché sosteneva la nuova drammaturgia non solo durante il festival ma durante tutto il resto dell'anno. Patric è diventato anche un modo di lavorare, sono nate nuove professionalità, un gruppo di tecnici che lavora su tutte e quattro le realtà, un metodo su cui sperimentare un nuovo rapporto tra pubblico e privato nella distribuzione dei finanziamenti per permettere ai partner con meno capacità di sostenersi di ricevere per primi i fondi.

Un altro ragionamento che occorre fare riguarda il legame tra la nuova drammaturgia e i nuovi pubblici: i festival hanno sicuramente una funzione importante per intercettare nuovi pubblici, però è importante trovare nuovi spazi in cui confrontarsi e intercettare pubblici diversi, tornare al teatro può essere limitante in questo senso per i nuovi utenti. Quindi la ricerca di nuovi spazi diventa uno strumento importante per la nuova drammaturgia.

¹⁴⁹ Presidente Fondazione Piemonte dal Vivo

In questo senso la Fondazione Piemonte dal Vivo sta lavorando molto bene, programma circa 700 spettacoli l'anno su 128 luoghi di 64 comuni diversi, anche coinvolgendo spazi non convenzionali. Inoltre promuove molte residenze in spazi altri, come un ex lavanderia a vapore o un ex manicomio, diventati luoghi bellissimi gestiti direttamente dalla Fondazione. Credo che questa sia una strada da percorrere per sostenere le proposte dei nuovi autori.

Intervento di Davide D'Antonio¹⁵⁰

Per parlare di audience engagement, partirei dalla domanda che cosa vogliamo cambiare? Questo per noi è un tema importante. Bisogna parlare di contesto e delle modalità di fruizione del pubblico. Dopo la pandemia non possiamo aspettarci che il pubblico torni da solo o che ci sia un nuovo pubblico fidelizzato se non mettiamo in campo competenze nuove. Le competenze sull'audience engagement sono poche, in Italia bisogna puntare di più sulle figure in grado di riconnettere il pubblico che è stato perso. La digitalizzazione può essere uno strumento utile: non nel mero streaming di produzioni low cost, ma nella creazione di nuovi contenuti tramite anche esperienze immersive. I casi esistono in Italia ma non sono molti e non sono per nulla premiati. I costi di produzione sono altissimi e solo tramite qualche finanziamento europeo si riesce a portarli avanti, il DM attuale non riesce a supportarli.

Le nostre proposte sinteticamente sono tre: c'è bisogno di un quadro di sviluppo sistemico delle carriere degli artisti, e qui si definisce il discorso del welfare e della *capacity building* di sviluppo degli artisti, pensando all'internazionalizzazione ma anche al loro sviluppo poi in casa, altrimenti continuerà l'emorragia di artisti italiani bravissimi verso l'estero. La seconda è più un appello: non è possibile che nel 2023 esista ancora un divario così forte tra i generi. Sugeriamo per esempio che ogni organizzazione teatrale e culturale si doti dello strumento Gender Equality Plan, obbligatorio nelle università e scaricabile dal web. L'ultima cosa che volevo sottolineare è l'importanza delle reti nelle quali esiste un accompagnamento fin dall'inizio dedicato ai nuovi artisti e, in accordo con Messi, l'individuazione di funzioni del sistema nel superamento della visione dell'incentivo singolo.

Conclusioni, di Donatella Ferrante¹⁵¹

Riflettere sulla nuova autorialità è cruciale per individuare oggi politiche ad hoc e comprendere quali azioni mettere in campo nei prossimi anni, anche cogliendo l'occasione dei decreti attuativi del Codice dello Spettacolo.

Lo sviluppo di nuova autorialità è concettualmente molto legato allo sviluppo di un nuovo pubblico, che sia interessato a produzioni più contemporanee e che venga educato alla comprensione di nuovi linguaggi e ad avvicinarsi a nuove forme artistiche. Per questo è importante mantenere unite tutte le fasi della creazione di una nuova opera, fin dall'inizio dell'ideazione, per puntare già a una programmazione e una distribuzione del prodotto ampia e condivisa tra diversi soggetti. Cercherò di riassumere gli esiti principali e i molteplici spunti emersi durante questo incontro.

¹⁵⁰ Membro del direttivo e coordinatore del tavolo finanziamenti di C.Re.S.Co.

¹⁵¹ Consulente della Direzione Generale dello Spettacolo e membro del Consiglio Superiore dello spettacolo – MiC. Intervento revisionato dall'autrice.

Per incentivare una maggiore apertura verso la nuova autorialità, i decreti attuativi della Legge delega per lo spettacolo dovrebbero con chiarezza attribuire la funzione del ricambio generazionale a quei soggetti FUS che, per posizionamento nazionale, governance a partecipazione pubblica ed entità delle risorse, possono ricoprire un ruolo di primo piano nel proporre percorsi di accompagnamento ai nuovi autori, investire sulla produzione e programmazione di nuove opere e potenziare la loro promozione verso il pubblico.

Il fenomeno dell'assunzione del "rischio culturale", pur presente tra gli obiettivi strategici dei fenomeni di valutazione qualitativa degli attuali D.M. non si è dimostrato sufficiente a spingere la maggioranza dei soggetti di spettacolo a puntare sulla nuova autorialità.

I dati della ricerca dimostrano come, dunque, sia ormai impellente costruire un sistema interconnesso che sia volano di innovazione nella produzione creativa e condizione di rinnovamento e di futuro sia da parte dell'offerta che della domanda.

L'attribuzione di una missione specifica, basata su progetti di rete, in grado di attraversare i singoli settori in cui è disegnato l'attuale sistema, di esprimere e sostenere una creatività che si avvale della permeabilità dei linguaggi della scena e più in generale dei linguaggi della contemporaneità risulta essere indispensabile, così come una maggiore attenzione a ciò che avviene nei rispettivi territori a cominciare dalle esperienze artistiche delle residenze dell'Intesa Stato/Regioni.

Fondamentale, inoltre, accompagnare tale impostazione di sistema con procedure di monitoraggio e di valutazione della produzione di reali cambiamenti rispetto agli obiettivi individuati, anche attraverso ricerche come questa che abbiamo presentato oggi, da ripetere annualmente.

È necessario passare dalla produzione di opere nuove alla produzione di nuovi **repertori**, con l'obiettivo di far circuitare tra diversi soggetti le opere create, per evitare di cadere nell'*una tantum*. In questo senso è importante anche passare da un sistema di incentivi a un **sistema di premialità dei progetti a lungo termine** e di strutturazioni di processi che durino nel tempo.

Infine, per incentivare la transizione digitale di tutti, serve una maggiore integrazione tra soggetti interdisciplinari. Sui territori esistono già enti molto attrezzati, riconosciuti e radicati che possono coadiuvare i processi di digitalizzazione e di crescita del resto del sistema spettacolo: essi possono condividere conoscenze, buone pratiche, *capacity building* e reti relazionali importantissimi per lo sviluppo degli altri operatori e potrebbero mettere a disposizione dei soggetti meno strutturati, ma importanti in ambito territoriale, attrezzature tecnologiche e digitali fondamentali per incentivare lo sviluppo dei processi. Così si crea un vero e proprio ecosistema, che va oltre le reti tra soggetti dello stesso ambito.

PROFESSIONI PER IL PATRIMONIO CULTURALE. STRUMENTI E METODI PER LA FORMAZIONE A DISTANZA

A cura di Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali

Introduzione, di Alessandra Vittorini¹⁵²

Dopo le riflessioni sul metaverso fatte ieri durante la sessione plenaria da Christian Greco, i nessi ricordati dal Professor Pedreschi, e gli accenni fatti sulla formazione, che oggi invece riprendiamo, mi è sorta una riflessione che volevo condividere. La costruzione di un ecosistema contempla le regole e i metodi per viverci dentro. Tornando indietro a quando non si aveva nemmeno idea di quanto sarebbe accaduto, mi ricordo di una frase dell'architetto Cedric Price che nel 1966 diceva "la tecnologia può essere la risposta. Ma qual era la domanda?". Ne parlava in merito all'architettura, ma è una riflessione profonda anche oggi. Forse non c'è una domanda precisa, ma le tecnologie rispondono sicuramente a sfide da cogliere.

Tutti oggi siamo chiamati a dare un contributo al tema, ed in particolare la Fondazione Scuola si concentra sulla formazione digitale ma anche degli strumenti digitali e si rivolge a un patrimonio che deve digitalizzarsi. Questioni che sono state poste al centro del grande Piano del Ministero dei Beni culturali, il Piano Nazionale della Digitalizzazione del patrimonio culturale, affidato alla Digital Library, che gestisce 12 stream tra i quali quello sulla formazione. Ed è per questo che ne parliamo oggi. Questo stream ha anche la rilevanza di target europeo, motivo di orgoglio ma anche di impegno e responsabilità. La formazione lavorerà in un modo più ampio, prendendo in considerazione un contesto non circoscritto al solo Ministero, perché il patrimonio culturale è di tutti. Pertanto il piano ha una visione estesa e guarda alle istituzioni come agenti di cambiamento. L'importanza del piano sarà descritta con maggiori dettagli dai prossimi relatori che ora presento e vi auguro un buon lavoro.

La formazione a distanza della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali: valutazione e prospettive, di Emiliano Diamanti¹⁵³

La piattaforma E-learning della Fondazione è nata come strumento per fornire un contenuto formativo digitale durante la pandemia, periodo in cui abbiamo avuto una accelerazione incredibile. Abbiamo dovuto mettere in pratica risposte immediate e questo ci ha permesso di sperimentare, utilizzando la piattaforma come laboratorio, dove abbiamo monitorato l'efficacia del contenuto erogato e delle modalità realizzative. Ci siamo messi nella condizione di non avere la risposta a tutte le domande, ma di cercarla facendo, anche perché avevamo bisogno di creare una comunità. Nel tempo questa comunità ha cominciato a manifestare bisogni diversi, che abbiamo cercato di censire e monitorare con strumenti diversi, e abbiamo capito che avevamo di fronte una domanda sempre più crescente di contenuto e di modalità interattive maggiori, l'esigenza principale era mettersi in gioco. Questa esigenza pone una domanda interessante sui formati di erogazione perché

¹⁵² Direttore Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. Intervento revisionato dall'autrice.

¹⁵³ Responsabile Web learning Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

il contenuto che passa sulla piattaforma ad un certo punto trova dei limiti, per quanto possa essere interattivo. Riteniamo sia necessario interrogarsi su quanto la formazione digitale debba prepararsi e agganciarsi a qualcos'altro, oltre il digitale stesso. Questo è sicuramente uno dei temi che abbiamo rilevato durante la nostra esperienza.

La nostra piattaforma è libera e accessibile a tutti i professionisti del patrimonio, e cerchiamo di renderla il più possibile facile da utilizzare migliorandola.

ACCESSIBILITÀ: AZIONI DI SISTEMA A SUPPORTO DEI LUOGHI DELLA CULTURA DOPO IL PNRR

In collaborazione con Regione Emilia-Romagna e Regione Toscana

Introduzione, di Cristina Ambrosini¹⁵⁴

Il PNRR ha messo a fuoco questo tema caro ai territori da tempo e ci ha dato l'occasione di affrontarlo con i musei, ma anche con altri luoghi della cultura consentendoci di fare un punto sulla maturità raggiunta fino a questo momento dai territori su questo tema e farci capire quali sono i reali fabbisogni. Lo spunto per questo tavolo di confronto lo offriamo con la ricerca che la Regione Emilia Romagna, settore Patrimonio culturale, insieme a Promo PA, ha affrontato con i musei dell'Emilia Romagna, ma non è un tema che ci vede da soli perché il rapporto con molte altre Regioni e con il Ministero ci ha portato ad accompagnare anche i nostri luoghi della cultura, i musei, le biblioteche e gli archivi nell'elaborazione delle proposte progettuali che sono confluite nelle risposte al bando del PNRR della Direzione generale Musei del Ministero della Cultura.

La nostra volontà non è tanto quella di condividere le buone pratiche che i territori stanno mettendo in pratica, ma piuttosto fare un punto strategico sulle mozioni di sistema che dobbiamo consapevolmente portare al tavolo nazionale per verificare quali passi concreti si debbano fare per supportare i luoghi della cultura perché il tema dell'accessibilità cali realmente in quello che è già previsto dall'Agenda 2030. Sapendo che la cultura è annoverata tra i determinati sociali della Salute con impatto sul benessere, sappiamo che in un'ottica di Welfare culturale i processi che vengono stimolati e radicati attraverso i luoghi della cultura sono fondamentali. Spero che questo nostro incontro possa portare alla fine della mattinata a focalizzarci su quelle che sono le prime vere autentiche e prioritarie azioni di sistema da condividere e da praticare per farle diventare dei pilastri all'interno delle strategie delle politiche culturali.

Elementi di riflessione dal dialogo con i proponenti in fase di procedura, di Maria Rosaria Lo Muzio¹⁵⁵

Ho accettato con piacere l'invito perché è molto importante per noi presentare questo investimento sull'accessibilità: il soggetto attuatore è stato individuato nella Direzione Generale Musei, quindi lo abbiamo curato dal suo nascere. L'investimento è intestato come *“rimozione delle barriere fisiche cognitive di musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura”*. L'investimento si compone di **quattro linee d'azione**: questi 300 milioni che sono spartiti esattamente al 50% tra i musei statali afferenti al MiC e i luoghi della cultura non afferenti al MiC, quindi i musei civici, le biblioteche regionali, gli archivi provinciali, ma anche una quota parte destinata ai musei privati. Spartito quindi al 50% tra il MiC e il resto del mondo, però diviso in quattro linee di azione: la prima è quella della **redazione del piano strategico per l'eliminazione delle barriere architettoniche** che è stato pubblicato la prima volta nel mese di maggio di

¹⁵⁴ Regione Emilia-Romagna - Settore Patrimonio culturale

¹⁵⁵ Coordinatrice programmazione lavori pubblici e sicurezza, Direzione Generale Musei – Ministero della Cultura.

quest'anno, visibile sul sito della Direzione Generale Musei. Poi abbiamo **la seconda linea di azione**, ossia la realizzazione degli interventi necessari indicati nei piani e questa è la linea di azione che spartisce le risorse tra i nostri musei e gli altri. Tutti gli altri musei vengono finanziati direttamente dal soggetto attuatore attraverso un procedimento interno che ha visto una selezione di proposte avvenute dai nostri Istituti della cultura che abbiamo poi valutato, selezionato e che stiamo finanziando invece per tutti gli altri luoghi della cultura. Sono stati emanati questi **due avvisi pubblici**: un avviso pubblico per i musei pubblici e un altro per i musei privati. Queste due linee di azione sono anch'esse trasversali, ossia non riguardano solo gli istituti MiC ma anche gli istituti dei territori: una di queste riguarda la realizzazione di un sistema informativo, una piattaforma accessibile per la fruizione dei beni culturali da parte delle persone. Stiamo lavorando ad una bozza per realizzare questa piattaforma, abbiamo un finanziamento importante perché sono circa **32 milioni di euro** da destinare a questo progetto che sarà trasversale e condiviso con i territori e infine la quarta linea di azione che è quella altrettanto importante, ossia la realizzazione della formazione e dell'informazione. Abbiamo messo appunto un progetto di più di 6 milioni di euro per la formazione e abbiamo messo su un progetto di formazione per tutti gli operatori degli Istituti della cultura, aperto a tutti e che probabilmente sarà svolto dalla scuola del patrimonio del Ministero. Accanto a questo stiamo preparando anche un grande progetto di comunicazione perché poi sappiamo quanto è importante che tutte queste cose vengano comunicate e conosciute il più possibile. Le quattro linee di intervento poi si suddividono a loro volta come vedete negli interventi relativi agli istituti MiC e agli istituti non MiC. Abbiamo costituito un gruppo di lavoro all'interno del Ministero a cui abbiamo affiancato dei funzionari del Ministero, dei consulenti esterni esperti che abbiamo selezionato attraverso dei bandi e con questo gruppo di lavoro abbiamo iniziato a ragionare su che cosa significa fruizione ampliata. Devo dire che i risultati che sono usciti fuori secondo noi sono molto interessanti posto che l'accessibilità e la sicurezza sono i prerequisiti per rendere la cultura inclusiva: un luogo se non è sicuro e accessibile non ha nessun valore per le persone. Ci siamo resi conto che sono gli edifici che rendono le persone disabilite e questo ci ha indotto a fare un cambio totale di prospettiva. Noi non parliamo più all'interno dei nostri documenti di disabilità, di bisogni speciali o di accessibilità per le persone con bisogni speciali, ma di variabilità delle persone: la variabilità è l'essenza stessa della nostra razza umana. Quindi dobbiamo iniziare a ragionare in questi termini ed è proprio dagli Istituti della cultura che deve partire questa rivoluzione. Sono gli edifici ad essere disabilitanti, non sono le persone ad essere disabili. Dobbiamo cambiare totalmente mentalità e cominciare a pensare che dobbiamo rispondere alla variabilità umana, noi non vogliamo più parlare di progetti speciali, non c'è niente di speciale in fare queste cose: si parla di progetti, di Universal online, di progettare per tutti, cercando di rispondere il più possibile alle esigenze di più persone possibili.

Per i nostri Istituti abbiamo stabilito che ci fossero delle indicazioni operative che sono state pubblicate all'interno del piano strategico di cui vi ho parlato poc'anzi e che è pubblicato sul sito della Direzione Generale Musei. Sono delle indicazioni che fanno un elenco di elaborati di un Istituto della cultura MiC, quindi di un museo, di una biblioteca e di un archivio. Noi ci auguriamo che queste nostre indicazioni operative siano accolte anche da tutti quegli altri Istituti non MiC che si apprestano a redigere i loro piani o ad aggiornarli. Noi chiediamo che i luoghi della cultura inclusivi rispondano alle specifiche necessità delle persone. Questi sono dei dati che riguardano l'approvazione dei PEBA nei nostri Istituti, ne abbiamo di

approvati in più della metà degli Istituti e purtroppo però una quota ancora importante, ossia circa un terzo dei nostri istituti delle Direzioni regionali non ha il **PEBA**, ma lo avrà a valle di questo finanziamento, stessa cosa per gli istituti autonomi.

Questa è la copertina del nostro piano strategico per l'eliminazione delle barriere architettoniche, quello che è pubblicato sul sito della Direzione Generale Musei. Ho portato i dati dei nostri Istituti in queste due Regioni visto che siamo stati invitati dai rappresentanti della Regione Emilia Romagna e della Toscana, dove si vede quali sono i nostri Istituti che hanno già approvato i PEBA. Quelli che li stanno realizzando sono in fase di aggiornamento, invece nell'ultima colonna che vedete ci sono le cifre che sono state stanziare con il PNRR.

Questa invece è la slide che riguarda la regione Toscana. Come vedete per gli archivi siamo molto indietro in questo campo. Infine questi sono gli avvisi pubblici: abbiamo avuto 823 istanze sull'avviso per i pubblici non MiC e 355 istanze per l'avviso sui privati.

Questo numero così importante di proposte è un successo per gli avvisi: significa che gli avvisi sono stati compresi e hanno funzionato. Abbiamo avuto anche il sostegno dei territori attraverso la conferenza unificata per cui ci sono stati degli aggiustamenti durante la loro realizzazione. Noi contiamo di dare i risultati in breve tempo considerando che dobbiamo analizzare circa 1.200 proposte progettuali.

LA RILEVAZIONE MUSEI E ACCESSIBILITÀ IN EMILIA-ROMAGNA: PROPOSTE E STRUMENTI OPERATIVI PER SOSTENERE UN SISTEMA CHE CRESCE

Intervento di Silvia Ferrari¹⁵⁶

Io lavoro per il settore Patrimonio culturale della Regione dove da un paio d'anni seguo lo sviluppo di progetti di accessibilità nell'ambito del Sistema Museale regionale. La nostra Regione considera come centrale il tema dell'accessibilità e ha sempre sostenuto e condiviso con i musei del territorio l'importanza di questo tema, lo assume ormai come centrale per lo sviluppo delle politiche future museali e come filo conduttore nei processi per il raggiungimento degli obiettivi di qualità e di crescita dei musei. Ormai siamo consapevoli che dall'accessibilità non si torna più indietro, dobbiamo cominciare a considerarla come un ponte per la socializzazione dei musei e per rafforzare la funzione sociale dei musei in linea con tutto quello che è il contesto culturale di riferimento. Noi lavoriamo ultimamente in maniera il più consapevole possibile sul concetto di accessibilità facendo nostri i principi che hanno guidato la convenzione di Faro, i principi della convenzione ONU per i diritti delle persone disabili. Siamo convinti che oggi si debba lavorare con i musei partendo dal punto di vista del diritto alla cultura condiviso sulla base dell'uguaglianza per tutte le persone disabili e non disabili. Oggi l'accessibilità non è più soltanto il guidare e il promuovere dei percorsi speciali per dei bisogni speciali, ma abbiamo cambiato il modo di pensare, abbiamo spostato lo sguardo dai bisogni speciali al contesto, considerando che bisogna lavorare sul contesto. Questo ci porta a dare questo tipo di interpretazione dell'accessibilità: come abbattimento delle barriere fisiche, sensoriali, cognitive, culturali ed economiche, ma anche quelle psicologiche perché due anni di pandemia hanno avviato e consolidato delle abitudini a dei consumi culturali quasi

¹⁵⁶ Settore Patrimonio culturale Regione Emilia-Romagna

esclusivamente in via digitale, quindi va riformulato un rapporto di fiducia tra i contenitori e il pubblico, tra gli utenti e i fruitori.

Ad agosto di quest'anno a Praga è stata sancita la nuova definizione di museo che include il concetto di accessibilità e di inclusione proprio nell'identità del museo. Il punto di vista della Regione è quello di portare avanti un percorso per attivare delle politiche future sul tema dell'accessibilità, creare una politica di indirizzo proprio sul Welfare culturale che metta insieme i vari livelli coinvolti. Esiste un tema di formazione permanente del personale a tutti i livelli che si occupa dei processi all'interno dei musei, oltre che di un coordinamento sempre più condiviso tra le varie organizzazioni che si occupano di accessibilità al patrimonio. Bisogna costruire dei tavoli interdisciplinari tra i vari settori coinvolti: il settore socio-sanitario e il settore della Cultura e dell'Educazione. Questo che cosa comporta? Noi stiamo operando molto sul territorio, lavorando sulla formazione del personale e degli operatori attraverso dei corsi e webinar, la diffusione, la comunicazione e la diffusione di buone pratiche. Dobbiamo diversificare con i musei le offerte per l'accesso al patrimonio culturale: questo significa andare incontro alle necessità delle persone sorde.

Il nostro scopo è quello di infondere un concetto fondamentale: l'accessibilità non è un insieme di regole e di strumenti da mettere in pratica sporadicamente, ma bisogna instillarla come mentalità sottesa a qualunque momento della progettazione all'interno dei musei. Per fare questo abbiamo bisogno di conoscere il territorio e per questo abbiamo dato vita ad un grande progetto: abbiamo promosso una grande indagine rivolta ai Musei dell'Emilia-Romagna per andare a indagare quello che è lo stato in cui versano i musei emiliani. Attualmente siamo a circa 550 Musei in Emilia Romagna tra pubblici e privati rispetto ai temi dell'accessibilità. Insieme al supporto tecnico-scientifico e alla consulenza di un'esperta di accessibilità museale della levatura di Maria Chiara Ciaccheri abbiamo dato vita ad un questionario di autovalutazione diffuso a tutti i musei. Il questionario è stato di non facile costruzione, ma ci ha trovato sempre molto in linea sulle modalità operative. Per noi questo è un questionario importante perché ha lavorato sul tema del misurare la consapevolezza degli enti rispetto alla conoscenza del tema. Il dato ci porterà a orientare le politiche sulla formazione permanente.

Il questionario ha voluto anche valutare il livello di integrazione del tema dell'accessibilità e dell'inclusione sociale nelle policies e nell'organizzazione delle strutture museali. Questo è un altro tema molto importante che ci aiuterà a condividere dei tavoli di lavoro per migliorare gli strumenti con cui i Direttori, i curatori e i dirigenti possono operare nel campo dell'accessibilità. Siamo consapevoli del fatto che l'accessibilità è un tema trasversale a tantissimi settori, ma questa trasversalità può essere anche un limite se non la si trasforma in un sistema, quindi noi abbiamo bisogno di dialogare e accordare dei piani di collaborazione con tutti i livelli operativi in questo campo, dal basso, che è la nostra modalità di lavoro come Regione, fino all'alto. Noi abbiamo bisogno di concordare anche con il Ministero quelle che sono le politiche future per poter impostare dei discorsi che vadano a integrarsi e non a sovrapporsi, eventualmente completando questi orientamenti sul futuro.

Intervento di Maria Chiara Ciaccheri¹⁵⁷

¹⁵⁷ Esperta di accessibilità e ricercatrice

Quelli che vi restituisco oggi sono gli esiti di questa ricerca che abbiamo condotto nei mesi scorsi. La ricerca parte dai presupposti che hanno evidenziato le relatrici prima, ovvero il fatto che i musei possano contribuire ad una prospettiva di welfare culturale e di benessere della cittadinanza che non possiamo permetterci di destinare soltanto a pochi. La ricerca si è articolata principalmente in tre fasi: un questionario molto articolato composto da quasi 60 domande al quale hanno risposto 239 musei, a seguire un'indagine qualitativa e una serie di Focus Group all'interno dei quali abbiamo approfondito alcuni temi specifici ed infine degli incontri di formazione anche in vista del bando del PNRR dedicati ad approfondire quelle che potevano essere delle buone pratiche sia per i musei che per le biblioteche. Abbiamo indagato l'accessibilità quale approccio che consente l'accesso a quante più persone possibili ed è questo il taglio che davvero consideriamo inclusivo. Abbiamo posto delle domande per cercare di capire che cosa funzionasse dal punto di vista disciplinare e dunque abbiamo considerato l'accessibilità in termini di competenze, strumenti, progetti in essere, ma anche in termini progettuali, dunque in una visione sistemica all'interno delle istituzioni, dunque per comprendere quali fossero gli obiettivi, gli stakeholder coinvolti e la strategia a lungo termine. Vi restituisco alcune evidenze estremamente interessanti.

Le conoscenze sull'accessibilità in generale non sono approfondite, quindi soltanto un 25% dei rispondenti ci ha detto di conoscere le buone pratiche internazionali e diffuse. La maggior parte dei musei sicuramente ha esperienza della materia, ma soltanto per quel che riguarda la propria istituzione. Le barriere sono presenti in tutti gli ambiti della realtà museale: dalla comunicazione alle attività educative e sono di tutte le tipologie, ma le barriere che gli stessi Musei rilevano sono soprattutto di tipo cognitivo e sensoriale. Nel 61% dei musei non esiste un coordinatore dell'accessibilità, quindi quest'ultima è delegata a più figure, ma in ogni caso non c'è una persona referente.

L'accessibilità non riguarda soltanto la disabilità, ma spesso la comunicazione, la dimensione culturale e cognitiva. Quasi 3/4 dei musei prevedono azioni in questo ambito soltanto di tipo educativo e quindi mancano delle soluzioni per la visita autonoma, è come se l'accessibilità fosse sempre collocata sulla superficie di una struttura e non incidesse in maniera significativa.

È emerso soprattutto nei focus group il bisogno di confronto, di messa in rete intersettoriale. L'accessibilità è raramente esplicitata in un documento programmatico, ma altresì è una voce rispetto alla quale orientare delle strategie. Non c'è strategia, c'è il qui e ora, ma quello che ci interessa è generare un impatto nel lungo termine. Dunque quello che abbiamo visto è un quadro parzialmente emblematico di quello che succede in molti musei anche al di fuori di questa Regione tenendo conto però anche di queste punte di eccellenza, dei casi modello. Quello che possiamo osservare è che occorrono competenze di progettazione per contribuire alla mentalità di cui si parlava prima, ossia figure riconosciute e strutturate nelle funzioni e non soltanto l'adozione di strumenti: un approccio olistico all'interno della stessa istituzione che coinvolga in modo trasversale tutte le figure coinvolte e intersettoriale, dunque musei che si parlino con altre organizzazioni culturali ed infine un sistema forte e interconnesso su base locale.

Per questo abbiamo ragionato su alcune proposte di tipo operativo che andrò a raccontarvi più nello specifico. Di formazione ha parlato in modo molto puntuale il Ministero: si tratta certamente della capacità dei musei sul piano delle competenze per quel che riguarda i bisogni dei destinatari, proposte tecniche operative e capacità progettuali. Serve lavorare

in questo senso includendo anche la Dirigenza e il Management in questi processi perché altrimenti ci serve coinvolgere chi ha effettivamente potere decisionale e trasformare questi momenti di formazione in opportunità di networking. La formazione può essere erogata online, ma è bene che si alterni anche in presenza, che preveda occasioni di workshop e di confronto.

Le linee guida sono state spesso richieste dai Musei dell'Emilia Romagna coinvolti in questo percorso. Si tratta di definire dei criteri di accessibilità che vadano oltre gli standard minimi utili per l'autovalutazione e che permettano di monitorare e percepire in modo chiaro le barriere, di identificare gli ostacoli, pianificare gli interventi, sintetizzare e ordinare quanto esistente in materia, ma in modo complesso. Le barriere sono culturali, cognitive, fisiche, sensoriali, formative, sociali ed economiche. Insomma abbiamo bisogno di guardare in modo complesso a questo tema e di condividere funzioni e compiti essenziali rispetto a tutta l'organizzazione perché un coordinatore dell'accessibilità è fondamentale, ma è importante che si occupino di accessibilità anche i curatori. La piattaforma è uno strumento accessibile nella sua stessa natura che consente a destinatari diversi di poter accedere a risorse per la formazione, a dati di monitoraggio annuali e periodici e persino a quella che è l'offerta del territorio.

La piattaforma è uno strumento potenzialmente utile anche per aggregare una banca dati di professionisti e organizzazioni e questa è una richiesta che è pervenuta spesso. A chi ci rivolgiamo? Dove troviamo le organizzazioni e le persone qualificate? Si tratta di creare questa linea di congiunzione e diffondere bandi dedicati essenziali per indirizzare in modo puntuale lo sviluppo e la mentalità intorno alle discipline. Infine quello che si pensa possa essere estremamente importante è definire una figura professionale dedicata per cui muoversi verso il riconoscimento coinvolgendo altre Regioni, le organizzazioni di settore, ma serve definire in modo molto chiaro le funzioni di questa figura perché questo è l'unico modo per orientare in modo efficace la progettualità.

Intervento di Francesca Velani

Questa ricerca è nata dal pensiero che la Regione Emilia Romagna ha abbracciato sul tema del Welfare culturale. Avevamo lavorato insieme durante Parma Capitale della cultura su una grande mappatura dei rapporti in essere tra il mondo della cultura e quello socio-culturale per comprendere quale fosse lo stato della collaborazione tra questi due mondi. La ricerca ha convinto queste due regioni a lavorare in maniera molto forte sull'accessibilità dando un'accelerata che è venuta ben prima dell'uscita dei bandi del PNRR. Questo pensiero e l'indagine che abbiamo fatto vuole essere uno strumento da mettere a disposizione di tutto il territorio e delle regioni per capire quali strumenti possiamo attivare in comune. Gli esiti della ricerca ci portano a creare degli strumenti, una metodologia di lavoro, dare un supporto: perché non farlo insieme?

Le Regioni si sono trovate a rispondere e aiutare i molti enti che si sono cimentati nei bandi del PNRR per l'accessibilità pubblici e privati. Tutti chiedono formazione e trasformazione, ma anche networking, quindi di incontrare altre persone che lavorano su questi temi, altri musei, altri soggetti del territorio e contemporaneamente professionisti, imprese e operatori. Questo è il momento giusto per provare a creare dei percorsi insieme, ossia definire e creare dei modelli.

Si tratta di un percorso che si alimenta dal basso, destinato a crescere nel tempo perché le cose che nascono troppo grandi non si riescono a fare.

La formazione è importante perché può rappresentare un momento di network anche con i professionisti e le imprese del settore. Se mettiamo insieme chi fa gli strumenti, chi ha il pensiero e chi sa qual è l'obiettivo sicuramente costruiremo delle comunità più forti. Adesso la sfida è quella di lavorare su una figura specializzata sull'accessibilità, che sia certificata, che entri in pieno nei percorsi formativi.

CONOSCENZA, COMPETENZE, NETWORKING E FORMAZIONE PER UNA CULTURA CHE INCLUDE: UNA SFIDA DA VINCERE INSIEME

Intervento di Elena Pianea¹⁵⁸

Sul tema barriere e accessibilità abbiamo fatto molte esperienze, ho conosciuto Antonella Pinna quando partecipavamo tanti anni fa ad un tavolo della conferenza delle regioni bilaterale col Ministero, si parlava di standard musicali. Il nostro mondo di addetti ai lavori su questo tema è arrivato da tempo però ora sentiamo l'urgenza di capire come si darà un'ulteriore accelerata. Il mondo degli addetti ai lavori è consapevole del tema, del problema e delle necessità, però ha bisogno degli strumenti. Condivido parola per parola quel che dice rispetto alla transizione verso il concetto di welfare culturale, peraltro oggi pomeriggio lavoreremo su questo tema con la Regione Toscana. Stiamo facendo un percorso di lavoro anche in Consiglio regionale. La Regione Toscana ha scritto il testo unico della cultura nel 2010, lì si usciva dal concetto di barriera architettonica e abbattimento di barriere cognitive e inclusione, punti fermi di una normativa regionale che sono tornati oggetto di strategie politiche e di misure finanziarie. Siamo ad un'ulteriore svolta che ritengo un'opportunità e lo dico anche riferendomi all'intervento che abbiamo sentito dell'architetto del Ministero. Questo bando del PNRR è un'occasione per poter approfittare di un'iniezione di risorse che sono determinanti per sviluppare le politiche e le azioni. Si tratta di un'occasione perché ci dice che dobbiamo fare il quadro della situazione a livello nazionale con ricerche come questa presentata.

Quello che trovo scontato, ma non banale, è il tema della formazione dei professionisti. L'accessibilità alla professione è un tema: noi abbiamo bisogno di formare i professionisti e dargli occasione per essere occupati. Il piccolo osservatorio informale che io ho rispetto alla partecipazione dei musei toscani a questo bando mi dice che le istituzioni pubbliche si sono rivolte molto spesso a cooperative giovani di piccole società, cioè a soggetti che sono preparati per poter rispondere ad un'innovazione perché rispetto alla tradizione questo è un bando innovativo.

Concludo dicendo che la piattaforma dell'Emilia Romagna venuta fuori dalla ricerca può diventare una piattaforma nazionale. Io credo che il Sistema museale nazionale sia una scommessa a cui i territori arrivano con velocità diverse all'interno dei territori, non c'è un primo della classe, ma chi ha già fatto esperienze, c'è una geografia variabile dei livelli di maturità e dei livelli minimi di qualità del sistema museale Nazionale. Io credo che sarebbe un'occasione persa se noi non utilizzassimo la comunità che viene fuori dal lavoro sul Sistema museale nazionale anche per la diffusione e la condivisione di buone pratiche.

¹⁵⁸ Direttrice beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana

Intervento di Vincenzo Santoro¹⁵⁹

Il Sistema museale nazionale è un'occasione importante per introdurre delle pratiche complessive. Il bando incide anche sulle biblioteche il tema dell'accessibilità ha valenze importanti. Se non riusciamo ad uscire dall'episodicità della grande occasione del PNRR e dal ragionamento di quelli "bravi che cercano di fare le cose al meglio" siamo sempre ad un punto di partenza non soddisfacente. L'ANCI permette di avere una valutazione complessiva sul Paese che fa vedere che ci sono differenze fortissime. Dovremmo ragionare su quale sia la media. I dati iniziali riguardano gli istituti statali e sono molto preoccupanti. La prima cosa da dire è cercare di calare questi ragionamenti in un discorso complessivo che è iniziato con il discorso del Sistema museale nazionale, ma non è andato avanti. Siamo sempre ad un livello insoddisfacente, si tratta di un problema da porre al nuovo Ministro. Il Sistema nazionale museale serve?

Inoltre c'è il tema della partecipazione culturale, di divari molto forti, di bassa partecipazione culturale. Sono d'accordo sul fatto che quando si discute di queste cose bisogna chiederci come si possono rendere questi luoghi partecipati dai cittadini, quando abbiamo situazioni molto critiche e in peggioramento.

Questi ragionamenti vanno correlati con un'azione mancante di sostegno alla domanda, che comprenda anche una modalità che permetta di avere una parità. Questo vale per l'accesso ai luoghi della cultura, per lo spettacolo dal vivo e tanto altro. Tutte queste azioni possono portare a dei risultati concreti. L'auspicio è costruire una proposta ambiziosa che utilizzi risorse del PNRR in maniera integrata tra loro in una prospettiva strategica che chieda allo Stato un'assunzione di responsabilità molto più forte rispetto a quella esistente.

Intervento di Luana Toniolo¹⁶⁰

L'accessibilità e inclusività nei musei non è più un'opzione possibile, è ormai (o dovrebbe essere) una realtà quotidiana. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ci offre la straordinaria possibilità di un salto culturale di portata storica in quanto ci dà la possibilità di sviluppare nei nostri luoghi della cultura un'accessibilità globale, che valorizza l'unicità e la variabilità di ogni persona. Non c'è solo "una" comunità di riferimento ma ce ne sono molte, varie, interconnesse e spesso sovrapposte, ognuna portatrice di interessi particolari a cui i musei possono e devono dare risposte e possono dare voce.

Un'azione, quindi, volta ad offrire a tutti uguali opportunità di godimento e di comprensione, e quindi di riappropriazione, del nostro patrimonio culturale.

Un processo che passa innanzitutto per il rispetto della diversità: diversità di condizioni fisiche, di genere e orientamento sessuale, etniche, linguistiche, culturali, socio-economiche. Una diversità che viene affrontata realisticamente come una sfida difficile e complessa - pregiudizi e ostacoli da superare, attenzioni da intercettare, esigenze non omogenee cui dar risposta, nuovi strumenti operativi da mettere in campo – ma che si presenta allo stesso tempo come un'opportunità per la ricchezza di prospettive, di valori, di

¹⁵⁹ Responsabile Dipartimento Cultura e turismo ANCI

¹⁶⁰ Direttore della Direzione regionale musei Regione Sardegna. Intervento revisionato dall'autrice.

visioni che apporta nel museo, costringendo i diversi soggetti al confronto e talvolta al radicale superamento di comportamenti e linee di azioni pregresse.

Questo tema, in anni in cui si va affermando con forza nella comunità museologica mondiale l'esigenza di un ruolo più attivo del museo nella società, come interprete dei problemi del proprio tempo ed elemento propulsore dello sviluppo sostenibile, può essere affrontato con modalità differenti, anche in base a particolari sensibilità e specifiche competenze.

Una sfida che non si può non vincere insieme, ma che si deve fondare sulla stretta collaborazione tra il museo e il contesto territoriale in cui è inserito. Ecco quindi che il programma di interventi avviato con il PNRR non possiamo pensare che da solo risolva in sé il problema dell'accessibilità e dell'inclusione, ma il piano per l'accessibilità finanziato dal PNRR deve essere pensato come un'azione che ridisegna l'identità del museo, ridefinendone il ruolo, come parte integrante ma solo una parte di un progetto culturale e sociale più ampio. Anzi, nel nostro caso la progettazione da parte della DRM degli interventi del PNRR si sono accompagnati all'avvio della costruzione di una rete con tutte le principali associazioni operanti nel territorio.

In particolare nel caso del museo Sanna di Sassari parallelamente alla progettazione architettonica di alcuni piccoli interventi rimasti per garantire un ottimale superamento delle barriere architettoniche, si è deciso di coinvolgere attivamente la comunità nella progettazione di un museo che fosse realmente inclusivo. Dovendo infatti procedere al riallestimento dell'intero museo, oggi aperto dopo anni con un allestimento temporaneo, abbiamo deciso di provare a rendere il nostro museo un museo veramente partecipato, in cui sia l'allestimento che la programmazione culturale, gli eventi, fossero il frutto di una programmazione condivisa con tutte le varie componenti della società, minoranze e non.

Abbiamo quindi avviato una sorta di call, invitando tutte le associazioni presenti in città e quelli che chiameremo gli stakeholders per creare dei focus group in cui discutere insieme delle attività del museo e l'allestimento. Nel caso del Sanna abbiamo invitato l'unione cechi della città, i sordi, l'associazione per le disabilità psichiche e relazionali, l'università, le case di riposo con programmi per malati di Alzheimer, le associazioni di storia e rievocazioni, gli altri musei della città per ripartire dalle persone, operatori didattici.

Partendo dal Sanna, la DRM Sardegna ha quindi pensato di affrontare questo tema con questo triplice approccio, lavorando contemporaneamente sui seguenti binari:

- Fondi PNRR: realizzazione di interventi (per un totale di 2 milioni di Euro) che mirano a riqualificare e a migliorare l'accessibilità fisica (Porto Torres, Pinacoteca). Questi progetti, come detto, non valgono però molto se non sono inseriti all'interno di una più ampia visione e progettualità per il museo (come Pinacoteca). In questo caso i fondi per il PNRR sono stati;
- Networking e lavoro con le comunità e le associazioni locali;
- Formazione del personale. L'accoglienza dovrebbe essere il "biglietto da visita" che caratterizza e differenzia ogni singola realtà museale.

IL VALORE DELLA CULTURA E DELLA CREATIVITÀ IN ITALIA: DAL RAPPORTO IO SONO CULTURA 2022 ALLE AZIONI INTRAPRESE DALL'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO PER LA VALORIZZAZIONE E TUTELA DEL PATRIMONIO CULTURALE

A cura di Istituto per il Credito Sportivo

Introduzione, di Gaetano Scognamiglio

Il rapporto con l'Istituto di Credito Sportivo (ICS) è cominciato tanti anni fa, quando un'altra sezione della nostra Promo PA Fondazione contribuì a ristrutturarne lo Statuto. E qui parliamo della presidenza Clarich, che era al regime di commissariamento: erano due commissari, Marcello Clarich e Paolo D'Alessio. Noi in quell'epoca ristrutturammo lo Statuto, con una sezione di Promo PA che si occupa di amministrazione, e facemmo alcune operazioni, una delle quali fu organizzare la Convenzione dell'Associazione Dimore Storiche Italiane (ADSI) con l'Istituto di Credito Sportivo. La scrivemmo noi materialmente. Quindi siamo vecchi amici, possiamo dire così. A me interessa sottolineare una cosa: che noi abbiamo fortemente sponsorizzato questa apertura dell'Istituto di Credito Sportivo al settore culturale. Si iniziò parlandone con Clarich, poi abbiamo continuato con D'Alessio, già dai tempi del commissariamento. Naturalmente, noi facciamo Lucca Beni Culturali (LuBeC).

Abbiamo organizzato sul nostro sito una sezione che si chiama "proposte" dove invitiamo tutti i partecipanti, i relatori, a entrare e a scrivere le loro intuizioni o le loro riflessioni. Poi noi faremo una sintesi delle più ricorrenti e ne faremo un documento, che sarà il documento d'uscita di LuBeC 2022 e lo porteremo al nuovo Ministro. Tengo molto, mi rivolgo soprattutto anche agli ascoltatori in *streaming*, a questo aspetto. Detto questo ringrazio. Purtroppo la dottoressa Miccio ha avuto un problema di carattere personale, non può essere presente, io do subito la parola a Andrea Di Rita, che è il Responsabile Advisor della cultura degli Istituti Sportivi. Prego.

Intervento di Andrea De Rita¹⁶¹

Sono responsabile Advisor della Cultura del Credito Sportivo. Credito Sportivo che, purtroppo, nel suo nome non ci aiuta a fare disseminazione nel territorio: quando vado nei Comuni, nei musei o dagli Enti Locali a parlare, a raccontare che cosa il Credito Sportivo fa nel mondo della cultura, la prima cosa che mi dicono è: «ma io mi occupo di cultura, lei si occupa di sport, ha sbagliato assessore». In realtà noi da qualche anno ci occupiamo sempre più intensamente di finanziamenti al mondo della cultura.

Credito Sportivo è l'unica banca pubblica che rimane sul territorio. Per l'81% è detenuta dal Ministero dell'Economia, poi ci sono piccole partecipazioni di Sport e Salute, che è il nostro partner sportivo; di Cassa Depositi e Prestiti; e poi piccolissime partecipazioni bancarie dall'1-1,5%, per un totale del 100%. Però diciamo pure che l'81% della banca è detenuto dal Ministero dell'Economia. È una banca molto solida, che da sempre fa finanziamenti al mondo dell'impiantistica sportiva. Inizialmente, negli anni '60, '70, '80, li faceva coi soldi del

¹⁶¹ Responsabile Advisor Cultura ICS

TotoCalcio. Quando poi il TotoCalcio è sparito perché soppiantato, prima dalle scommesse clandestine, poi dalle scommesse ufficiali delle società, prima inglesi e poi anche addirittura italiane, società che fanno scommesse su tutto il mondo dello sport, dall'automobilismo al calcio e al tennis, chi più ne ha più ne metta. Il TotoCalcio esiste ancora, ma rispetto a quello degli anni d'oro, oggi il montepremi è quasi ridicolo. E quindi la banca si è poi attrezzata e oggi si finanzia sull'interbancario. Si dice sempre che noi utilizziamo soldi pubblici: no, noi siamo una banca pubblica, ma i soldi li utilizziamo andandoli a prendere sul mercato interbancario. Gestiamo per conto del Governo del denaro pubblico, che è poi il famoso Fondo Cultura e Fondo per lo Sport, che abbiamo gestito nel 2021 e nel 2022. Stanno per arrivare anche quest'anno i dieci milioni che destineremo ai bandi per la cultura, ma ne parleremo dopo.

Anni fa eravamo impegnatissimi nel mondo dello sport. Da qualche anno, con la riforma dello Statuto, abbiamo cominciato ad affacciarsi al mondo della cultura, facendo degli accordi che sono andati più o meno bene, più o meno male, per tanti motivi che abbiamo poi analizzato e sviscerato. Oggi abbiamo rifatto l'accordo ricordato da Scognamiglio con le Dimore Storiche. L'abbiamo nuovamente firmato il 21 di luglio e abbiamo stipulato anche altri accordi con Federculture, con le Residenze Reali Sabaude... stiamo portando avanti una serie di convenzioni per disseminare sul territorio nella maniera più veloce possibile il verbo del Credito Sportivo.

Oggi l'ICS cerca di lavorare in quel mondo, quel patrimonio culturale, quel mercato della cultura. Facciamo riferimento al mondo che Symbola da qualche anno analizza perfettamente. Symbola è una fondazione nata nel 2005 che si occupa di ricerca, di analisi dei mercati, delle eccellenze italiane e delle aree produttive italiane. Lo fa anche con grande efficacia nel mondo della cultura, analizzando tutto quello che è il sistema produttivo, non soltanto culturale, ma anche creativo. È stato presentato circa un mese fa il rapporto del 2022: noi siamo soci di Symbola e in quanto tali, siamo autorizzati a presentare nei consessi come questo il rapporto che insieme abbiamo stilato. Io partecipo ovviamente per la parte più legata al mondo dei prodotti finanziari, delle esigenze e della gestione del patrimonio e dei servizi aggiuntivi. Poi, ovviamente, c'è un team dedicato che lavora tutto l'anno. Personalmente collaboro soltanto ad alcune sessioni di lavoro. Per quanto riguarda il mercato di riferimento, il PIL mondiale della cultura è 3,1% e questi sono i dati mondiali, per un 6,2% di forza lavoro complessiva e una perdita di fatturato da pandemia di oltre il 10%. La pandemia ha causato perdite che al momento si fa fatica a recuperare nella gestione del patrimonio culturale e nell'identificazione delle attività. Vedremo più avanti l'entità dei danni che è riuscita a fare, la fatica che comporta il tentare di uscirne. Ha però fatto anche qualcosa di buono e sembra un ossimoro, però è così. Moltissimi musei, in Italia ce ne sono 4300 e soltanto una quindicina alla fine dell'anno chiude l'attività in attivo, gli altri sono tutti in passivo. Moltissimi musei, dicevamo, prima della pandemia non erano attrezzati sui *social network*, sulla comunicazione digitale, sulle attività informatiche all'interno del museo, sulla proposizione di un mercato telematico da fruire lontano dal museo. Ebbene, tante realtà italiane, pur di fare il fatturato, si sono attrezzate per avanzare proposte aggiornate durante la pandemia.

È stato un bene perché forse altrimenti sarebbero rimasti seduti alla loro biglietteria fisica (e non elettronica), alla loro proposta culturale fisica (e non elettronica). Invece, dovendo

rivedere gli spazi, rivedere i giorni d'apertura, rivedere i loro fatturati, hanno pensato di organizzarsi diversamente. Forse è stato l'unico momento positivo per il mondo culturale, in particolare museale, legato alla pandemia. Questi sono solo alcuni esempi che Symbola ci porta sulle nuove geografie della produzione culturale. Ne faccio uno io su tutti: la Scandinavia ha deciso di aumentare tutti i progetti culturali legandoli al paesaggio perché si è resa conto che paesaggio vuol dire più turismo. Una cosa, questa, che invece in Italia non si riesce a capire. Fare produzione culturale, fare offerta culturale senza pensare al territorio vuol dire, non dico fallire, ma quantomeno fare un progetto monco. Quello di cui noi del Credito Sportivo ci siamo resi conto muovendoci sul territorio è che manca la capacità di progettazione, ma non la capacità di progettazione intesa dal primo dicembre al 31 dicembre 2022. La capacità di progettazione la si intende dal primo dicembre 2022 al 31 dicembre 2028. Una progettazione che ti porta a capire dove andare e come andare e che cosa andare a cercare.

Io ho lavorato cinque anni alla Ferrari. La macchina che corre oggi in pista è una macchina che è stata iniziata a progettare quando c'ero io nel 2014. Oggi, dopo otto anni di progettazione, la mettono in pista. Non dico che ci vogliono otto anni di progettazione per il mondo culturale, però non va bene chiudersi all'interno di dodici mesi. Questo perché lo diciamo? Perché anche andando nei Comuni, visto che qui ci sono un po' di Comuni rappresentati, ci accorgiamo che il Sindaco o l'Assessore dice: «Mah, ho il teatro lì, non so che farmene». Gli rispondo: «Guardi, lo finanziamo noi a tasso zero. C'è l'Art Bonus, lei ha raccolto il 30% in Art Bonus e le possiamo dare il delta mancante del 70%, a tasso zero, l'aiutiamo noi». E dice: «No, ma io non so che cosa farmene del teatro». Non si rende conto che quel teatro oggi... *ieri* era un teatro, ma *oggi* può essere un teatro e mille altre cose utili al territorio circostante, ai distretti culturali che si possono creare intorno a quel territorio e intorno a quel piccolo Comune. E questo, ne parlavamo anche con Alessandra - che mi permetto di citare - è la difficoltà anche da parte dei soci delle Dimore Storiche e dei piccoli Comuni: progettare, capire che oggi non si può più aspettare la manna dal cielo: i clienti devi andare a cercarli e per farlo devi offrirgli qualcosa d'innovativo.

La Scandinavia ha pensato al paesaggio, al turismo lento. Pensiamo anche all'Italia: il turismo lento, il turismo religioso, i cammini. Noi abbiamo partecipato a tanti tavoli sui cammini, però poi lungo il cammino della via Francigena, lungo il cammino di Francesco il turista non trova niente e dice: «Perché sono venuto qua se non trovo niente? Ho fatto 10 chilometri, 15 chilometri, 30 chilometri e non ho trovato neanche un posto per dormire, neanche un posto per mangiare, neanche un posto per riposarmi, non ho trovato niente».

E poi c'è il programma Europa Creativa, che destinerà al mondo della cultura due miliardi e 440 milioni per chi, come voi, è bravo a fare progetti. Europa Creativa finanzia soltanto progetti fatti bene, rendicontati bene, un po' come il PNRR. Il PNRR, che tanti Comuni sta finanziando (e parlo sempre dell'ambito culturale, anche nell'ambito dello sport, seppure con fondi notevolmente inferiori) il PNRR, dicevo, ma anche i Bandi europei aiuterebbero molto il processo di diversificazione, di riqualificazione della cultura e del patrimonio culturale. Certo, se si sapessero scrivere i progetti. Molte persone, molti Comuni, i progetti non li sanno scrivere perché purtroppo c'è un cambio continuo, un *turnover* di assessori, di sindaci, che non dà la possibilità di pensare nel lungo periodo.

Parliamo del valore aggiunto in Italia creato dalla cultura: vediamo che 48,6 miliardi di euro è il *core* cultura e per 830 000 occupati. Il valore di tutta la filiera dell'industria culturale e creativa è 88 miliardi, ma se voi pensate che un euro investito in cultura produce un moltiplicatore di 1,8, il PIL di tutta l'attività culturale, intesa anche per tutte le attività circostanti alla cultura (basta pensare al turismo) è quasi del 13%, per un totale di 160 miliardi. Quindi, dire che la cultura non rende, che con la cultura non si mangia, come molti dicono, non è vero. Però in molti ci credono ancora, anche in banca. La nostra banca per tanti anni non si è occupata di cultura perché c'era questo vecchio retaggio: se io presto i soldi, dicevamo, e questi non ne hanno neppure per mangiare, come mi restituiscono il prestatto? Il senso è quello. Noi siamo una banca e come banca facciamo finanziamenti e come finanziamenti, giustamente, pensiamo che chi viene da noi finanziato ci restituisca successivamente il montante. E quindi la prima cosa che guardiamo, poi la rivedremo nei passaggi successivi, è la sostenibilità finanziaria di tutto ciò che è l'impresa culturale e creativa. Quindi, questo è il *core* della cultura. Le variazioni importanti dovute alla pandemia sono abbastanza significative: il totale dell'economia è -1,1%, però il *core* della cultura ha perso il 4,8%. Ma se andiamo a vedere i settori specifici vediamo che l'unico settore che in pandemia ha avuto un rialzo è stato quello dei videogiochi e dei *software* dedicati alla cultura. Perché non dimentichiamo che nell'industria culturale e creativa c'è anche tutto il mondo dell'audiovisivo e del videoludico. Quindi i videogiochi pesano tantissimo in quei 168 miliardi o negli 88 miliardi del *core* cultura. Sono gli unici che in pandemia, per ovvi motivi, stiamo tutti chiusi dentro casa, i videogiochi a tema culturale o anche soltanto riferibili al mondo storico-culturale... ovviamente non c'è FIFA 2020 dentro queste rendicontazioni, però c'è tutto un mondo legato al settore che fa parte di quel fatturato. E ovviamente il prezzo più alto l'hanno pagato il patrimonio storico e le attività legate ai musei, ai parchi archeologici, a tutto ciò che prevedeva una visita fisica e una presenza. Come anche le *performing arts* e le arti visive, tutto ciò che era spettacolo nei due anni della pandemia ha avuto una flessione mostruosa. Però ci sono state delle eccellenze. Faccio un esempio di un nostro cliente che è il teatro No'hma, gestito dalla dottoressa Livia Pomodoro, che è riuscito a creare una piattaforma per erogazione di spettacoli teatrali online e ha avuto un successo enorme, per quanto il teatro online sia un ossimoro. Cioè, vedere uno spettacolo teatrale online... o fai uno spettacolo che sai che sta per essere ripreso e andrà soltanto online; se invece riprendi gli attori che non sanno di essere ripresi per andare online, lo spettacolo non rende. Comunque, loro sono riusciti a fare un prodotto culturale e teatrale molto bello e infatti le cose gli sono andate bene in quegli anni di pandemia.

Osserviamo il peso delle attività culturali e creative nelle Regioni. Non c'è bisogno che ve lo commenti: guardate quanto il Sud, che è pieno di patrimonio UNESCO, di patrimonio culturale e cespiti culturali, guardate quanto poco partecipa al fatturato della cultura. Faccio sempre questo esempio, Alessandra presente: le Dimore Storiche, con cui abbiamo un accordo, abbiamo organizzato un webinar per presentargli le attività dell'ICS. Abbiamo ricevuto oltre quaranta telefonate, ma dal proprietario delle Dimore Storiche del Sud nemmeno una. C'è effettivamente da parte delle Regioni del Sud una difficoltà all'approccio col mondo bancario e del credito, col mondo del finanziamento, perché poi alla fine noi ci proponiamo come banca e come banca che aiuta le società che vogliono far cultura, le imprese che vogliono far cultura, pubbliche o private, a finanziarsi. Poi lo facciamo in tanti

modi, lo facciamo in modo diverso, un approccio che forse sul mercato non c'è: aiutiamo a fare *fundraising*, aiutiamo a fare *crowdfunding*, aiutiamo a progettare, aiutiamo a comunicare quello che nel mondo della cultura si sta facendo. Perché ci siamo resi conto esplorando il mercato che forse una struttura che noi chiamiamo di *advisory*, che aiuti l'imprenditore culturale a creare un progetto e a chiuderlo per tutte le fasi necessarie, sia una strategia vincente. Lo facciamo con gli Enti Locali, ma anche con gli imprenditori privati e devo dire che fino a oggi è una proposta che sul mercato manca. L'abbiamo parzialmente mutuata dal mondo dello sport. Ci siamo trovati davanti imprenditori che volevano fare un grande impianto sportivo: venivano da noi e ci dicevano «abbiamo un bello stadio, ce lo ha disegnato l'architetto più in voga in questo momento in tema di impianti sportivi». Renzo Piano, Kenzō Tange, chi più ne ha più ne metta. Però poi entriamo nel merito tecnico del progetto stadio e scopriamo che spesso e volentieri l'architetto, seppur bravissimo, non sa che ci sono delle tipicità della struttura che vanno analizzate in maniera diversa: non solo l'orientamento verso il sole, per evitare che il sole sia negli occhi degli spettatori quando la partita è all'ora di pranzo; gli ingressi e i tornelli, il bar che dev'essere un certo punto, gli spogliatoi che devono essere in un altro... Noi aiutiamo l'imprenditore sportivo a costruire il piano economico-finanziario, che è il nostro *business*; a costruire le fonti di finanziamento, che è il nostro *business*; ma anche a costruire il partenariato pubblico e privato qualora si costruisca lo stadio su un terreno pubblico; a cercare fonti di finanziamento alternativo; a cercare gli sponsor e chi vuole sfruttare gli spazi dello stadio per attività commerciali. Ecco, mutuando questo all'interno della cultura, ovviamente facendo la tara sui costi e sulle possibilità di chiedere al mondo della cultura delle *fee*, chiamiamole così, di *advisory*, facendo così abbiamo creato una struttura che aiuta l'imprenditore culturale a pensare il progetto e a portarlo fino alla fine. Dà il piano economico finanziario, la ricerca dei fondi, la strutturazione dell'offerta culturale, la ricerca di eventuali gestori per l'offerta culturale. (noi conosciamo tantissimi musei che fanno digitalizzazione, che fanno proposte digitali innovative con *storytelling* innovativo), la gestione innovativa dei servizi aggiuntivi (parlo del bar, del ristorante, della biblioteca, dello spazio multimediale all'interno del museo o dell'area archeologica insomma) e per finire la comunicazione; perché molto spesso gli imprenditori pubblici e privati ci dicono: «Sì ho in piano questa bellissima cosa, ma adesso non so come dire al mondo che questa cosa bellissima esiste, non so come portare i clienti qui». Quindi, fare insieme all'imprenditore un progetto che sia, chiamiamolo un po' "chiavi in mano".

L'imprenditore non è costretto a prendere tutte le gambe, ma soltanto alcune o una soltanto delle attività necessarie per chiudere il progetto. Eravamo partiti dal Sud e questo era forse la cartina che ci diceva che al Sud c'è più difficoltà a fare impresa culturale, o comunque a farla a *debito*, chiamiamola così, e poi addirittura coi finanziamenti delle banche. Perché purtroppo è una consuetudine del mondo della cultura, abituata com'è a lavorare con i soldi a fondo perduto, dati dal Ministero della Cultura, dati dai bandi nazionali ed europei, dati dalle fondazioni bancarie: spesso dati *bene* dalle fondazioni bancarie, ma spesso dati per progetti che forse non sono poi così utili al territorio. Insomma, anche il PNRR secondo me avrebbe dovuto finanziare quei progetti che poi avrebbero portato sviluppo. Finanziare la qualificazione di un borgo che rimane un borgo e che poi lì non porta neppure dieci persone l'anno non è dare un volano all'economia. Sì, riqualifichiamo il borgo,

ma poi il borgo sta lì e non ci viene nessuno, e quindi a cosa è servito quell'investimento? Parlo sia dei borghi da un milione e seicentocinquanta finanziati dal PNRR, anche per più borghi o Comuni messi insieme; sia dei i borghi da venti milioni, un borgo a Regione, che magari qualcuno ancora oggi sta ridendo, mi permetto di dire, per la quantità di denaro che gli arriveranno e di cui non sa che cosa fare. Ma se voi pensate anche soltanto al borgo siciliano della Cunuzia o al borgo abruzzese di Rocca Calascio, non sanno che cosa farsene di venti milioni: si tratta comunque di un borgo sul pizzo di una montagna, parlo di Rocca Calascio, bellissimo, ci hanno girato tanti film come *Lady Hawke*, però non è un borgo che poi aiuterà il territorio a fare economie di scala, a fare turismo, a fare nuove attività. Così la Cunuzia, vecchio borgo siciliano dei conciatori di pelle che è completamente disabitato. I vecchi abitanti stanno tre chilometri più basso e sono centocinquanta, che cosa faranno lì non si sa. E quindi, per quanto riguarda il PNRR, io invito sempre tutti gli assessori a fare progetti che siano di aiuto al territorio, perché non dimentichiamo che molti progetti sono stati messi là con la speranza di essere approvati, ma sono totalmente non definiti e non definitivi. Tutti i privati, ma anche i pubblici, avranno bisogno di una mano per chiudere i progetti e per portarli avanti. Perché se c'è un problema nel mondo della cultura, è il momento di dirlo, mi aspetto anche che qualcuno dissenta, è che manca totalmente di professioni all'interno del settore culturale. Pensiamo all'Associazione Dimore Storiche, o a chi ha vinto il bando PNRR ai giardini. Ovviamente tutti hanno puntato al massimo del concedibile. Per puntare al massimo del concedibile devi garantire centoventi giorni l'anno di apertura per attività culturali. Adesso io mi domando quanti proprietari di dimore storiche sono effettivamente capaci di fare centoventi giorni di attività culturali; un conto è aprire il cancello, un conto è che all'interno di quel cancello si facciano poi attività culturali. Lo diceva l'anno passato il rappresentante del Ministero della Cultura. Nello stesso Ministero, ma in tutto il mondo della cultura mancano professionalità. E il Sud risente anche di questo.

Vediamo adesso lo schema dei comuni più virtuosi, ma è inutile ritornarci sopra, lo sapete benissimo, son sempre i soliti: Milano, Roma, Napoli, Torino, Firenze, quelli dove si situano i maggiori siti culturali, dove si trovano i famosi quindici musei che chiudono l'anno in attivo. Quindi, il Colosseo, Pompei, la Venaria Reale, la Reggia di Caserta, gli Uffizi. Però poi ci sono delle eccellenze sottovalutate: faccio sempre l'esempio del museo Stibbert di Firenze, che è il più bello d'Europa per quanto riguarda le armi napoleoniche, e che fa soltanto trentamila visitatori all'anno. Perché? Perché è tre chilometri fuori dal giro classico del turismo a Firenze. È un peccato, ma come il museo Stibbert ce ne saranno altri quattrocento o cinquecento, ma forse anche di più, musei che varrebbe la pena visitare, ma che non si è capaci di mettere in rete. Questo è quello che vi dicevo prima, il settore è moltiplicativo e mi svorrei soffermare sul fatto che il 30% dell'industria manifatturiera dichiara di rapportarsi col mondo della cultura. Qui rifaccio un passaggio che ho fatto già l'anno scorso sull'Art Bonus. L'Art Bonus è uno strumento fantastico, ma soltanto se lo si utilizza in maniera uniforme. L'Art Bonus non può essere sempre un dare venti milioni per rimettere a posto il Colosseo. L'Art Bonus dev'essere un dare dei soldi per mettere a posto anche musei e parchi archeologici meno conosciuti. Troppo facile in Lombardia voler dare un milione di euro alla Scala e poi magari c'è un cespite culturale altrettanto bello, non così prestigioso, che meriterebbe di essere riqualficato. Forse sarebbe il caso da parte delle

amministrazioni locali, con qualche Sindaco e Assessore ci abbiamo anche ragionato, di dire: «Tu, industria manifatturiera che vuoi partecipare all'Art Bonus, perché quest'anno i soldi non li dai, anziché per la Scala, anziché per il Colosseo, anziché per Pompei, anziché per gli Uffizi, perché non li dai per qualcosa che valga la pena riqualificare e che sia efficace per ridare volano economico e turistico e sociale alla città, che può essere Firenze, ma può essere anche la piccola Biella o Ragusa?».

Da segnalare le quaranta istituzioni no profit che lavorano nel mondo della cultura. Ovviamente qua c'è di tutto, dall'Associazione Culturale dei Violinisti del Basso Po" fino alla fondazione che fa attività culturale diversa dai violinisti del Basso Po. Questo è quello che dicevo prima: la professionalità del mondo della cultura, gli specializzati all'interno del mondo della cultura e la richiesta del mondo della cultura, questa è la disfunzione delle entrate previste dalle imprese del sistema produttivo culturale del totale delle imprese titoli di studio richiesto. Come vedete il titolo di studio richiesto è spesso universitario, ma il più delle volte non si riesce a trovare tecnici o specializzati per attività nel mondo della cultura. Devo dire che la botta finale l'ha data poi il reddito di cittadinanza su alcune attività del mondo della cultura. Perché se è vero che occorre lo specialista, che può essere il restauratore, o la guida, o il curatore di mostre; occorre però anche il custode, colui che monta il palco, le manovalanze che oggi è difficilissimo trovare perché col reddito di cittadinanza, o gli dai duemila euro al mese, o non si presentano neppure ai colloqui. Ho incontrato tantissimi gestori di musei che mi hanno detto: «Ho fatto dieci annunci e ho ricevuto quattro iscrizioni: di quelle quattro, tre non si sono neanche presentati e quello che è venuto ha voluto duemila euro e quindi non ho trovato nessuno». E purtroppo è tutto molto triste perché vale anche per i servizi aggiuntivi: non si trova chi faccia il gestore delle librerie all'interno dei musei, del bar, del ristorante. Questo è un problema, è un problema serio, come un altro problema che mi permetto di sollevare oggi è quello della crisi energetica: molti musei chiuderanno, o se non chiuderanno accorceranno l'orario, o se non accorceranno l'orario accorceranno l'illuminazione, cambieranno il modo di illuminare purtroppo. E noi l'abbiamo finanziato nel mondo dello sport. Nel mondo della cultura l'efficientamento energetico è pari a zero; nel patrimonio sportivo è pari a dieci. Il tema creerà sicuramente un problema negli anni. Io ho già sentito molti che per questo cambieranno totalmente l'offerta: sono stato dieci giorni fa al Museo dell'Auto di Torino. La bolletta di agosto, che per cinque anni di seguito è stata sempre dodicimila euro, è diventata improvvisamente quarantottomila euro. Dice il Direttore: «Come faccio? Se è il quadruplo vuol dire che i miei centocinquantamila euro l'anno di energia diventeranno seicentomila euro l'anno. Seicentomila euro l'anno vuol dire andarli a recuperare sulla biglietteria, altrimenti dove?» Per molti significherà chiudere, probabilmente.

Ecco, questa è una slide che ci piace sempre affrontare. Stiamo virando molto, abbiamo una persona dentro la banca che è responsabile di tutti gli *Environmental/Social/Governance* (ESG), quindi di tutta la sostenibilità, tutto ciò che può essere sostenibilità nel mondo della cultura e dello sport. Il binomio cultura e benessere, il tema del *welfare* culturale e sportivo è un po' il nostro cavallo di battaglia dell'anno scorso, di quest'anno e degli anni che verranno. Perché comunque la cultura deve avere lo stesso approccio, lo stesso pensiero e le stesse modalità comunicative. Anche la cultura è *welfare* per il futuro.

Questi che vediamo adesso sono i settori in forte trasformazione: parlavamo dei videogames, ad esempio. Questo fa ancora parte della ricerca di Symbola, che tutti voi avete nella borsa che vi abbiamo dato per intero. Questa è soltanto una piccola estrazione. Ecco, quello che noi stiamo notando è l'approccio verso la realtà virtuale, anche se su qualcosa abbiamo dei dubbi: per esempio la realtà virtuale intesa come realtà immersiva, che è oggi un'offerta da cui non si può prescindere all'interno dei musei. Però, se non ovviamente per aree delimitate, non si può pensare soltanto a un'offerta digitale. Ci sono musei tipo l'M9 di Mestre (Museo del Novecento), che è un museo totalmente digitale e che è un'eccellenza italiana. Ma ce ne sono tanti altri che ovviamente dedicheranno soltanto una parte al digitale. Stiamo parlando con la Fondazione Bibliotecaria di Verona, che dedicherà una parte digitale alla vecchia storia del museo; all'antico porto sull'Adige che c'era prima, vicino all'immobile che oggi è la biblioteca. E anche ai libri, ci sono libri del 1500 che nessuno ha mai visto, e forse ha senso digitalizzarli; però non può essere sempre e solo un'offerta digitale. Abbiamo qualche dubbio, anche come banca, sui *non-fungible token* (NFT) e sul mercato degli NFT, soprattutto sulla volatilità che oggi le *blockchain* costituiscono per un imprenditore che vuole fare investimenti nel mondo della moneta virtuale. Una banca che fa finanziamenti legati al mondo virtuale, quando approccia gli NFT porta sempre i piedi di piombo. Non sto dicendo che gli NFT non siano una soluzione, però in questo momento, con tutte le crisi che li coinvolgono, che sono connesse a moneta virtuale e a *blockchain*, per noi è un ulteriore rischio. È sicuramente il futuro, però è talmente volatile il fatto che una foto di Michael Jordan sugli NFT possa essere quotata 200.000 euro, mentre un quadro di Picasso magari non più di cento. Per suggerirvi la differenza di approccio al mercato. È molto legato ai giovani, a tutto ciò che si situa tra i 18 e i 30. Per noi che siamo un po' più datati forse il quadro da toccare, la statua da vedere, il parco archeologico, il giardino all'italiana, sono un'altra cosa. Però è un mondo che sta andando avanti e che noi stiamo guardando con grande interesse, anche come banca che fa finanziamenti al mondo digitale.

Ed ecco le nuove tendenze, quello che dicevamo prima, il museo come catalizzatore di relazioni. Non può essere inteso sempre e soltanto come punto dove andare a vedere una collezione o una mostra, senza fare altro. Molti stanno virando, come hanno già fatto in Europa e soprattutto negli Stati Uniti. I musei che oggi ci saltano alla mente li hanno edificati otto-dieci anni fa. Mi ricordo di uno che visitai a New York, e parlo di dodici anni fa. All'entrata c'era una lavagna digitale, si poteva digitare una barca e il computer elencava tutte le opere d'arte contenute in quel museo che presentassero il tema della barca. In Italia ci sono arrivati molti anni dopo, adesso questa è una stupidaggine, però credo che i nuovi direttori dei grandi musei, che sono perlopiù internazionali (apprezzo e condivido la scelta, anche se poi sarebbe bello guardare anche agli italiani), direttori che stanno portando avanti una rivoluzione all'interno della proposta museale. Mi permetto di raccontare una storia che è un po' il nostro fiore all'occhiello: abbiamo finanziato la riqualificazione del Parco Archeologico Neapolis di Siracusa, che un'imprenditrice molto tenace è riuscita a ottenere in concessione dalla Regione Sicilia. L'ha riqualificata: se prima c'erano venticinque ettari di spazio, adesso sono diventati quaranta. Quindi vuol dire che quindici ettari erano di verde che non era mai stato tagliato o di lavatrici, macchine e gomme depositate vicino all'orecchio di Dioniso. L'imprenditrice ha completamente ripulito, ha fatto un'offerta culturale nuova e insieme a questo parco ha poi avuto in concessione anche il museo Paolo

Orsi, che è il più importante d'Europa in fatto di numismatica antica. Su nostro suggerimento, lei ha preso le dodici monete più belle grazie a uno specialista che le ha scelte per lei; le ha completamente digitalizzate e quindi adesso, visitando la Neapolis, non si vede soltanto il teatro greco o l'orecchio di Dioniso ma si vede anche un allestimento di monete antiche. Innovativa, il pubblico sta crescendo e il passaparola sta crescendo tanto che Dolce & Gabbana di quelle dodici monete vogliono fare la nuova collezione. Per noi è un punto di grande orgoglio perché lo abbiamo finanziato ci abbiamo creduto.

Si analizzano le nuove modalità fruibili, quelle di prossimità, quelle di turismo lento, quello che dicevamo prima. E ovviamente, si parla di protezione del patrimonio culturale. Qua un po' con Symbola ci siamo scontrati: è vero, il patrimonio ucraino che è immenso sta per essere distrutto completamente. Ma io penso anche ai 115.000 cespiti culturali che sono in Italia e di cui il 75% è in stato di totale abbandono e costa allo Stato Italiano un miliardo e cinquecento milioni l'anno. Quindi va bene pensare alla cultura straniera, ma pensiamo anche alla nostra cultura, che forse ha bisogno di essere riqualificata e aiutata perché 115.000 cespiti e oltre ottantamila abbandonati non ha senso. Molta colpa è da imputare al pubblico perché non si comprende l'ostinazione a non voler concedere al privato i beni culturali per poterli riqualificare. Avevamo un cliente che aveva chiesto di prendere in concessione un'area archeologica davanti al Colosseo, area archeologica che si chiama Ludus Magnus: sono le vecchie palestre dove i gladiatori si allenavano e si scaldavano prima di entrare dentro il Colosseo. Bene, la Sovrintendenza non gliel'ha voluta dare. Lui avrebbe pagato tutta la riqualificazione, avrebbe elaborato un prodotto digitale, avrebbe messo una guida e un custode, tutto a spese sue. A raggiungimento delle spese sostenute, quindi del *break even*, avrebbe dato delle *royalties* alla Sovrintendenza. Non l'hanno voluto neanche prendere in considerazione. È un peccato e non è soltanto Roma: in tutta Italia si ha difficoltà a dare in concessione a chi vuol fare impresa dei beni pubblici che andrebbero riqualificati.

Non vogliamo essere soltanto una banca che fa finanziamenti, vogliamo essere una banca che accompagna l'impresa culturale pubblica e privata nella progettazione, dall'inizio fino alla fine, per far sì che il progetto non soltanto diventi sostenibile finanziariamente, ma che sia anche una storia di successo da raccontare, proprio com'è stato per la Neapolis di Siracusa.

Queste sono le direttrici principali dell'*advisor* di cultura. Non facciamo differenza tra pubblico e privato: se ci viene chiesto aiuto lo facciamo per gli assessori, per i sindaci, ma anche per i privati che hanno volontà di portare avanti progetti culturali. Abbiamo visto borghi presentare progetti da centonovanta pagine, Comuni che non sapevano, forse avevano il medico condotto o il capo dei vigili urbani a scrivere il progetto e non avevano neanche tempo. Dove abbiamo potuto li abbiamo aiutati, ma non è quello il nostro mestiere. Il fatto che chiedano aiuto è comunque un buon segno e, come ha detto Scognamiglio, si trattava di Comuni abruzzesi, marchigiani e umbri. Noi quindi adesso ci proponiamo come banca che non solo può aiutare l'impresa culturale pubblica e privata nella chiusura del progetto PNNR, ma poi eventualmente anche nella rendicontazione, ma soprattutto nella parte di fideiussione. Voi forse non lo sapete, ma tutti coloro che hanno vinto e che otterranno soldi dal PNNR, il primo 10% verrà loro erogato soltanto dietro presentazione di fideiussione per pari importo. Quindi, se avete ottenuto un milione, dovete

presentare una fideiussione da centomila euro per ottenere i primi centomila euro. E poi, ovviamente, tutto a Stato Avanzamento Lavori (SAL) secondo il cronoprogramma presentato. Quindi, noi ci proponiamo per la fideiussione, per l'anticipo sui SAL del PNRR, anche se al momento non ci è ancora stato chiesto; soprattutto, non ci è stato chiesto dai Comuni. E poi anche il co-finanziamento laddove non bastassero i finanziamenti del PNRR.

STATI GENERALI DELLA CULTURA - FAI CONTARE LA CULTURA. TOSCANA CREATIVA 2030. FOCUS WELFARE CULTURALE

In collaborazione con Regione Toscana

Introduzione, di Cristina Giachi¹⁶²

Perché gli Stati Generali della Cultura e perché ne parliamo in relazione al Welfare culturale. In quanto Presidente della Quinta Commissione del Consiglio regionale della Toscana che si occupa di scuola e di cultura, ho molto riflettuto sulle direzioni da dare alle politiche culturali di una regione che pure è stata pioniera in tanti settori - penso al cinema - e si è distinta nel corso degli anni per le sue politiche culturali.

La cultura occupa moltissime persone, crea lavoro, è un settore che ha visto in questi anni moltiplicarsi le esperienze e i soggetti che se ne occupano, e tutti i politici nelle loro riflessioni ne parlano. Tuttavia non è quasi mai una priorità nei bilanci degli enti locali. Quando il settore non è una priorità nella politica sebbene muova molto pubblico e tanti operatori, abbiamo un problema. Con gli Stati generali vogliamo capire come mai siamo arrivati a questo punto, e anche se può essere lungo, intraprenderemo questo percorso per arrivare speriamo a delle conclusioni soddisfacenti. Gli Stati Generali sono un processo istituzionale all'interno di una commissione consiliare come quella che io presiedo e debbono necessariamente condurre a atti conclusivi e alla produzione di atti che servono a quantificare il fenomeno e a individuare gli indirizzi strategici in modo partecipato e condiviso, che possano influire sulla programmazione politica.

La risposta a livello politico è semplice: il fenomeno non è prioritario se trova poco consenso, quindi vuol dire che questo tema per i cittadini dal punto di vista del bacino del consenso non aggrega opinioni. Interessa moltissimo agli operatori e agli esperti del settore ma non all'ampia opinione pubblica. Non è una priorità per il pubblico forse perché è un fenomeno di cui sfugge la dimensione quantitativa ai più.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro conosciamo per esempio la fatica a organizzarsi insieme, a percepirsi in una dimensione unitaria di tanti operatori culturali, a rendersi conto della varietà dei fenomeni e delle differenze tra gli enti – associazioni, istituzioni, imprese, società - è un mondo molto variegato.

Allora abbiamo pensato che per prima cosa quantificarlo, censirlo, chiamarlo a raccolta potesse essere un modo per cominciare a tessere un discorso che deve diventare pubblico, altrimenti non cambierà mai quella priorità politica in grado di condizionare un decisore. Il passo successivo è stato quello di individuare due temi possibili tra i molti che si potevano individuare che consentissero di saggiare da un lato le potenzialità che stavano emergendo nelle buone pratiche diffuse sul nostro territorio e dall'altro le necessità dal punto di vista della creazione di contesti amministrativi che consentissero di operare. I due profili scelti sono stati quello dell'impresa culturale e dell'Industria creativa, ossia la **dimensione economico-imprenditoriale di questo settore**; mentre l'altro è quello del welfare culturale, scelto perché le pratiche presenti sul nostro territorio stanno diventando moltissime, non

¹⁶² Presidente V Commissione Regione Toscana Cultura e Istruzione. Intervento revisionato dall'autrice.

soltanto tutti quei casi in cui la cultura e le pratiche culturali sono strumentali a inclusione, a terapia e cura, ma anche considerare quanto la cultura di per sé induce e aumenta il livello di benessere di una comunità. Il welfare culturale è diventata la grande direttrice su cui saggiare i nostri operatori attraverso gli Stati Generali la cui piattaforma è dedicata proprio a loro e a tutti coloro che hanno un rapporto di lavoro in questa dimensione. Grazie al supporto dei sindacati abbiamo costruito un questionario ad hoc per i lavoratori dipendenti dell'infrastrutturazione culturale, dall'attore dipendente al musicista, ma anche al personale di back office, ai custodi, per valutare se c'è una specificità e se c'è una consapevolezza di che cosa significa lavorare in questo settore.

Dagli esiti di questo processo ci aspettiamo due risultati principali: la revisione della nostra legge quadro sulla cultura - la legge 21 - e magari la redazione di una legge Toscana sul Welfare. Quello di cui si sente il bisogno è che la politica immetta sul tavolo della cultura il pensiero strategico che le è proprio per supportare davvero un settore in crescita e metterlo nelle condizioni ideali per operare.

Introduzione, di Elena Pianea¹⁶³

Abbiamo chiarito nel tempo cosa si intende per welfare culturale e abbiamo capito che può essere una nuova chiave di interpretazione del senso dei servizi culturali, un filtro per interpretare qualunque azione si faccia ed è praticato da molti anni nel settore. Abbiamo censito le buone pratiche attive e ora serve stabilire quali sono i livelli di qualità necessari per definire questo tipo di pratiche. Dobbiamo sviluppare sicuramente esperienze in una dimensione di sistema strategico di qualità, dunque esercitarsi a sistematizzare la proposta attraverso delle unità di misura che permettono anche un'autovalutazione il monitoraggio per misurare le novità maturate, le nuove strategie da adottare e allargare i confini delle collaborazioni. È quindi determinante che la politica ascolti e lavori per rendere il welfare culturale un asset strategico di intervento nel mondo culturale.

WELFARE CULTURALE: DALL'AFFERMAZIONE ALLA CONDIVISIONE DELLE POLICIES. STATO DELL'ARTE, DI CATERINA SEIA¹⁶⁴

L'accessibilità universale è la madre dell'idea del welfare culturale, che permette di disegnare i luoghi e l'esperienza per tutti. Abbiamo fatto negli ultimi anni un grande salto di consapevolezza, di costruzione di competenze anche grazie agli investimenti importanti come il PNRR e altre linee. Il tema quindi oggi non è più perché legare la partecipazione culturale al benessere delle persone, ma come farlo. Quello che facciamo affronta le grandi sfide dell'attualità e negli ultimi cinque anni c'è stata una mobilitazione pazzesca di energie sul fronte dell'accessibilità e del Welfare culturale. La grande svolta dell'OMS del 2017 è stata quasi superata dal rapporto pubblicato nel 2019, che dà delle risposte a delle sfide sociali complesse che vanno dalla promozione alla prevenzione, all'accompagnamento dei percorsi di cura, a quello che chiamiamo inclusione. C'è una parte che forse non abbiamo letto ancora molto bene che riguarda le "creazioni di contesti abilitanti", creare contesti che siano salutogenici - favoriscano l'espressione delle persone e non soltanto l'intervento nei momenti di cura – e ovviamente condizioni politiche che partono dalla qualità dei processi

¹⁶³ Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana

¹⁶⁴ Presidente CCW - Cultural Welfare Center

e focalizzino la nostra attenzione non sulle cose che facciamo, ma sugli effetti che vogliamo ottenere.

Ma cosa significa agire all'interno del welfare culturale, come portarlo a terra? Con il Cultural Welfare Center cerchiamo di rispondere a questa domanda, di accompagnare le politiche, di far emergere le energie dei territori e di creare nuove competenze ibride, che servono per abitare la complessità. Ibride perché la cultura fa welfare culturale se dialoga con l'educazione, con la sanità, con le politiche sociali nell'accezione più ampia del termine. Come primo atto abbiamo tradotto la ricerca OMS e l'abbiamo diffusa, poi abbiamo invitato i giornalisti ad un corso nazionale con crediti per allineare i linguaggi e aumentare la consapevolezza anche attraverso le parole e, proprio per questo, abbiamo proposto una prima definizione di welfare culturale nel dizionario Treccani in modo da ribadire come la cultura contribuisce al ridisegno di un nuovo welfare che attivi partecipazione, processi, energia e stimola la "generatività". Ma la cultura non può farlo da sola, ha bisogno degli altri sistemi per essere efficace.

Ci sono notizie molto buone: a livello europeo la sensibilità è altissima anche grazie agli studiosi italiani - Pierluigi Sacco tra gli altri – che ha portato all'Agenda 2030 e a tutti i progetti connessi, come "Voices of Culture" che proprio in questa settimana ha invitato gli operatori europei ad applicare per far sentire la propria voce e per parlare con la Commissione Europea di una sfida sociale grande, il malessere degli adolescenti, come creare le condizioni per il benessere dei giovani.

Altro esempio: "CultureForHealth", un'altra grande ricerca lanciata e finanziata dalla Commissione Europea per capire cosa accade dal punto di vista del mondo della cultura per la produzione della salute. È possibile segnalare i propri progetti di welfare per contribuire alla mappatura e invito a farlo perché quelli italiani sono ancora pochi, e invece esistono. Questo progetto ragiona su temi pesanti come la salute mentale – mai come in questo momento abbiamo avuto problemi evidenti di salute mentale, non generati dalla pandemia ma frutto di fenomeni degli ultimi 10 anni – indagando anche il ruolo dei musei per il benessere delle comunità e quindi nel produrre partecipazione civica.

Cito anche l'"Atto di indirizzo sulle modalità di partecipazione ai processi decisionali" del 3 ottobre 2022, pubblicato dal Segretariato Generale del Ministero della Salute, un atto di indirizzo chiarissimo sulle modalità di partecipazione delle comunità alla creazione di salute, alla definizione dell'agenda, alla co-progettazione di interventi, all'implementazione di programmi e al monitoraggio. Si parla di enti del terzo settore quindi la cultura, anche se non esplicitata, c'è dentro. Quindi il Ministero della Sanità ha appena varato il piano di prevenzione nazionale, poi declinato regionalmente, che chiede al mondo della cultura e degli enti del terzo settore di lavorare insieme alla comunità non soltanto per la cura per gli ospedali ma per la creazione di contesti salutogenici, e per me questa è una rivoluzione.

Cosa vuol dire parlare di cultura e salute se non facciamo i conti con la povertà educativa e con la scarsa partecipazione culturale? Bisogna lavorare sull'ampiamento della partecipazione culturale, se siamo davvero convinti che faccia bene, perché i tassi sono bassissimi: nel 2019, il 20,7 per cento della popolazione italiana non ha svolto alcuna attività culturale, per quanto semplice e occasionale (dato stabile dal 2016/2019): dichiarano di non aver mai visitato musei, mostre, siti archeologici o monumenti, di non aver letto il giornale

nemmeno una volta a settimana, né un solo libro in un anno, di non essere andati mai al cinema, al teatro, a un concerto, a uno spettacolo sportivo, né a ballare.

Abbiamo tanta strada ancora da fare allora soprattutto dentro le istituzioni, ma le buone pratiche sono moltissime, esiste un fermento crescente e modelli consolidati, come il noto progetto Musei Toscani per l'Alzheimer oppure Dance Well che lavora con i malati di Parkinson nei musei, che da Schio si diffonde in tutta Italia con la stessa metodologia. Dal progetto di una singola organizzazione culturale si sta passando ad azioni intersettoriali, in alcuni casi a politiche territoriali. Ecco sistemi culturali non solo culturali ma che abbracciano sanità, sociale ed educazione, come l'esempio di Nati con la Cultura, che sto seguendo in Piemonte, che mette insieme biblioteche, luoghi della musica, teatri per rivolgersi ai neonati. Occorrono appunto contesti abilitanti, occorre ricerca, occorrono investimenti che vadano oltre il progetto.

Nel mese di agosto molte istituzioni culturali si sono messe insieme nel tavolo Cultura è futuro per parlare ai politici per la prossima legislatura per rimettere la cultura al centro dei tavoli politici, in termini di visioni e di programmi. Da questo dialogo intersettoriale è emerso un manifesto che verrà ulteriormente discusso per promuovere la voce della cultura e attivare dei tavoli interministeriali, che mettono in dialogo in modo sistematico sanità e cultura. La cultura va invitata a partecipare in modo attivo a questi tavoli per capire dov'è il territorio, quali sono i suoi bisogni, quali sono le sue risorse e come fare rete per creare un ecosistema culturale. Solo così potremmo tradurre il principio di crossover culturale e stabilire che la cultura possa avere relazioni forti anche con ambiti di politiche che un tempo erano debolmente interconnessi – sanità, coesione sociale, sostenibilità - per contrastare le disuguaglianze, migliorare la qualità della nostra vita e puntare a una sostenibilità di senso.

CANTIERI DI WELFARE CULTURALE: BUONE PRATICHE A CONFRONTO

Intervento di Carlo Andorlini¹⁶⁵

Vi racconto l'esperienza che si chiama 2Community Hub- culture ibride” di Siena che possiamo definire come “ecosistema di biodiversità”, dove abbiamo provato a tenere insieme soggetti diversi non solo del mondo del sociale e del culturale che già rappresenta una biodiversità, ma che rappresentassero trasversalmente anche diversi modi di stare in un territorio. È un laboratorio permanente che prova a dare risposte ai bisogni sociali attraverso la cultura, che sta un po' dentro la definizione del welfare culturale. Parliamo di un network che mette insieme quasi 60 soggetti diversi - dalle università, alle associazioni culturali alle cooperative sociali ai servizi sociali – e questo significa imparare ad ascoltare le esigenze che arrivano dalle diverse parti e soprattutto abituarsi ai tempi diversi di queste organizzazioni, anche perché tenere insieme queste diverse realtà è complicato. Nell'ultimo anno abbiamo coinvolto circa 1.500 persone, se non di più, che hanno avuto la possibilità di avere delle azioni culturali per rispondere a dei bisogni sociali, accorgendosi dell'esistenza del welfare culturale nella propria città, per sapere cosa succede intorno a sé. Tutte persone che ora sono più consapevoli. Le tre caratteristiche del progetto sono innanzitutto la partecipazione attiva della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, che non finanzia meramente, ma ha attivato un processo di accompagnamento dei soggetti che è ancora aperto, e questo è un'originalità del progetto. Il secondo punto è aver provato a creare un

¹⁶⁵ CH-Community Hub Culture Ibride

contesto abilitante attraverso un welfare culturale non legato a singole azioni, ma territoriale.

Per Siena stare dentro il contesto vuol dire non solo partire dalle risorse di organizzazioni che sanno in maniera consapevole e competente rispondere al bisogno sociale attraverso la cultura ma anche vuol dire utilizzare al massimo il patrimonio culturale di quel territorio che è di una ricchezza impressionante. Esempio, tra i 60 soggetti ci sono geologi che stanno costruendo processi di superamento di alcuni disagi tramite l'atto del toccare le pietre di Siena lungo un cammino. Il terzo passaggio è l'ascolto costante dei bisogni del territorio, parlare banalmente con i servizi sociali territoriali e gli assistenti sociali, creando un movimento che interessa un po' tutti, nonostante le resistenze. È necessario sapere quali sono i bisogni sociali al quale si vuole rispondere con un'attività culturale, e le risposte non sono semplici e immediate, ma pian piano si cresce tutti insieme.

Infine fondamentale risulta la misurazione: siamo partiti da un'autovalutazione per arrivare all'implementazione delle competenze e l'allargamento continuo ai partecipanti.

Io credo fortemente che se il welfare culturale entra nella sfera degli assistenti sociali possiamo davvero avviare un bellissimo percorso e cogliere molte sfide.

Intervento di Matteo Bagnasco¹⁶⁶

Il mio compito è dare una testimonianza concreta, però mi aggancio alla presentazione precedente per dire che sta proprio nel ruolo delle fondazioni filantropiche, a volte, lanciarsi a sperimentare delle forme di intervento da mettere poi a disposizione del sistema pubblico, perché sono facilitate, hanno rapidità di disponibilità di risorse e quindi come Fondazione lo facciamo volentieri. Siamo partiti da una mappatura, grazie alla collaborazione di Pierluigi Sacco e del Cultural Welfare Center, delle esperienze di welfare culturale nel nostro territorio. Sono state individuate 10 linee guida interessanti da percorrere, e ne abbiamo scelte 4 da approfondire a livello sperimentale, seguendo le raccomandazioni di fare gruppi interdisciplinari, di lavorare sulla formazione degli operatori, di formare e sperimentare dei protocolli. I quattro poli di progettazione sul territorio di Piemonte e Liguria sono stati *Cultura e prevenzione primaria; Cultura, relazione di cura e medical humanities; Cultura per l'umanizzazione dei luoghi di cura; Benessere e cura nelle istituzioni culturali*. Questi quattro poli hanno competenze diverse, interculturali e operative, e stiamo anche ragionando sugli effetti di questo lavoro e valutando il tipo di impatto futuro che possono avere. Abbiamo ottenuto una serie di prime evidenze di punti critici: innanzitutto, per quanto una fondazione filantropica abbia le risorse e sia più elastica del settore pubblico, è stato un lavoro molto faticoso in termini di tempo, di energie, di costruzione di relazioni, perché poco presente una politica di sistema e banalmente un vocabolario condiviso; in secondo luogo, il fatto di coinvolgere il settore socio sanitario come protagonista comporta l'esigenza di superare questa idea di cultura come "infocchettamento", qualcosa in più del necessario.

Mi chiedo, quando parliamo di coinvolgimento della cultura in questo settore di chi parliamo? Di quei pochi operatori culturali del mondo del terzo settore molto sensibili al tema? Bene ma non è sufficiente. Dobbiamo chiederci cosa possiamo fare per trasmettere questo tipo di sensibilità ai principali attori istituzionali culturali del territorio. Ad esempio, noi a Torino abbiamo la fortuna di avere il Museo Egizio con una grandissima sensibilità su

¹⁶⁶ Responsabile Obiettivo Cultura Fondazione Compagnia di San Paolo

questi temi - in questi mesi ha aperto un ambulatorio medico nelle sue sale che è visitatissimo – quindi non lo dico in maniera necessariamente critica, però è un tema da tenere in considerazione perché non è un fatto diffuso. Trasmettere alle grandi istituzioni questa sensibilità e far passare il messaggio che cultura non sia solo infiocchettamento fa parte del grande lavoro che dobbiamo fare.

Intervento di Cristina Ambrosini¹⁶⁷

Inizio dicendo che credo sia vero che gli investimenti vadano oltre il progetto singolo e penso che la strada che con la regione Emilia-Romagna abbiamo intrapreso vada in questa direzione: conoscere il territorio, tramite la mappatura regionale, sostenere azioni di sistema e poi soprattutto lavorare sui tavoli interministeriali e territoriali.

Volevo condividere alcune esperienze dell'Emilia-Romagna, due esempi che trovo calzanti rispetto anche a quanto detto da Catterina Seia, in cui davvero è stata la cultura a bussare alla porta dell'assessorato alla sanità e a quello del welfare, grazie alle associazioni che si occupano di alcune variabilità delle persone ed è stata un'esperienza che davvero ci ha fatto capire come la costruzione di questo ecosistema complesso deve rispettare una gradualità nella presa di coscienza e nella consapevolezza delle organizzazioni, non solo delle persone. Il primo esempio consiste nell'aver portato un'esperienza di accessibilità nel contesto di Pieve di Cento, un piccolo comune uscito dal trauma del sisma con la ricostruzione di ex scuole elementari in centro culturale, "Le Scuole" di nome, comprendente museo, biblioteca, archivio, centro aggregativo, bar, sala polivalente, e che ha fatto del tema dell'accessibilità un must veramente importante.

Un'altra esperienza che ci ha permesso di entrare in altri assessorati e altri settori della Regione legati al Welfare è stata realizzata grazie alle associazioni che si occupano soprattutto di disabilità uditive e con loro abbiamo costruito un percorso già finanziato e sostenuto dalla legge regionale per l'inclusione sociale delle persone sorde o con disabilità uditive permettendo di far crescere i nostri musei, realizzando un laboratorio con sei musei selezionati che hanno accettato di migliorarsi in particolare per questo tipo di pubblico, ma in realtà ne hanno sortito un miglioramento per il benessere di tutte le persone che entrano a fare un'esperienza immersiva con musei. Per noi come Settore patrimonio culturale si è concretizzata la possibilità di sperimentare insieme una modalità di collaborazione a sistema con l'assessorato al Welfare. Questo per dirvi che stiamo cercando davvero di abbandonare, almeno come Ente Regionale, la logica del sostegno al singolo progetto e di dedicarci con tutte le nostre forze a sostenere i processi e a condividere questa maturazione con tutta la comunità culturale, con i musei e biblioteche e gli archivi. Il cammino è ancora molto lungo, ma io credo che anche grazie a questi tavoli di confronto a LuBeC su queste tematiche, riusciremo a misurare il nostro grado non solo di consapevolezza, ma anche di capacità e di competenze che abbiamo acquisito. Grazie al coraggio di andare a cercare in modo convinto altre competenze, la ricerca verso un pensiero strategico intorno al welfare culturale sarà proficua e fondamentale per il nostro futuro.

¹⁶⁷ Responsabile Settore Patrimonio culturale Regione Emilia-Romagna

Intervento di Rita Soccio¹⁶⁸

Posso dire con orgoglio che per quanto riguarda la Regione Marche siamo un passo avanti. Nel caso del Comune di Recanati le progettualità sono partite dall'istituzione, in un ribaltamento della situazione: la politica si è fatta avanti sul welfare culturale.

Erano un pò di anni che io ragionavo sul fatto che la cultura è sociale, fa bene alla salute, è economia del turismo, e non accettavo che i primi tagli agli investimenti fossero sempre fatti alla cultura. Insieme a Francesca Velani siamo riuscite a portare avanti questo progetto di riconoscimento del welfare culturale, a partire dalla mappatura delle esperienze in tale ambito a livello regionale, per capire quali enti già si occupassero di cultura e benessere.

Da qui l'esigenza della formazione, sotto covid, attraverso webinar e corsi e da lì abbiamo creato una rete regionale di più di 50 soggetti, ad oggi, con dentro soggetti molto diversi: associazioni culturali, università, sindacati, enti pubblici e privati, una conquista insomma.

Da lì poi abbiamo iniziato a lavorare per convincere la Regione stessa della necessità di far parlare di welfare culturale a livello istituzionale, per associare la cultura al socio-sanitario. Come ci sono bandi regionali sul socio sanitario, che comprendono le attività culturali, esempio il teatro sociale, quindi non capisco il motivo di relegare la cultura fuori dai tavoli di lavoro sul sociale e sul sanitario, dove ci sono i fondi ma non vengono mai destinati direttamente alle attività culturali. Grazie all'azione della Rete, siamo riusciti prima di tutto ad inserire il welfare culturale nel piano triennale della cultura della regione Marche, e come seconda azione importante è uscito il bando della regione dedicato agli enti del terzo settore della regione relativo ad attività di welfare culturale. È importante che ci sia la dicitura "Welfare culturale" nei documenti istituzionali, perché da riconoscibilità alla parola e al concetto. Nonostante le criticità di questo bando, l'importante è essere riusciti a pubblicare un bando di questo tipo, poi si può sempre ampliare e migliorare.

Altra cosa importante è che la Rete è entrata a far parte del tavolo regionale della salute e prevenzione, come cultura, e questo è un fatto importante, riuscire ad arrivare sui tavoli socio-sanitari.

Altra piccola battaglia che sto portando avanti in questo senso riguarda la partecipazione degli assessori alla cultura nei tavoli degli ambiti territoriali, dove di solito entra solo l'assessore al sociale, ma credo sia tempo di dare il vero riconoscimento al ruolo della cultura in queste attività. Un altro obiettivo raggiunto a Recanati è aver istituito un corso di diploma sul welfare culturale, sulla cultura e benessere, all'interno di un istituto professionale socio sanitario. Significa che inizia una formazione in materia: ci saranno ragazzi e ragazze formate su cultura e benessere, che avranno anche la possibilità di fare esperienza formativa attraverso il progetto DanceWell che siamo riusciti a portare a Recanati.

La nostra parte penso la stiamo facendo, siamo convinti dell'effettiva importanza del welfare culturale e dei suoi effetti tangibili: le attività culturali rappresentano un determinante per la salute, così come il cibo sano e fare sport. Le persone devono essere convinte che partecipare ad attività culturali fa proprio bene alla salute.

¹⁶⁸ Coordinatrice Rete Welfare Culturale Marche e Assessore alle Culture - Comune di Recanati

VIVI L'EUROPA! ARTE, CULTURA E SOSTENIBILITÀ ATTRAVERSO I FONDI DI COESIONE IN TOSCANA

Un progetto di ControRadio e Promo PA Fondazione. Finanziato dalla Commissione Europea

FOCUS | COESIONE ECONOMICA, SOCIALE E TERRITORIALE: QUALE OPPORTUNITÀ PER I TERRITORI

Apertura, di Annalisa Giachi¹⁶⁹

Abbiamo un pomeriggio piuttosto denso, che è diviso in due parti: una prima, in cui racconteremo con l'esperienza diretta delle Autorità di Gestione, del Fondo Europeo di Sviluppo (FES) e del Fondo Sociale Europeo (FSE) della Regione Toscana, racconteremo qual è lo stato dell'arte della programmazione dei fondi di coesione e cercheremo di dare un quadro, sia dei risultati della programmazione attuale, sia della nuova programmazione. Ringraziamo moltissimo le dottoresse Angelita Luciani e Elena Calistri della società di gestione FES ed FSE per essere qui con noi oggi.

La prima parte del pomeriggio sarà dedicata a questo tema, ovvero a interventi di carattere istituzionale. Dovrebbe essere con noi poi anche l'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), l'Unione Nazionale Comuni Comunità Enti Montani (UNCEN) e poi il dottor Barbieri che vedo lì, buongiorno, che invece appunto ci parlerà del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale, un altro pezzo importantissimo della politica di coesione.

E poi entreremo nel vivo di questo nostro progetto. Oggi infatti è in un certo senso l'evento di apertura di "Vivi l'Europa", che abbiamo condotto noi di Promo PA Fondazione con Controradio. Ci poniamo l'obiettivo di promuovere e far conoscere ai cittadini i risultati effettivi delle politiche di coesione. Controradio sarà la nostra antenna della stampa: con Controradio presenteremo esempi concreti di progetti imprenditoriali che sono stati finanziati coi Fondi Strutturali, mentre noi di Promo PA organizzeremo un percorso di formazione e accompagnamento, rivolto specificatamente ai giornalisti e ai mediatori. Perché molto spesso sono i giornalisti per primi che nella loro comunicazione non fanno capire bene o non adeguatamente la natura europea di questi fondi e quanto l'Europa sia necessaria. Vedremo con Rossana Mamberto effettivamente cosa significa anche soltanto scrivere un comunicato stampa in un modo piuttosto un altro. Che poi sono ripresi dalle agenzie e di fatto, se non sono scritti bene, non diamo ai cittadini l'idea di cosa effettivamente sia finanziato dall'Europa e cosa no.

Tra l'altro, tengo a ribadire che questo tema delle politiche di coesione è importante perché fortemente integrato con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In questi due giorni di LuBeC ci è stato detto dallo stesso Ministero della Cultura che probabilmente alcuni progetti che non finanziati dal PNRR potrebbero essere ripresi nei fondi strutturali. Il Ministero della Cultura ci diceva ieri, parlando del Piano Borghi, che sono arrivate ben 2100 candidature: loro possono finanziare soltanto 200 e rotti borghi. Tutto il resto è progettualità viva, concreta e di grande qualità. Sarebbe un peccato perderla, e quindi in

¹⁶⁹ Coordinatrice OReP - Osservatorio Recovery Plan e Responsabile Ricerche Promo PA

che modo i fondi di coesione possono aiutarci a recuperarla? Ecco dunque un tema importante, come integriamo Fondi di Coesione e PNRR.

La seconda parte del pomeriggio abbiamo voluto definirla “Open Lab”: una conversazione più destrutturata e informale in cui cercheremo di raccontare esperienze, *best practices*; cercheremo anche di rispondere ad alcuni quesiti. A tal proposito due progettisti europei, la dottoressa Valeria Evangelista dell'Eurosportello Confesercenti di Firenze e il dottor Michele Varghini dell'Antenna Europa di Promo PA Fondazione, sono a disposizione. Infine, una conversazione sul tema di “Giovani Sì”, con esperienze concrete di progetti realizzati con i Fondi di Coesione.

LE NUOVE SFIDE ED OPPORTUNITÀ DELLA POLITICA DI COESIONE NEL PROSSIMO SETTENNATO,

Intervento di Angelita Luciani¹⁷⁰

Io mi occupo del FESR, che sta per Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale. Fondo che per l'appunto viene utilizzato nell'ambito di un POR, che vuol dire "Programma Operativo Regionale" quindi PORFESR vuol dire "Programma Operativo Regionale finanziato col Fondo Europeo di Sviluppo Regionale". E a parte le sigle, si tratta di una risorsa importante, che può avere un grande rilievo per lo sviluppo dei territori e anche per i servizi e il benessere dei cittadini: per questo nuovo ciclo di programmazione 2021-2027 parliamo di oltre un miliardo e duecento milioni di euro per la Regione Toscana. Parliamo di cifre molto più alte rispetto al periodo precedente [2014-2020], circa il 50% in più.

I fondi strutturali esistono da molti anni. Ora sentiamo molto parlare d'Europa, posso dire grazie al PNRR. Tutti sentono parlare di PNRR, quindi tutti sentono parlare di fondi europei. Ma questi fondi (Fondo Sviluppo Regionale, Fondo Sociale Europeo, Fondo di Sviluppo Rurale...) esistono da decenni e sono decenni che arrivano in Toscana e che in Toscana finanziano progetti reali, utilizzati e utili. Siamo nella fase di avvio dei nuovi fondi in Toscana, quelli che ho appena citato; ma stiamo anche chiudendo i progetti finanziati con il ciclo di programmazione 2014-2020, perché è possibile sostenere la spesa da parte dei beneficiari dei Comuni fino a fine 2023. Quindi, in realtà, questa è una fase doppia, sia per noi che per i territori di lavoro. Ecco, nella nuova programmazione le risorse sono particolarmente concentrate sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) perché così è sostanzialmente dettato dai regolamenti.

Ci sono solamente tre assi prioritari di interventi, su cui le risorse sono concentrate:

- L'obiettivo di *policy* “Europa più intelligente”.
- L'obiettivo di *policy* “Europa più verde”
- L'obiettivo di *policy* “Europa più vicina ai cittadini”.

Per molte cose andiamo in continuità con gli interventi che hanno avuto successo e che riscuotono più domande. Per esempio gli aiuti alle imprese: una buona parte del fondo è per lo sviluppo economico, quindi sostegno per la ricerca, l'innovazione, lo sviluppo, le *start-up* innovative, progetti di imprese in collaborazione con organismi di ricerca universitaria, il trasferimento tecnologico, l'internazionalizzazione, la creazione di nuove imprese da parte di giovani e donne. Ecco, questa è la parte più dedicata al mondo produttivo, ma parliamo

¹⁷⁰ Autorità di Gestione del Por FESR

anche di transizione digitale ed ecologica. Le sfide delle transizioni sono state analizzate concretamente e possono essere affrontate in Toscana. È per questo che abbiamo messo a punto un programma che individua degli interventi che dovrebbero risolvere i problemi odierni: progetti di efficientamento energetico per le strutture pubbliche, anche per le Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA) pubbliche e private e per gli immobili delle imprese. Inoltre, progetti per la ristrutturazione antisismica degli edifici, per l'economia circolare, per la biodiversità. Il Fondo Europeo Sviluppo Regionale è trasversale perché lo Sviluppo Regionale deve affrontare.

E poi c'è la coesione territoriale. La coesione territoriale esiste da tempo, ma in questo ciclo di programmazione è affrontata direttamente: oltre al sostegno di strategie territoriali integrate nelle città (penso per esempio al Progetto di Innovazione Urbana (PIU) di Prato), continueremo a sostenere il piano, poiché il recupero e la valorizzazione del patrimonio artistico architettonico culturale è fondamentale anche nei centri più isolati e lontani dalle città, in particolare le aree interne della Regione.

Il precedente settennato sta andando molto bene: siamo tra le prime regioni in Italia come capacità di spesa. Come dicevo prima, abbiamo tempo di spendere fino alla fine del prossimo anno, stiamo andando avanti e siamo abbastanza soddisfatti.

Le foto che farò vedere considerano progetti adeguati a rispondere alla sua domanda. Allora, questo che vediamo è il PIU Quartieri Social Sant'Anna di Lucca: stiamo finanziando un progetto che riguarda in particolare le zone del Piazzale Sforza, Via Matteotti, Viale Puccini e Piazzale Boccherini, finanziando varie progettualità. Parliamo di un investimento ammissibile di otto, quasi nove milioni di euro, con il contributo di circa 6,8 milioni di euro: riqualificazione del Piazzale Sforza e fabbricato degli impianti sportivi di Via Matteotti, razionalizzazione della viabilità di Piazzale Boccherini e Via Puccini. Ci sono anche la ristrutturazione di un edificio e la riqualificazione verde adiacente, con piste ciclopedonali. Questi invece sono interventi finanziati in un altro asse prioritario del programma 2014-2020, ovvero quello dei grandi attrattori museali. Potete vedere il sistema museale di Palazzo Fragoni a Pistoia, ma anche il Centro Luigi Pecci. Cosa finanziamo concretamente? Impianti di climatizzazione, recupero di locali per le esposizioni, spazi esterni per una maggiore fruibilità da parte dei cittadini e per l'accesso al museo, queste cose.

Tema del rinascimento: la Villa Medicea di Seravezza. Filone medioevo: la Fortezza di Montalcino e il Complesso Museale Santa Maria della Scala di Siena. Qui abbiamo anche recuperato la parte della Via Francigena che passa dentro la struttura, un recupero bellissimo. C'è anche la parte Scienza: ecco il recupero del Museo della Storia Naturale di Firenze, il Complesso della Specula. Anche le aree archeologiche del territorio di Populonia.

Intervento di Elena Calistri¹⁷¹

Il Fondo Sociale Europeo (FSE) è storico: sono più di sessant'anni che esiste, ha incrociato le vite di molte persone. Abbiamo fatto un riepilogo qualche anno fa, appunto durante l'anniversario dei sessant'anni. Erano più di un milione e mezzo, le persone; però, come dicevamo prima, probabilmente in molti non lo sanno neppure. Persone che hanno usufruito di corsi gratuiti, ovviamente pagati dal fondo sociale europeo. Diciamo sempre di mettere più loghi, però ci sono altre priorità e certi dettagli sfuggono. Dobbiamo far partire

¹⁷¹ Autorità di Gestione del Por FESR

una rilevazione sulla conoscenza dei fondi europei. La differenza fondamentale con il FESR e anche, penso, con buona parte del PNRR è che qui c'è la parte *software*, la parte delle competenze; mentre il FESR è la parte *hardware*. Noi siamo la parte della qualificazione professionale, dello studio, della formazione, con l'auspicio di un successivo lavoro di qualità. Ora, questi strumenti sono variegati, ma molti sono individuali, altri si presentano come fatti progettuali di percorso.

Complessivamente il programma comprende 776 milioni di euro, e ormai è quasi completamente impegnato: siamo nella fase di rendicontazione, le regole sull'ammissibilità della spesa entro il 2023 sono quelle che diceva la collega Angelita Luciani. I destinatari di questi interventi sono stati 316 000 persone fisiche, oltre a 1,2 milioni di azioni erogate da servizi specialistici. Mi riferisco ai centri per l'impiego o di orientamento. Parlo qui di servizi erogati e non di persone beneficiarie perché magari un disoccupato può aver ricevuto due, tre azioni; si tratta comunque di numeri significativi. Il 54% di tutti gli interventi è rivolto alle donne - le donne sono maggioritarie tra i disoccupati. 51568 sono i progetti finanziati, il che significa che anche di fronte alla gestione la questione è impegnativa - avevamo accennato alle regole di rendicontazione e ci hanno anche accusati di essere un po' burocrati; ma determinati vincoli ci vengono imposti, altrimenti subiamo i tagli. La cosa più importante, oltre a condurre interventi efficaci, è evitare danni al bilancio della Regione. Che poi è il bilancio di tutti perché, ovviamente, dobbiamo poi ripagarlo. Nel 2021-2027 abbiamo fatto un grosso sforzo per andare verso una semplificazione della rendicontazione: unità di costo standard, opzioni semplificate, eccetera. Si pone il problema di come andare a fare questa standardizzazione o semplificazione di questi 51.000 progetti. 44.000 sono individuali perché, naturalmente, noi agiamo molto sulle persone: tirocini, *work experience*, progetti di alternanza scuola-lavoro, *voucher* formativi, borse di studio... Abbiamo anche un'ampia sezione, che col 21/27 si amplierà ulteriormente, di interventi sul tema dell'inclusione sociale o della conciliazione vita-lavoro. Ovvero: servizi per l'infanzia, cura per gli anziani, aiutare le famiglie con *voucher* di conciliazione o di sostegno; abbassare, o addirittura azzerare le rette.

Ho cercato di dare evidenza a due cose sul tema della cultura, alle quali abbiamo mirato nella programmazione 2014-2020: la prima, non mi ricordo se fu presentata proprio in questa sede, fu un progetto chiamato "Cento Ricercatori per la Cultura". Poi in realtà ne furono finanziati 116, quindi un po' di più, per un totale di 78 progetti e 116 assegni di ricerca di durata biennale, un importo di circa 28.000 euro annui lordi. La valutazione portò esiti molto positivi perché anche chi non aveva portato a termine il percorso lo aveva fatto perché aveva trovato prima lavoro; e questo era il nostro obiettivo principale. Dovendo sintetizzare, le persone alla fine di questi progetti trovano un impiego di qualità. E ci sono stati anche assegni di ricerca, favorendo la rete tra università, lavoro e mondo della cultura e questo ha fatto sì che si portassero avanti progetti utili e innovativi. Penso al "Progetto David", che era collegato alla Galleria dell'Accademia. Sono stati verificati i problemi connessi al rischio sismico e alle attività antropiche, come potevano agire sulla statua e su tutto il sistema della Galleria. Un intervento simile fu Re.Si.Sto, che faceva fronte all'obsolescenza dei progetti informatici per la raccolta dei dati del patrimonio artistico creando una piattaforma integrata atta a recuperare queste banche dati. Oppure un progetto legato alla divulgazione dei manoscritti senesi di musica medievale; ho letto che

non solo sono stati rielaborati dei brani creati 800 anni fa, ma sono stati anche recuperati e messi in forma digitale degli audio.

In questa programmazione abbiamo finanziato anche gli istituti tecnici superiori: c'è l'Istituto Tecnico Superiore per il Turismo, l'Arte e i Beni Culturali (ITS Fondazione TAB), che promuove la formazione di tecnici post diploma. Anche qui abbiamo una serie di corsi finanziati, 26, per un importo complessivo di 5,7 milioni di euro. Ci sono stati 637 partecipanti totali e le figure professionali create sono esperte di *marketing*, in comunicazione digitale, c'è il tecnico della lavorazione orafa, c'è il tecnico per la gestione di strutture turistico-ricettive, c'è il tecnico per il *marketing*, c'è il tecnico per la valorizzazione turistica del patrimonio e della moda. Rispetto al piano 2021-2027 c'è tutta una certa ridondanza nella scrittura degli obiettivi. Tra i regolamenti dell'unione europea noi ci focalizziamo sull'obiettivo ematico 4, un'Europa più sociale. Tutte le nostre strategie si rifanno al pilastro europeo dei diritti: situazioni di svantaggio, disabilità, difficoltà d'inserimento nel mercato del lavoro; guardiamo sì all'Alta Formazione, ma anche a interventi più immediati, in collaborazione con la Società della Salute.

Per il 2021-2027 parleremo di Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+), è cambiato il nome, così come Programma Operativo Regionale POR ora è PR. Io e la collega dovremo cambiare il nome del nostro settore, altrimenti non saremo più in linea con i regolamenti.

Mi sembra importante soffermarsi sul tema della cultura e della programmazione 21/27, specificatamente su cosa si pensa di fare. Essendoci complessivamente maggiori risorse, c'è anche la possibilità di poter agire su terreni su cui magari non avevamo lavorato nel 14/20. Quindi, rispetto agli interventi presentati, pensavamo di andare in continuità, naturalmente con i necessari aggiustamenti. Così per quanto riguarda gli assegni per i ricercatori della cultura, per gli esiti positivi che hanno dato; e continuerei anche a finanziare la filiera degli ITS. Inoltre è previsto il coinvolgimento della Direzione della Cultura e della Regione in una serie di interventi innovativi integrati; e su questo stiamo lavorando anche con i colleghi del Progetto "Giovani Sì" e con Bernard Dika.

Puntiamo a interventi formativi di accompagnamento, sviluppo di competenze nell'ambito del patrimonio culturale di servizi culturali, anche dello spettacolo, del cinema, della musica: una categoria che negli anni della pandemia ha dovuto affrontare problemi importanti. La Giunta ha scelto di dedicare a questa tematica, oltre alle risorse in continuità col 14/20, circa 40 milioni di euro. La Regione ha portato questo impegno anche di fronte alla Commissione Europea, ha inserito questi interventi, che saranno finanziati, nel programma. Credo che sia giusto e doveroso poterlo dire in questo contesto, in modo che quando usciranno i nuovi avvisi ci sia anche un terreno fertile e con progetti pronti da presentare. ci tenevo che questo messaggio arrivasse: sono bandi nuovi, sono ancora da costruire e si prestano anche alla creatività.

VIAGGIO TRA LE STORIE E I PROGETTI DELLA POLITICA DI COESIONE IN TOSCANA TRA ARTE, CULTURA E SOSTENIBILITÀ

Intervento di Matteo Biffoni¹⁷²

¹⁷² Presidente ANCI Toscana

Di tanto in tanto ci è stato detto dai nostri colleghi che quello che non riusciamo a finanziare col PNRR lo sistemiamo poi col Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR). Voglio riconoscerlo pubblicamente, il Presidente della Regione Toscana sta traghettando un'opera che secondo me sta cambiando la conformazione della nostra Regione. Si pensi al famoso collegamento sul ferro a sud fra Prato e Firenze, fra due delle città più grandi della Toscana. Sono stati impiegati i soldi del bilancio regionale per finanziare il progetto di fattibilità e poi per demandare un'opera che incuba a occhio e croce attorno ai 500 milioni di euro.

Ormai sto diventando abbastanza noioso, ma sommestamente chiedo sempre: «chi li fa?» Tutto bene, tutto fantastico, a questi fondi non potrei far altro che dire “grazie” e lo dico se mi fate togliere la giacca del Presidente ANCE e mettere quella del Sindaco di Prato. Perché per chi non lo sapesse, a Prato c'è un'importante comunità cinese. Abbiamo una zona della nostra città, attorno alla Via Pistoiese e strade limitrofe, che sono storicamente abitate da un importante insediamento di nuovi cittadini provenienti dalla Repubblica Popolare cinese. È dal '95 che sento ragionare dei problemi di Via Pistoiese. La mia parte politica ci ha persino perso le elezioni nel 2009: una delle più grandi città toscane e nessuno ci aveva mai messo i quattrini, su Via Pistoiese. Nessuno, soltanto montagne di discorsi. Noi quei fondi ce li abbiamo portati con il Piano d'Innovazione Urbana (PIU) 2014. Discussioni furibonde, potete immaginare: “portate i fondi lì, perché non da un'altra parte?” Perché lì stava il cuore dello scontro; non potevamo rischiare di perdere una zona della città, così abbiamo riqualficato immobili che fra l'altro non ci appartenevano, abbiamo dovuto acquisirli dal privato. Ci abbiamo portato il mercato coperto, poi uno dei più grandi *playground* d'Italia, premiato da vari concorsi europei. Stiamo per inaugurare la *medialibrary* e pian piano stiamo rifacendo tutta la Via Pistoiese. Chi mi prende in giro dice: «Via Pistoiese sembra le strade di Cannes, con tutte le palme». Siamo noi i primi a essere consapevoli che, senza queste risorse, le esangui casse del Comune da sole non ce l'avrebbero mai fatta, figuriamoci ça va sans dire per il PNRR. Ma chi fa tutto questo? Un Comune come il mio ha un po' di fondi suoi da spendere, dei finanziamenti generosamente concessi dalla Regione Toscana, qualcosa dai fondi ministeriali, poi PNRR e FESR. E poi abbiamo sempre quegli architetti, quegli ingegneri, quei geologi, quegli amministrativi delle gare che giustamente mi dicono: «o faccio una cosa o faccio l'altra». Siccome le scadenze, soprattutto quelle del PNRR, sono contingenti, non le possiamo in alcun modo sfiorare. Vedremo se il prossimo Governo deciderà di rimodulare i tempi. Ho qualche perplessità, siamo incastrati in questo sistema. Aggiungo un'ultima cosa, bisogna riconoscerlo la Regione Toscana, col Decreto Legge Semplificazioni qualcosa l'ha cambiato: c'è stato un passo in avanti, forse ancora un po' timido. Nel DL Semplificazioni, con nostro sommo sbigottimento, non ricorreva mai una parola che secondo noi invece è vitale: "Sovrintendenza". Questa lacuna, sicuramente dimenticanza non voluta, la Regione Toscana ha provato a correggerla con una legge regionale. La sfida è del sistema Paese, non è dei Comuni o delle Regioni è di tutti. Tutti quanti devono essere europei perché se l'Europa ci dice di essere come gli svedesi noi bisogna fare come gli svedesi, non possono farlo solamente gli sciagurati dei Comuni, che già fanno la loro fatica. Ciò detto, questa è la programmazione fondamentale, capito? Ora, noi ci siamo sempre lamentati, però siamo in un momento virtuosissimo dal punto della disponibilità economica. Oggettivamente, se riusciamo a mettere in connubio virtuoso gli interventi PNRR, quelli FESR e la programmazione, cosa che non vedrò perché il 24 scadrà il mio secondo mandato; però, dovremmo riuscire a mettere in fila gli interventi PNRR, che per il 26 devono essere rendicontati, quindi appaltati nel 23 (vedrò almeno i cantieri). Una

Regione come la nostra, tra noi possiamo dircelo, alcune fatiche infrastrutturali le ha fatte e questa questione risale ai tempi dei tempi, anche per le difficoltà che le casse dei Comuni hanno avuto. Queste risorse potrebbero veramente, da qui a 7-8 anni, metterci nelle condizioni di avere un importante cambiamento di paradigma. Mettiamoci tutti in tali condizioni perché, al di là che è sempre colpa del Sindaco, tutto il sistema sarà giudicato dai cittadini se con tutta questa mole di denaro non dovessimo essere in grado di cambiare prospettiva.

Ci sono delle possibilità. Ora sembra che ci sia anche l'ipotesi di stabilizzazione, ma al momento non abbiamo ancora certezze. I miei uffici dell'ANCI mi dicono così, l'ipotesi era che si può assumere per i piccoli Comuni. Per quanto riguarda noi, c'è la possibilità di assunzione a tempo determinato per i progetti PNRR. Ora, in una carenza di tecnici come quella che c'è, non sempre il posto nella pubblica amministrazione è ritenuto così appetibile come un po' di anni fa: è faticoso che qualcuno ti dica: "beh sì io vengo in Comune a Prato, seguo un progetto e tra tre anni..." Quando un ragazzo è laureato e ha opportunità di lavoro nel mondo del privato, con possibilità di stabilizzazione e di movimento che magari sono anche maggiori di quello che offre il Comune...ecco, facciamo fatica.

Intervento di Bernard Dika¹⁷³

Io mi occupo di giovani. Contribuisco volentieri in questo senso, anche perché dopo incontrerete Michele, un ragazzo che ho conosciuto lo scorso anno nella sua azienda e sarò felice se potrete ascoltare la sua storia, la storia di un giovane lucchese. Credo che grazie all'Europa la nostra mentalità forse un po' si sia allargata, capendo che si è più forti se ognuno di noi pensa che la sua forza vada di pari passo con la forza della comunità. Ecco perché credo che la logica dei fondi strutturali dell'Unione Europea abbia un senso. Questa logica ci ha permesso di far avanzare il nostro Continente. Io spero vengano tolte quelle fughe in avanti che abbiamo visto, anche sul tema dell'energia e dell'approvvigionamento energetico. Dobbiamo pensare che, se ne usciamo, lo facciamo tutti insieme; non può uscirne nessuno da solo e lo dobbiamo fare ancor di più in un contesto internazionale così debole, soprattutto dal punto di vista del ruolo dei giovani.

Nel mio lavoro cerco sempre di ricordarmi questo numero, una percentuale: 17,9%. Il 17,9% dei giovani in Toscana tra i 15 e i 29 anni non studia, non lavora, non cerca un corso di formazione, non cerca un corso di studi, non cerca un lavoro. Adesso, immagino in sala vi siano dei genitori, dei nonni. Immaginate di accompagnare vostro figlio o nipote in classe. Guardatelo e poi guardate i suoi compagni. Considerate che in media quattro di loro, se non facciamo niente per fermare questa percentuale, quattro di loro fra qualche anno saranno esclusi dalla nostra comunità; saranno all'angolo; si sentiranno sbagliati. Ecco perché questo numero, che ha a che fare con i NEET [*Not in Education, Employment or Training*] in Toscana del quasi 18%, ci deve aiutare a indicare una strada di autonomia ai nostri giovani. Lo abbiamo fatto in Toscana grazie al Progetto "Giovani Sì", che mette insieme tutte le risorse regionali, statali, europee. ricordo che i fondi strutturali non sono del tutto fondi europei: c'è il co-finanziamento dello Stato, c'è il 15% delle Regioni e anche la Toscana fa quindi la sua parte. Grazie al Fondo Sociale Europeo, al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale e al

¹⁷³ Consigliere del Presidente Giani per le politiche giovanili e innovazione

Fondo Europeo di Agricoltura e di Sviluppo Rurale noi abbiamo permesso a molti giovani di rendersi autonomi.

Siamo soliti pensare a una categoria tutta identica al suo interno, ma ci sono tanti tipi di giovani: ci sono quelli che vogliono studiare all'Università, e allora abbiamo il compito di attuare l'articolo 34 della Costituzione, permettendo a ognuno di raggiungere il più alto grado degli studi, anche se privo di mezzi. Se poi vuole andare a studiare oltre il corso classico all'Università, se vuole un corso o un master all'estero, il giovane ha diritto a raggiungere quel risultato grazie al Fondo Sociale Europeo. Se vuole fare ricerca in Toscana, con la borsa Pegaso finanziata dalle imprese e dalla Regione, grazie al Fondo Sociale Europeo lo può fare.

Ma se un giovane non vuole andare all'Università per un motivo o per un altro, quel giovane ha diritto ad avere alternative. Quando un ragazzo o una ragazza in questa Regione finisce le scuole superiori, può decidere se andare all'Università o se andare a fare un corso di formazione altamente specializzato di due anni ITS. Sono 9 percorsi diversi sparsi in Toscana. Da chi diventa capitano di yacht a chi diventa tecnico informatico, o tecnico ambientale, o esperto di tematiche della ristorazione e *agrifood*. I giovani devono avere anche questa possibilità.

Ma se un giovane non vuol fare o non riesce per un motivo o per un altro a terminare il suo percorso di studi, è nostro diritto additarlo sbagliato, non dargli alternative? No! Ecco perché anche la comunità deve aiutare. Ci ritroviamo troppo spesso a fare bandi a offrire posti che poi non vengono ricoperti da nessuno, perché la nostra comunità non è educata ad accedere alle opportunità che la Regione e gli Enti statali ed europei offrono con i loro fondi. Vi faccio questo esempio per andare a chiudere: qualche giorno fa sono stato a San Casciano in Val di Pesa, vicino Firenze. Ho incontrato diversi giovani in diversi momenti della giornata. Il primo momento è stato in un vigneto, dove ho conosciuto otto quindicenni. Questi ragazzi, grazie alle risorse del Fondo Sociale Europeo, faranno un corso di tre anni. A 18 anni diventeranno operatori agricoli, avranno un diploma professionale della Regione che attesterà questa formazione. Hanno avuto il coraggio di capire che non avrebbero terminato il loro percorso di studi. L'hanno capito e hanno cercato alternative. Successivamente sono andato in un altro posto, sempre a San Casciano. In un giardino pubblico c'erano degli ulivi e questi ragazzi, si chiamano *drop-out*, in termine tecnico sono quei giovani che iniziano le scuole superiori, bocciano un anno, bocciano due anni e poi si perdono abbandonando le scuole. Entrati a conoscenza di questo corso, questi ragazzi l'hanno colto. Adesso erano lì a potare gli ulivi e sarebbero diventati anch'essi operatori agricoli.

Il terzo e ultimo momento della giornata mi è capitato in un giardino tra le colline della zona. Lo chiamo giardino perché era ben tenuto. Il ragazzo mi ha accolto, mi ha vestito da apicoltore. Era un apicoltore, si chiamava Matteo. Bocciano due volte, si era chiuso in casa senza trovare altre strade. Ha saputo del corso di formazione di cui prima vi ho parlato, l'ha fatto ed è diventato operatore agricolo. Alla fine ha avuto addirittura il coraggio di chiedere un finanziamento alla Regione Toscana. Finanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, ha potuto aprire un'impresa, sostenendo quelle spese iniziali grazie al mutuo credito. Mi ha portato a vedere le sue venti arnie, facendomi vedere quello che faceva ogni giorno, la sua passione. Alla fine ci teneva a darmi un sacchetto con due vasetti di miele. Vi avrei fatto vedere gli occhi di quel ragazzo nel darmi quei vasetti: per lui quel gesto era

fondamentale. Quel ragazzo aveva capito di avere un valore, anche se non aveva finito le scuole; perché aveva la sua strada ed era orgoglioso di poter avere una compagna, una casa fuori dal nucleo familiare, una sua vita.

A LuBeC si parla della cultura in una Regione che è famosa nel mondo per i suoi beni artistici, paesaggistici e culinari. Pensate a quanto è importante il *making task* dal punto di vista enogastronomico. Parliamo di almeno un dirigente che se ne occupa - e quanto ci piace a noi rappresentanti delle istituzioni, quanto ci piace essere orgogliosi del nostro *making task* - ma se non investiamo nelle professionalità che possano permetterci nei prossimi anni di portare avanti quel *making task*, qui rischiamo di svegliarci un giorno senza nessuno che possa portare avanti la nostra eccellenza. In quel campo nel vigneto ho trovato otto ragazzini, ma la Regione finanziava 25 posti e il 18% dei giovani tra i 15 e i 29 anni è a casa e non trova una sua strada. Quindi noi le opportunità le diamo, ma non c'è la risposta che ci aspettiamo. Così anche nell'Istituto Tecnico Superiore e così in tanti altri bandi. Come possiamo noi, istituzione, raccontare meglio e maggiormente le opportunità che offriamo? Questo è forse il grande quesito e lo rimando volentieri a chi mi ha invitato, a Controradio e alla Fondazione Promo PA.

Quello che chiedo a questa nuova programmazione europea è di essere più rispondente alle istanze di una generazione. La Regione Toscana lo farà accompagnando gli amministratori locali, che sono il front office delle problematiche di difficoltà e di disagio che ogni giorno incontrano nel loro ufficio.

Intervento di Camilla Bianchi¹⁷⁴

Ho preparato alcune slides per dare la misura dei Comuni montani che rappresento oggi perché, se il "Sindacone" di Prato Matteo Biffoni ha delle difficoltà, immaginatevi la "Sindachina" del Comune lunigianese Camilla Bianchi com'è messa. I fondi arrivano anche a me, anche a noi dei piccoli Comuni. Per inciso, il mio Comune ha partecipato a sette bandi: se per caso li portasse a casa tutti sarebbe il caso di scappare, si farebbe prima.

Ecco il quadro toscano: il territorio montano in Toscana costituisce il 47%. I Comuni montani toscani sono 157, un bel po' di territorio, mentre le Unioni dei Comuni Montani sono 22. Prima di comunicare l'Europa bisognerebbe comunicare anche il modo di stare insieme dei piccoli Comuni, perché le Unioni dei Comuni sono sconosciute ai più; perché non si capisce tanto a cosa servono e cosa fanno. I Comuni montani coinvolti sono il 35% della popolazione toscana: gran parte della Toscana è montana e gran parte della Toscana è area interna. UNCEM ha condotto un sondaggio perché, come dicevamo, nel corso della pandemia i borghi sono diventati protagonisti. Un po' perché due archistar ne hanno parlato sui giornali e un po' perché allora il distanziamento naturale che c'è nei piccoli Comuni fuori dai centri turistici sembrava la soluzione del problema. E in effetti, tante persone che sono arrivate nei borghi in queste ultime estati, molto più che negli anni pre-pandemia. La Regione Toscana ha aiutato costruendo ambiti turistici e favorendo la coesione: ci ha fatti stare insieme per promuovere un territorio, piuttosto che un singolo Comune. E poi la Toscana comunque è bella. Ed ecco la risposta al sondaggio di 275 amministratori, che sottolineano una cosa: è vero che abbiamo avuto molti turisti, ma un borgo diventa veramente attrattivo soltanto se ci si vive bene, anche in inverno, con persone accoglienti. Quando un borgo si

¹⁷⁴ Coordinatrice Uncem Toscana

spopola e ha difficoltà a tirare avanti, si trasmette anche all'estate. Banalmente, se un bar non sopravvive in autunno, poi non lo trovo in estate. I piccoli Comuni chiedono aiuto nella loro sopravvivenza durante l'arco dell'anno. I Sindaci e gli amministratori che hanno risposto hanno sottovalutato il fatto che i borghi soprattutto sono paesi, ovvero comunità di abitanti. Vogliamo essere una comunità dove non è più il numero che conta: se noi continuiamo a dire che la scuola sopravvive solo se ha una classe di 23 alunni, con la natalità che abbiamo oggi in Italia è chiaro che la scuola nei piccoli paesi è finita. E se manca la scuola poi manca la comunità, tanto per fare un esempio. Stessa cosa se manca il medico di base. La difficoltà dei Comuni sta nel trovare queste figure. UNCEM mi ha richiesto diverse cose: intanto pensavamo che fosse possibile la revisione organica del Testo Unico degli Enti Locali, perché le Unioni dei Comuni hanno davvero difficoltà a tirare avanti proprio a causa dell'esigua struttura in cui si sono ritrovate le Province. Sappiamo che ormai sono svuotate, ma in mezzo a tutto questo ci sono i piccoli Comuni che, insomma, sono un po' fai-da-te. Le prospettive future possono davvero trovarsi, secondo noi, nelle *green communities*, nel dare una vocazione a questi piccoli Comuni, vocazione che è sicuramente turistica per quelli che hanno delle emergenze o si son saputi costruire un'immagine verde, magari sulla sentieristica o sull'escursionismo. Ma le *green communities* possono essere quel filo rosso che lega le aree interne alle città. È notizia della settimana scorsa che 3 *green communities* su 35 sono state finanziate in Toscana: l'Unione dei Comuni Montani Lunigiana, (2 milioni e 635.000, ne faccio parte e son particolarmente orgogliosa); la Convenzione dei Piccoli Comuni Costa degli Etruschi (4 milioni e 300.000 euro); e l'Unione dei Comuni Garfagnana (oltre 3 milioni). Questi soldi, se riusciamo a spenderli bene e non è facile, hanno potenzialità che vanno dal patrimonio agroforestale alle risorse idriche. Ecco, l'acqua: ricordiamoci che l'acqua alla città la danno le sorgenti dei piccoli Comuni.

C'è anche lo scambio dei crediti, una cosa nuova, derivanti dalla cattura dell'anidride carbonica. Funziona così: se a Prato il Sindaco Biffoni ha un'azienda che produce anidride carbonica che non si può comprimere fa un patto con un piccolo Comune e gli dà dei crediti, questa azienda arriva a zero consumo di anidride carbonica e diventa un'azienda sostenibile. Il Comune riceve dei finanziamenti per mantenere i suoi boschi e abbattere l'anidride carbonica che produce quell'azienda. Questo nuovo filo rosso, nuovo perché non esisteva ancora in Italia, può ricucire i territori montani con le città, anche nell'ottica del cambiamento climatico.

E poi i boschi, le foreste in Toscana. Nessuno ci pensa mai, ma abbiamo una grande risorsa che ci deriva dai Comuni montani: il 53,4% del territorio toscano è coperto dai boschi non lo stiamo sfruttando per tanti motivi. Per esempio per la frammentazione fondiaria: gran parte dei boschi sono privati, gran parte sono ereditati da chissà chi. La provincia di Massa e Carrara ha addirittura il 78% del territorio coperto da boschi e non lo lavora. Passo la parola a Gianluca Barbieri.

Intervento di Gianluca Barbieri¹⁷⁵

Buonasera intanto volevo dire ai sindaci che comunque io ho conosciuto sul Piano di Sviluppo Rurale (PSR) tanti bravi tecnici dei Comuni. Il problema è che parte di questi tecnici va poi in pensione e per sostituirli occorre tempo, perché l'esperienza non la si studia sui

¹⁷⁵ Dirigente Agricoltura e sviluppo Rurale Regione Toscana

libri di scuola. Un altro punto importante è che i piccoli Comuni si prestano spesso i tecnici l'uno con l'altro; mi sono alle volte ritrovato un tecnico che segue tre, quattro, cinque Comuni, ogni volta che lo sento aumentano e non so come faccia a seguire tutti questi progetti.

Ora, giusto per presentarmi, io sono un dirigente regionale che segue i territori. In particolare seguo i territori di Lucca e Massa questo ve lo dico perché troverete nella mia presentazione alcune focalizzazioni proprio su di loro. In pratica siamo quelli che "ci vanno di mezzo", tra i colleghi che pianificano i bandi e la programmazione e i beneficiari, ovvero i Comuni e le aziende agricole. Alla fine, chi si lamenta del PSR non è soltanto chi non ha ricevuto i fondi; sono soprattutto coloro che li hanno ricevuti. Perché c'è burocrazia, perché richiediamo troppa documentazione, perché l'Azienda Regionale Toscana per le Erogazioni In Agricoltura (ARTEA) non li paga nei tempi. Di conseguenza ci si dimentica che abbiamo a che fare con fondi europei, che la Corte dei Conti poi viene a cercarci e che quindi bisogna applicare una cautela maggiore rispetto a quella che applichiamo alle risorse private. In Regione Toscana abbiamo attivato risorse pubbliche nella passata programmazione per un miliardo e 250 milioni. Il miliardo era nella programmazione 2014-2020; i 250 milioni sono arrivati nel trascinarsi di proroga dovuto ai problemi legati al Covid-19. Il 17% di queste risorse sono emesse dalla Regione Toscana, che compartecipa con risorse del proprio bilancio.

Ecco come sono state impiegate le risorse nel corso di questi sette anni. Vediamo che la maggior parte ricade nel primo anno, per poi poi via via diminuire, dal momento che siamo a fine programmazione. Per quanto riguarda gli investimenti per genere, possiamo vedere che sulla misura 6, pacchetto giovani agricoltori, il femminile è in maggioranza; un picco molto alto è anche per la misura 21, cioè i risarcimenti dovuti al Covid-19. Altro aspetto secondo me interessante è quel 41% sulla misura 8, pacchetto aree forestali, dove il genere femminile ha avuto un'alta percentuale. Per quanto riguarda le imprese giovanili, vediamo ancora l'82% della misura 6, la maggior parte delle risorse avute per quanto riguarda la Regione Toscana. In Regione abbiamo avuto circa 3145 domande presentate e le ammesse sono state 1313. Più o meno un terzo delle domande presentate. E solo 1000 sono state contrattualizzate. Abbiamo sì domande che sono state escluse, ma sarò più preciso in percentuale sul territorio di Lucca e Massa, perché qui mi manca una parte che è ancora in istruttoria.

"Esclusione" vuol dire sì esclusione, ma anche rinuncia. Il 13% delle domande ammesse al finanziamento nel bando 2016 ha riguardato esclusioni, quindi anche rinunce; soprattutto rinunce, per il 42% delle domande nel 2019. Mi manca il dato, ma sui giovani che abbiamo finanziato ben il 42% sul bando 2016 ha detto "no grazie non riesco a spendere queste risorse".

Quando parliamo di PSR, noi pensiamo solo a finanziamenti a risorse. Sono soldi che non spendiamo soltanto in ambito agricolo o forestale, ma anche per l'ambiente, per la conservazione del paesaggio. Vi faccio vedere qualche intervento a macchia, non sono nemmeno i migliori che abbiamo fatto, sono soltanto quelli che ho trovato.

Esempio: questo è il recupero di un vecchio cascinale. A sinistra tetti in eternit ed edifici fatiscenti; a destra, come li abbiamo recuperati. E ne abbiamo avuti tanti di questi interventi in regione Toscana, così come abbiamo avuto tanti interventi riguardo al recupero di rifugi

di montagna: vecchi cascinali, vecchi capanni di pastori, recuperati e adibiti a rifugi di cui possono fruire tutti gli escursionisti dell'Appennino. Interventi sui corsi d'acqua per la protezione dagli eventi di piena: qua vediamo una rete paramassi a sinistra e a destra un corso d'acqua con gli argini assicurati. E poi interventi sulle strade forestali, interventi di consolidamento di frane, interventi di recupero in aree devastate da eventi eccezionali. Abbiamo avuto a che fare col recupero di sentieri. Abbiamo fatto un calcolo: la Regione Toscana ha investito ben 430 milioni di euro su interventi di valorizzazione degli ecosistemi, così da incentivare l'uso efficiente delle risorse e del paesaggio rurale.

Perché il problema che diceva prima il Sindaco di Fosdinovo, nonché Presidente dell'UNCEM, è che nelle nostre foreste, così risulta da uno studio della Regione Toscana, l'incremento medio delle superfici a bosco è di sette ettari al giorno. Questo vuol dire che ogni giorno sette ettari di bosco prendono il posto delle superfici agricole. Ogni giorno sette ettari di territorio perdono la loro caratteristica connotazione di paesaggio rurale e li perdiamo. Seguono i relativi problemi: i sindaci non l'hanno detto, ma parliamo di cinghiali, lupi, parliamo di dissesto idrogeologico e mancanza di sfruttamento agricolo.

Abbiamo ancora delle misure in corso, che pubblicheremo. La più importante da segnalare è che è stato aperto il bando per il pacchetto giovani 2022. Sono 12 milioni di euro, con scadenza alle ore 13 del 30 novembre 2022. Ora è in corso la nuova programmazione: la Regione Toscana avrà 750 milioni di euro di finanziamento da impiegare nei prossimi 5 anni per quanto riguarda interventi di agricoltura e superfici forestali. La Regione interverrà sempre con il 18% di cofinanziamento. Tra gli interventi per lo sviluppo rurale ci sarà sicuramente l'insediamento di giovani agricoltori. Abbiamo appena inviato alla commissione europea il Piano di Sviluppo futuro che non sarà più PSR ma PSP, Piano Strategico per la PAC [Politica Agricola Comune]. Attendiamo il parere della Commissione Europea.

Ancora due cose: questa programmazione è di carattere ministeriale, quindi non più regionale, e ciò comporterà una serie di problemi. Il secondo aspetto è che tutte queste aziende di giovani agricoltori che oggi si sono insediate avranno poi bisogno di sopravvivere domani. Quindi necessiteranno di strumenti per quando saranno finiti i fondi del PSR che stanno ancora utilizzando. Su questo, certamente, c'è bisogno della Regione e dei Comuni, ma anche i cittadini dovranno capire che andare a comprare dall'agricoltore a kilometro zero significa portare guadagno, non soltanto agli agricoltori, ma anche all'intero territorio della Regione Toscana.

COMUNICARE LA COESIONE, L'ESPERIENZA DI "L'EUROPA IN TOSCANA"

Serena Barilaro¹⁷⁶ dialoga con Rossana Mamberto¹⁷⁷

SERENA BARILARO

Mi presento: io sono principalmente una cittadina europea. Chi mi conosce e mi ha conosciuta in questi quindici anni di attività sa che mi occupo di promuovere l'Europa. Mi vedono un po' come una fan dell'Europa, perché l'Europa ha influenzato la mia vita fin dall'Erasmus, dal corso di formazione FSE. Credo sia un dovere di chiunque usufruisce di

¹⁷⁶ Presidente Sharing Europe, Comunicare l'Europa

¹⁷⁷ Giornalista Controradio

queste opportunità raccontare l'esperienza e il conseguente cambiamento di vita. In questo momento sono qui in qualità di Presidente di "Sharing Europe", una piccolissima Associazione. In realtà sarei anche responsabile di un ufficio di progettazione europea e fundraising di cinque Comuni dell'area fiorentina, quindi conosco benissimo la realtà del gestire i finanziamenti PNRR e FESR, che è poi la realtà di tanti piccoli Comuni. Tuttavia, nasco come comunicatrice dell'Europa e vorrei mostrarvi quella che circa 10 anni fa fu una delle notizie principali dell'Unione Europea nella sua storia recente sui giornali.

L'ERC (European Research Council) non era ancora molto famosa e ve lo giuro come operatrice Europe Direct, queste furono notizie che la gente prese per veritiere. In particolare quella dell'abolizione dell'applauso all'atterraggio negli aerei, ma anche quella della proibizione del bidet fece storcere il naso contro i francesi. Da qui capiamo che l'Europa, se partiamo dall'inizio, ha un problema di comunicazione: come mai le fake news sul bidet e sull'applauso sono insuccessi dell'Unione, mentre il roaming europeo, che è stato effettivamente un successo, lo è "grazie a Vodafone", "grazie a Tim", "grazie a Wind ora puoi usare il cellulare anche quando sei all'estero"? C'è l'incapacità di capire quand'è che è merito di uno e quand'è che è merito di un altro, quando è una fake news. L'Unione ci sta pensando adesso e questo è il ruolo che dovrebbero ricoprire gli uffici stampa e i giornalisti.

ROSSANA MAMBERTO

Questo è un buon esempio, sono due comunicati stampa. Si parla dello stesso fondo, cioè il POR FESR. Quindi, nel comunicato a sinistra non risulta da nessuna parte la parola "Europa". Addirittura sarebbe un investimento di 1 milione e 200.000 euro per sistemare gli infissi delle scuole, un intervento calato sul territorio e che riguarda tutte le famiglie. È comunicato come 'ottenuto dalla Regione tramite il bando POR FESR 2014-2020 azione 4.1.1. "interventi di efficientamento energetico degli edifici pubblici e strutture pubbliche ed integrazione con fonti rinnovabili"'. Fine. Il comunicato a destra, invece, tratta di un altro intervento. Questo è a Lucca, a Sant'Anna, quello di cui parlava Angelita Luciani prima. Qui abbiamo proprio una sviolinata, anche più del dovuto. Però "l'Europa in soccorso anche di città e periferie... 16,7 milioni di investimento per il Piano Integrato di Sviluppo Urbano Sostenibile (PIUSS) finanziato con i fondi PORFESR...". Qua è tutto specificato. "Il Programma Europeo di Sviluppo Regionale che riguarda la città vecchia", c'è anche la dichiarazione del Presidente: "sembrava che i fondi europei non potessero essere utilizzati per ristrutturare la città, ma abbiamo spiegato che questo avrebbe creato le condizioni per la crescita e il lavoro e in Europa, se uno avanza progetti seri, le soluzioni alla fine si trovano". Ecco, abbiamo quindi un comunicato estremamente europeista, però reale perché di fatto racconta quello che effettivamente avviene. Nello stesso tempo, nell'altro comunicato, l'operazione passa completamente sotto silenzio.

SERENA BARILLARO

A me dispiace perché da progettista, devo essere sincera, utilizzo più quel linguaggio lì, però poi capisco che non mi si comprende. Comprendo dunque il valore che ci viene imposto dall'Europa di dare pubblicità, di divulgare i nostri finanziamenti. Lo facciamo con questi bellissimi banner nei nostri cantieri, che però arrivano e non arrivano. Purtroppo chi ha una deformazione professionale come la mia vede le bandierine europee e si entusiasma subito, ma un cittadino normale purtroppo certe cose non le nota. Bruxelles ci ha provato mettendo banner giganti sulle istituzioni. Ogni qualvolta cambia un politico si aggiunge

qualche nuovo intervento, ma lo stiamo facendo anche nelle sedi locali del Parlamento Europeo in Italia, utilizzando anche testimonial e influencer in tutte le loro campagne per cercare di arrivare maggiormente al cittadino. Una novità di questi ultimi anni: se osserviamo immagini di questo tipo pensiamo subito di essere a Bruxelles. Là i gadget della città sono questi, eppure l'Europa è anche Lucca, l'Europa è anche Parigi, è anche Daugavpils in Lettonia! Purtroppo sembra che l'Europa sia solo lì dove ci sono le istituzioni e questa sensibilizzazione è il nostro obiettivo. Vi eviterò tutta la presenza dell'Europa che c'è nelle slides; vi segnalo soltanto, se ci fossero rappresentanti dei Comuni qui presenti, la possibilità di far parte di un network di consiglieri europei che è nato da un'iniziativa, prima del Consiglio del Comitato delle Regioni europeo, e ora allargata col Parlamento e la Commissione. Il piano sarebbe creare un network di consiglieri che facciano portavoce della presenza dell'Europa a livello locale, con una serie di piattaforme aperte ai cittadini. Se queste slides dovessero girare, troverete risorse per avvicinare il cittadino all'Europa, nonché campagne di sensibilizzazione.

Per quanto riguarda "Sharing Europe", una piccolissima associazione di promozione sociale di cui sono Presidente, ha l'obiettivo di condividere l'Europa e secondo me bisogna farlo bene, anche nel piccolo di una realtà come la mia, che conta veramente pochi associati e tanti volontari molto entusiasti. L'effetto moltiplicatore che abbiamo cercato di provocare attraverso le collaborazioni coi media locali, l'utilizzo di strumenti alternativi è presto mostrato: podcast radiofonici assieme a over-50, laboratori di storytelling e video interviste, raccolte di memorie in tutti i paesi dell'Europa; una campagna di incursioni urbane per promuovere le elezioni del Parlamento Europeo attraverso il teatro. L'Europa è anche qualità dell'aria, infrastrutture, immigrazione. Ottime esperienze che vediamo ad esempio in "Giovani Si" della Regione Toscana scaturiscono dal far parlare i diretti interessati: perché se devo prendere un finanziamento europeo e dire che "sto cercando beneficiari secondo un target group specifico per la promozione degli output risultati dal progetto..." lo so! Se invece faccio parlare Nabil oppure Matteo, che raccontano di quel piatto che hanno mangiato a Balvi in Lettonia, o di quell'incontro coi partecipanti di altri paesi, magari l'effetto è diverso.

Attualmente stiamo seguendo un Progetto Erasmus. Questo è, vedete, il "burocratese". Vedete: "il progetto coinvolge organizzazioni giovanili, associazioni attive nel campo delle arti e della cultura". Questa è traduzione diretta dall'inglese: "*the main aims is to reinforce the cooperation*". Tutto è cominciato sotto pandemia, tramite meeting online, purtroppo. Quindi difficoltà anche nel raccontarsi. Però la prima volta che ci siamo incontrati di persona, non più a mezzo busto, c'era un entusiasmo diverso. Secondo me la narrazione in queste storie è più sincera, più costruttiva. Adesso lascio il microfono a Rossana, per parlare del Progetto che ci ha viste compagne.

ROSSANA MAMBERTO

Questo è il progetto precedente a quello che abbiamo presentato oggi. Si chiamava "L'Europa in Toscana!" ed è stato un tentativo, speriamo riuscito, di comunicare esperienze europee attraverso Controradio. Attraverso una serie di reportage registrati e prodotti sul territorio toscano, abbiamo cercato di documentare quelle realtà sperimentate dalla gente comune: agricoltori, giovani, associazioni che hanno beneficiato dei fondi europei. Abbiamo prodotto una trentina di reportages, che si sono poi trasformati in podcast sul sito di "L'Europa in Toscana!" e sono stati promossi tramite campagna social, campagna curata

appunto dalla nostra specialista in comunicazione [allude a Sabrina Barillaro] Questo per cercare di far vedere ai cittadini come l'Europa sia calata nella vita di tutti i giorni. Abbiamo creato il logo cercando di svecchiare quelli istituzionali. I reportage sono andati in onda sia su Controradio sia su un'altra radio, Radio Toscana. Quindi, due emittenti locali per raggiungere due target diversi. Le due emittenti sono caratterizzate da due palinsesti distinti e si rivolgono ad ascoltatori differenti. Volevamo far capire agli ascoltatori come il tram che prendono tutti i giorni per andare a lavorare, l'olio che hanno sul tavolo, il campo di volontariato europeo in cui mandano il figlio, sono tutte risorse che arrivano dall'Unione.

Altri esempi: abbiamo un Istituto Tecnico Superiore a Viareggio, che forma giovani per il campo della nautica; abbiamo due ragazzi che hanno messo su un catering ambulante, un furgoncino con i fondi del FESR. Servivano cibo di altissima qualità, persino ai matrimoni. Abbiamo una pista ciclabile impiantata con i fondi europei, mentre un ricercatore, questo ragazzo che abbiamo intervistato, aveva potuto girare praticamente mezza Europa, cambiando corsi di laurea e facendo specializzazione, trovando poi anche un lavoro, mi sembra a Dublino. In parallelo a questi reportage da 5 minuti, tutti i giorni mandavamo in onda delle trasmissioni da 1 minuto prese dal sito della Regione Toscana, veicolate con l'aiuto dell'Autorità di Gestione, ovvero Elena Calistri, Bernard Dika e gli addetti ai lavori. In tal modo era possibile comunicare ai cittadini quali fossero le opportunità a cui potevano partecipare. La Regione Toscana apre bandi in continuazione, tutti legati a opportunità di studio, di lavoro, di tirocinio; legati a contributi affitto per i giovani, legati ad aziende che vogliono assumere personale. Abbiamo cercato di semplificare il più possibile il linguaggio costringendolo in un minuto parlato. Abbiamo eliminato tutto il "progettese", tutti i tecnicismi, puntando sulle interviste a persone comuni. Abbiamo addirittura lavorato su una sigla, cercando di farne un ascolto fruibile e simpatico. Lorenzo Baglioni è stato ingaggiato dal Parlamento Europeo per comporre una canzone sull'Unione, in occasione delle Elezioni Europee del 2019. Ci ha prestato la sua voce e questa canzone l'abbiamo fatta ascoltare anche a Bruxelles tre anni fa, alla settimana europea delle Regioni. C'è stato un applauso generale di funzionari.

Da ultimo, l'Università di Firenze ha condotto un sondaggio tra i cittadini per capire quale fosse la percezione dei fondi europei e dalla reportistica sono venuti fuori risultati interessanti: ad esempio, la maggior parte dei cittadini non ha idea di dove si trovi la sede d'Europa e di cosa finanzia. Tutto questo lo abbiamo confezionato e rispedito a Bruxelles, con la speranza che potesse essere utile alle istituzioni per migliorare la loro comunicazione.

FOCUS | COME FARE UN PROGETTO

DUBBI, DOMANDE E RISPOSTE DA PARTE DEGLI ESPERTI

Intervento di Michele Barghini¹⁷⁸

Abbiamo tentato di buttare giù qualche best practice sulla progettazione, naturalmente in un tempo così ristretto non è possibile andare molto nel dettaglio. Vorrei dare una breve definizione di quella che è la progettazione europea, toccare il tema del project management, delle policy dell'Unione e poi entrare nel vivo dell'argomento parlando dei primi tre punti di dettaglio sulla progettazione e lasciando poi il resto alla collega.

¹⁷⁸ Antenna Europa Promo PA Fondazione

Sulla progettazione europea esistono di base due scuole di pensiero: una, secondo la quale si tratta della disciplina del project management applicata alla gestione, alla scrittura dei progetti europei; l'altra, che invece vede l'europrogettazione come una disciplina a sé stante con delle caratteristiche proprie. Evidentemente sono due scuole di pensiero che afferiscono a due tipi di corsi molto differenti. Per il momento non prediligo nessuna delle due opzioni, però ho tentato di dare una definizione di sintesi: secondo me si può parlare di progettazione europea come di quell'attività che unisce il project management classico e la conoscenza delle politiche europee per il tramite di un'idea di progetto. Quindi, tocco brevemente questi punti prima di passare oltre. Questa è una definizione di project management classica, che immagino avrete già letto da altre parti: "Il project management è l'applicazione di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti alle attività di gestione di un progetto, al fine di soddisfarne i requisiti."

Il progetto naturalmente è quello che ormai tutti quelli che sono rimasti in sala immagino sappiano: un insieme di attività finalizzate a uno scopo e limitate nel tempo e nello spazio. A ognuna di queste definizioni ho inserito un consiglio personale, in maniera tale che possiate portare a casa qualcosa da questi quindici minuti. Il mio primo consiglio è: prima di buttarsi a scrivere un *application* provare a gestire il progetto, perché in realtà le criticità che emergono in fase di gestione poi vi saranno molto utili per cercare di capire come va impostato il progetto in fase di scrittura. Capisco che l'obiezione potrebbe essere: "se non l'abbiamo vinto come facciamo a gestirlo?" Però, ecco, questa è la famosa gavetta.

Le *policy* dell'Unione Europea. La mia opinione è che non sia naturalmente possibile progettare senza avere nemmeno un'infarinatura di quelli che sono i meccanismi generali del funzionamento dell'Unione Europea. A mio avviso è molto meglio e molto più sicuro essere in possesso di almeno un'idea generale su come funziona la macchina; il che vuol dire partire dal regolamento e arrivare fino al bando di dettaglio attraverso tutti i passaggi. Perché poi, in ogni passaggio, naturalmente c'è una documentazione da conoscere e da leggere prima di gettarsi nella scrittura. Naturalmente bisogna conoscere anche le policy di settore e il consiglio che io mi sento di dare è di non progettare orizzontalmente su qualunque cosa, ma di individuare una o due policy da conoscere nel dettaglio prima di fare qualunque passo in questa direzione. Perché diciamolo, conoscere la totalità delle policy Unione Europea è praticamente impossibile e poiché appunto è un elemento a mio avviso indispensabile bisogna essere abbastanza focalizzati.

Lo *scope*, ovvero il primo dei punti che toccheremo insieme a Valeria e che può essere definito da un certo punto di vista come l'idea che mette insieme project management e le policy dell'Unione Europea. Lo scope è l'ambito di progetto, è definizione tratta dal project management e diciamo che può essere tradotto o indicato dai limiti che definiscono il progetto stesso. In questo caso mettere in risalto, mettere in luce quella che è l'idea generale di progetto, il quale evidentemente sarà limitato da tutta una serie di criteri tradizionali di project management come il budget, il tempo e tutte le altre costrizioni del caso e poi i limiti stabiliti dalle policy dell'Unione, che settano degli obiettivi del singolo bando e che quindi devono in qualche modo limitare l'idea. Consiglio: scartate la vostra prima idea. Di solito, per chi è alle prime armi, la mia osservazione è che la prima idea che le persone hanno è quella sbagliata. Cioè, non c'è modo di declinarla razionalmente all'interno dei bandi a disposizione. C'è tanto entusiasmo, ma va temperato con le realistiche possibilità offerte dai bandi europei.

Il secondo punto è sul *value*, cioè gli obiettivi e i benefici del progetto. Questa è già progettazione vera e propria: quando siamo arrivati a questo punto occorre mettere le mani in pasta e ricorrere a una serie di strumenti comunemente usati che, immagino, voi per la maggior parte conosciate: il WBS (*Work breakdown structure*), il *gantt*, il reticolo logico e così via. Naturalmente c'è una pluralità di risorse, non mi metto qui a elencarle. È molto importante a mio avviso soprattutto la parte del reticolo logico, perché dà una struttura di progetto: da dove si parte, dove si arriva e attraverso quali passaggi, con chi e con quali risorse. Questa struttura secondo me la si dovrebbe rappresentare con carta e penna e poi tenerla appesa al muro per tutto il corso della progettazione: è una sorta di mappa di navigazione, che parte dal punto A e va al punto al quale si vuole arrivare, che supponiamo sia B.

Support partner. Ecco, questa ritengo sia la croce e la delizia di tutti i progetti, perché nella maggior parte dei bandi europei, io faccio soprattutto bandi diretti, è richiesta la presenza di partner internazionali. E poi, nel corso della gestione, i partner saranno quelli che mi provocheranno circa il 50% del mal di testa perché si ha la tendenza di inserirne nei partenariati, messi lì soltanto per completare le caratteristiche del bando; quindi poi succede che costoro spariscono, oppure lavorano male, oppure fanno altre cose che voi conoscete benissimo, che sono il terrore di qualunque progettista. È meglio eseguire un'attività iniziale di mappatura degli stakeholders per capire chi sono i soggetti interessati, come vanno trattati, chi può esser portato dentro, chi è meglio che rimanga fuori, chi può essere *associated* e chi *affiliated*. E poi chi può essere utilizzato solo per azioni di comunicazione, chi invece può essere un full partner. Secondo me è un'attività indispensabile. Consiglio di utilizzare le reti, banalmente. In Europa ne esistono di tematiche, dedicate a qualunque soggetto. Di solito all'interno delle reti si trovano partner che hanno già progettato in passato, che sanno di che cosa si parla, che hanno un'idea di cosa sia un progetto, di quali sono le procedure da fare. Partner che vi faciliteranno enormemente la vita.

Intervento di Valeria Vangelista¹⁷⁹

Volevo innanzitutto dire che l'altro giorno sono stata all'evento di presentazione del Programma Italia Francia Marittimo e il programma cade a fagiolo, perché qui si parla di Vivi l'Europa e di promuovere i fondi di coesione. E infatti il Programma Italia Francia Marittimo è finanziato dai fondi strutturali, quindi dai fondi di coesione. E di che cosa si parlava? Ovviamente delle novità del programma, ma soprattutto è stato importante perché hanno ospitato moltissimi progetti vincenti e ognuno di loro doveva spiegare quali erano i punti di forza del progetto e quali sono state le difficoltà che hanno riscontrato. E tutti quanti come elemento di difficoltà hanno riferito il problema dei partner, esattamente come diceva Michele prima. Bisogna assicurare di trovare dei partner validi, che abbiano voglia di lavorare con competenze complementari e non partner messi lì apposta per completare le necessità rispetto a quanto richiesto dal bando oppure, ancora peggio, partner presi per onorare un favore all'Ente, o all'Istituto X eccetera. Questi progetti non passeranno mai.

Per progettare si parte dall'idea e non dal bando, questo è importante. Prima deve venire un'idea, che cosa vogliamo fare? Dopodiché si osserva qual è la linea di finanziamento

¹⁷⁹ Responsabile Enterprise Europe Network, Eurosportello Confesercenti

europea o nazionale o regionale che risponde meglio alle nostre esigenze e non dovremmo fare il contrario, cioè guardare tutti i bandi e dire: "mah, mi è venuta un'idea da presentare a questo bando". Anche qui si parte già male. Tra l'altro, queste slides le ho fatte in inglese, non perché sono cattiva, ma per mettervi davanti a un'evidenza: bisogna pensare in inglese, bisogna scrivere in inglese. Ho collezionato una serie di *tips*.

1. *"Keep everyone looped in"*. Coinvolgere tutti e mantenerli sul pezzo continuamente. I partner bisogna seguirli, il capofila ha il ruolo di seguire i partner, coinvolgerli, non lasciare le comunicazioni a caso: bisogna programmarle, bisogna che tutti partecipino, bisogna che tutti rispondano alle email, anche per dire: sì, sono d'accordo. Bisogna rispondere sempre.
2. Non colpevolizzare nessuno, bensì risolvere i problemi. Non è colpa del partner X, colpa del partner Y se qualcosa non va, ma cerchiamo una soluzione insieme, nel modo più veloce possibile. E poi, ovviamente, ogni partner ha lo stesso peso.
3. *"Break down further"*. Quando si pensa a un'idea da poter fare su un progetto bisogna declinare fino al midollo osseo tutte le fasi del progetto, è importantissimo questo, non si può lasciare niente al caso, non si può lasciare qualcosa in sospeso, oppure un'azione sottintesa. Dev'essere specificata, dev'essere motivata e dev'essere anche quantificata.
4. *Schedule o gantt* dei progetti, l'ordine cronologico delle varie attività di progetto. Anche in questo caso bisogna essere realistici. Quindi, all'inizio si fa una *schedule a big steps*, ovvero delle macro azioni distribuite lungo i 2-3 anni di progetto e poi, via via, le azioni vanno specificate nei loro tempi, in modo dettagliato, suddividendole per tasks, spesso per partners; e poi settare le milestones, che sono quei momenti chiave in cui finisce una fase di progetto e ne inizia un'altra.
5. *Data collection methods*. Bisogna specificare come vengono raccolti i dati. Ci sono progetti a cui basta dichiarare una survey, un questionario; e ci sono progetti più approfonditi, dove invece servono dei dati raccolti in un certo modo. Anche in questo caso bisogna essere specifici e purtroppo l'Unione Europea, quando va a valutare i progetti, guarda come vengono raccolti questi dati. E si dovrebbero mettere anche dei numeri target e anche quanto vale quel numero target. Insomma, bisogna essere il più specifici possibili perché loro, quando vanno a valutare il progetto, non possono fidarsi della bontà della vostra idea progettuale e dei risultati che volete ottenere: devono basarsi su dei dati e i dati sono forniti da questi metodi.
6. *Risks*. I rischi sono molto importanti e si può capirne l'importanza se facciamo riferimento agli ultimi 2 o 3 anni: nessuno si aspettava una pandemia e nessuno ha messo il rischio pandemia dentro le proposte progettuali. Considerare i rischi, strutturare un piano: ogni azienda ha un proprio piano rischi, anche un progetto deve avere il suo: bisogna essere preventivi e riflettere su tutte le cose che potrebbero accadere e che fanno deviare il progetto dalla sua *schedule* ma anche dal budget.
7. *Il project impact*, riassumibile in 6 domande:
 - Perché lo facciamo?
 - Come saranno impattati gli utenti finali?
 - Come cambierà il loro comportamento?
 - Per quanto tempo?

- Come il prodotto fornito andrà a realizzare l'impatto desiderato?
 - Chi ci può aiutare e chi può procurarci problemi?
8. *Communication strategy.* La comunicazione ha una fetta sempre più importante del budget di progetto e sempre di più nei progetti europei. È importante saper comunicare bene, in modo attivo, essere costanti, coinvolgenti e saper comunicare anche qui ai vari target gruppo, perché un progetto normalmente ha come obiettivi dei gruppi di persone, in teoria anche molto specifici; quindi bisogna saper comunicare a quei target, può essere il pubblico, possono essere le imprese, possono essere gli amministratori pubblici, bisogna saper indirizzare la comunicazione e poi, ovviamente, promuovere l'Europa. Perché ce lo chiede, giustamente, l'Europa ci paga. Bisogna dire che la Commissione si comporta alla fin fine come un investitore nel nostro progetto. Non tutti la vedono così, uno pensa: "io voglio presentare il progetto, l'Europa me lo dovrebbe finanziare." In realtà l'Europa si comporta da investitore: lei vuole che nei progetti che finanzia ci sia in cambio la pubblicità che desidera. Se si pensa ad esempio al bando diretto, il vecchio *main instrument* che è diventato poi *l'accelerator*, l'Europa qui si comporta esattamente come un investitore privato, va a investire in quelle idee che la possano aiutare a risolvere i problemi che ha in quel momento. E vuole un guadagno, in questo caso anche economico, perché spingere un'idea innovativa serve ad accrescere il valore del Mercato Unico Europeo, del PIL europeo. Si comporta realmente come un investitore privato.
 9. *Reality Check.* Siate sempre realistici, non si possono proporre progetti strampalati o proposte troppo complesse, ma bisogna mantenersi concreti, avanzare un'idea fatta bene, ristretta, limitata, ma positivamente, nel senso che si deve autoconcludere: non devono esserci cose superflue, ma bisogna mantenersi concreti e portare avanti quel lavoro, senza perdersi.

IL GIARDINO... CHE IMPRESA! DAI PROGETTI FINANZIATI CON IL PNRR VERSO MODELLI DI GESTIONE AVANZATI, TRA FORMAZIONE E NUOVE MANAGERIALITÀ

In collaborazione con ALES Spa e APGI – Associazione Parchi e Giardini d'Italia

Parchi e giardini: un sistema che cresce, di Giuseppe La Mastra¹⁸⁰

Questa è sicuramente un'occasione importante e vuole essere un momento di confronto sul percorso che abbiamo intrapreso con il PNRR, sul punto in cui ci troviamo al momento, sulle prospettive ed eventualmente anche sui problemi. Una sola nota velocissima, visto che compaio in programma in duplice veste, sia come coordinatore APGI sia come ALES S.p.A. (Arte, Lavoro e Servizi), che è la società *in house* del ministero che offre supporto al Ministero e al Segretariato Generale nell'attuazione del PNRR. Mi sembra interessante sottolineare come questo intervento 2.3 sia anche il risultato di un'azione portata avanti negli anni, non solo dall'Associazione Parchi e Giardini Italiani, ma da tanti altri attori: ci sono tra voi molti che provengono dall'Associazione Dimore Storiche Italiane (ADSI), altro nostro socio fondatore; da altre realtà che hanno compiuto a più riprese e con le modalità più disparate un'azione di sensibilizzazione, in primo luogo presso le stesse Istituzioni, sulla necessità di intervenire in certi contesti, di avere ben presente i problemi dei parchi e dei giardini storici e di non lasciare indietro il settore privato, che è un protagonista a tutti gli effetti. Credo che tanti anni di dibattiti, di incontri che si sono sedimentati abbiano reso il bando nel suo contenuto, nelle sue possibilità e offerte, qualcosa di più complesso: mette sullo stesso piano, sia il pubblico e il privato (in termini di possibilità di partecipazione), sia il restauro e la valorizzazione, individuando un percorso di restituzione dei beni non solo a un'integrità fisica quanto mai labile nel caso dei giardini, ma anche a una possibilità di fruizione culturale e di sviluppo territoriale ed economico, quindi in pieno spirito PNRR.

Sul discorso ALES, invece, vorrei dire una seconda cosa, che è questa: è una riflessione che vorrei accompagnasse tutto il nostro dibattito di questo pomeriggio, non solo il mio intervento. Le cose non avvengono da sole. Non è sufficiente rispettare i tempi e conseguire formalmente gli obiettivi: bisogna avere la capacità di accompagnare i processi a tutti i livelli. Questo è fondamentale, lo vedremo a proposito della formazione e di tante altre cose. Questo lavoro di accompagnamento dei processi ALES lo fa sicuramente per il ruolo istituzionale che ha, ma è un onere che spetta a ciascuno di noi, ciascuno con i propri mezzi e competenze. Vorrei essere rapido nella misura del possibile e sottolineare alcuni aspetti.

La prima parte del mio intervento introduttivo è essenzialmente istituzionale: vorrei dire più o meno qual è lo stato dell'arte, possibilmente senza ricominciare da capo perché ormai il bando si è chiuso, tutti sapete di cosa si tratta e quindi vorrei, semmai, dare qualche prima valutazione, qualche primo numero e poi qualche informazione che possa avviare il dibattito. Voi sapete che tutta la misura 2.3 del PNRR è stata pensata in modo articolato, pertanto i denari non sono solo per i restauri e la valorizzazione, sebbene siano la maggior

¹⁸⁰ Coordinatore APGI e membro della Commissione di valutazione del bando Parchi e Giardini

parte: 190 milioni di euro messi a bando, più altri 100 che il Ministero ha utilizzato individuando direttamente i beneficiari (alcuni grandi attrattori distribuiti sul territorio nazionale); ma il Progetto prevede in aggiunta 10 milioni, una cifra forse non altissima rispetto al totale ma importante, per il Censimento Nazionale dei Parchi e Giardini Storici. Qualcosa che non si era mai fatto, se non tanti piccoli censimenti frammentari fatti con modalità e finalità differenti e mai conferiti a livello centrale. In terza battuta, c'è anche una dotazione finanziaria per formare operatori, intendo giardinieri d'arte.

L'idea è quella di andare oltre sul piano della formazione. Questo ci fa capire che è una misura con un'idea organica degli interventi che si devono fare, che ha intuito che restaurare il patrimonio senza creare professionalità che poi lo mantengano nel tempo è un'operazione incompleta, soprattutto nel caso dei giardini storici, che hanno bisogno di una cura quotidiana. Il censimento è fondamentale perché dobbiamo conoscere quello che c'è sul territorio, per poi orientare politiche di tutela e valorizzazione. Scopriremo probabilmente che i parchi e giardini non sono solo i pochi nomi eccellenti che il grande pubblico conosce, bensì un fenomeno capillare e incredibilmente sviluppato, soprattutto in alcune Regioni e in alcune aree del Paese. Tutto questo sicuramente costituirà una conquista in termini di conoscenza per la programmazione futura.

Dunque, al bando hanno partecipato tantissimi. Credo che sia, tra i vari bandi, uno di quelli che hanno avuto maggior riscontro: in termini di risposta sono pervenute 1082 domande sull'applicativo predisposto da Cassa Depositi e Prestiti per il Ministero della Cultura. I vincitori sono 130 e diventano 134 con i grandi beneficiari dell'intervento diretto del Ministero, quindi un numero importante, ma certamente non altissimo, poco più del 10%. E questo anche in ragione della cifra media abbastanza elevata richiesta: molti hanno voluto il massimo dell'ammontare che si poteva richiedere, cioè due milioni. Ma la cifra media è un milione e tre e chiaramente, se si fosse chiesto di meno, la platea dei beneficiari sarebbe stata più ampia.

È troppo presto per fare dei bilanci, dal momento che devono ancora partire i cantieri. In alcuni casi bisogna arrivare ancora alla progettazione definitiva ed esecutiva. Quindi ci troviamo in una fase primordiale di questa grande avventura e so che ancora qualche disciplinare non è stata firmata. Però, come sapete, il Ministero è a lavoro quotidianamente e questo posso testimoniare. Con le risorse che ha, che non sono tantissime, lavora per portare alla firma delle convenzioni e dei disciplinari, per poter avviare la fase operativa vera e propria.

Intanto però si può cominciare a dare una prima lettura dei risultati. Lo faccio scegliendo un singolo esempio, perché parlare di tutta l'Italia in questo momento sarebbe assolutamente impossibile. Vi sono alcuni elementi interessanti, che tra l'altro si sposano benissimo con tante questioni che in questi due giorni di LuBeC sono tornati in più workshop.

Cito dunque il caso della Regione Marche: una Regione relativamente piccola, che nessuno immaginerebbe essere una grande Regione giardiniera. Certamente non ha il patrimonio blasonato della Toscana o del Veneto, però ha presentato ben 60 progetti, quindi un numero non trascurabile e con una qualità progettuale buona. Questo è il primo elemento tengo a sottolineare perché, ahimè, coloro che non hanno vinto sono molti di più di quelli che hanno vinto, ma lo sforzo progettuale rimane un patrimonio sul quale costruire nel futuro. Sono stati premiati 7 progetti, numero tutto sommato non particolarmente

rilevante. Di questi 7 ne abbiamo 4 in Comuni al di sotto dei 10.000 abitanti. Questo per dirvi che parchi e giardini sono, lo sapete meglio di me, molto spesso in area rurale; dunque è una misura che va perfettamente in linea con quest'idea del PNRR come misura, non di poche grandi opere ma capillare sul territorio nel distribuire uno sviluppo che lo moltiplichi i centri, gli attrattori e si diceva proprio nel bando, che crei nuovi poli di attrazione turistica, culturale, economica. Questo comporta conseguenze, perché non si diventa un polo semplicemente perché si esiste o perché si è fatto un bel restauro; si diventa un polo della misura in cui si è in grado di attivare sinergie con il territorio, nel momento in cui si fa rete e pubblico e privato cominciano a collaborare per progetti comuni. Ecco, questo è davvero un tema fondamentale.

L'altro elemento che reputo interessante sottolineare è questo: dei 7 giardini che hanno vinto ben 5 sono delle *new entry*, e non perché in assoluto non fossero visitabili. Qualcuno era chiuso a causa del terremoto, ma dal maceratese in giù c'era una situazione particolare. Qualcuno era aperto sporadicamente, come per le giornate del FAI (Fondo Ambiente Italiano), ma mai un'apertura costante e programmata, pensata per accogliere con regolarità il pubblico. Questo vuol dire cambiare anche la geografia dell'offerta culturale di un territorio. È qualcosa che si può ritrovare anche in altre Regioni: basta semplicemente scorrere la lista dei vincitori e questa moltiplicazione dell'offerta culturale dev'essere qualcosa che non si limiti a un numero. Evidentemente non sarebbe nemmeno sensato che i siti si cannibalizzassero a vicenda. No, il senso è invece proprio quello di attivare sul territorio quelle forme di collaborazione, quei percorsi, quegli itinerari. Noi in parte abbiamo cominciato a farlo con il progetto *Garden Root*, che è ancora in fase embrionale, ma che alla luce di quello che sta succedendo verrà rilanciato perché questa opportunità creata dal PNRR abbia una vera possibilità.

Se poi andiamo anche a guardare dove sono situati i giardini premiati, ci accorgiamo ad esempio che ben due sono a Pesaro: la Villa Caprile e la Villa Miralfiore, due gioielli autentici, non dei piccoli giardini. Sono degli esemplari particolarmente significativi nella città di Pesaro, che peraltro fra due anni sarà Capitale della Cultura. Anche di questo si è parlato, c'è stato un intervento del Sindaco proprio nel primo giorno. Nella stessa Provincia c'è un luogo che non ha partecipato al PNRR, la Villa Imperiale, ovvero uno degli esempi più nobili di architettura rinascimentale, con un giardino importante. Questo vuol dire trasformare Pesaro in un piccolo polo di cultura giardiniera, in cui i giardini possano diventare un elemento attrattivo, in una città dove generalmente si va per i Rossini Opera Festival, ma che sostanzialmente non ha elementi attrattivi così forti da mettere in ombra tutto il resto. Questo può diventare un *asset* per lo sviluppo culturale e turistico del territorio delle Marche meridionali. È stato premiato un giardino che è l'esempio più significativo di giardino produttivo: era un antico agrumeto che ha conservato la sua struttura (le torri colombaie, il muro di cinta eccetera). Sta in una zona in cui tradizionalmente si producevano agrumi, produzione venuta meno con la modernità e con il rinnovarsi della distribuzione territoriale e delle produzioni agricole. E tuttavia quel giardino, oltre a rappresentare un segno sul territorio, può anche portare con sé piano piano, se gli amministratori locali sono saggi, il restauro di tanti piccoli altri luoghi, oltre a sostenere il raccordo con la filiera enogastronomica e così via. Questo per esemplificare come si dovrebbero elaborare questi risultati e ciascuno, per la propria parte Regioni, tutte le Istituzioni locali, ma anche quelle nazionali, capire quanto questo PNRR possa portare sviluppo. Queste cose non avverranno

automaticamente, ma solo se ci si prenderà la briga, luogo per luogo, di capire in quale modo reinserirlo in un sistema di relazioni.

L'ultima cosa che vi dico, perché il tempo corre, è questa: non entro nel merito di alcun progetto, posso aggiungere soltanto, avendo fatto parte della Commissione, che su alcuni elementi del bando sicuramente c'era una maturità progettuale piuttosto sviluppata, o quantomeno c'era l'attenzione ad alcuni temi. Per esempio, quello della gestione di tutto il sistema delle acque è stato un concetto centrale. Evidentemente, in tempi di siccità è in tutti i progetti, però trovo anche interessante che le soluzioni siano un mix tra antico e moderno. Perché i giardini di fatto nascevano come sostenibili: era impensabile immaginare un giardino non sostenibile nel Quattro e nel Cinquecento e quindi quasi tutti i progetti prevedono il ripristino del sistema delle acque storico, delle cisterne sotterranee con la raccolta delle acque e dell'irrigazione per caduta, non con l'ausilio di pompe elettriche o d'altro. Soluzioni integrate, dai sistemi più sofisticati di innaffiamento a goccia all'integrazione con le previsioni meteo. Quindi una sostenibilità che passa anche attraverso il recupero dell'antico, su questo c'è maturità, su altri casi sicuramente un po' meno: c'è tutto il grande tema protagonista, il metaverso. La digitalizzazione poi ha bisogno di contenuti e questa è la vera grande sfida: costruire una narrazione, costruire un'offerta didattica culturale forte e credibile per il pubblico di oggi e che abbia la cultura del giardino al centro. Tutt'altro che semplice. È una strada tutta da costruire.

Infine, il tema dei piani di gestione. Questo bando prevedeva 15 punti sul piano di gestione, perché è evidente che lo Stato, nell'offrire un finanziamento, possa richiedere delle garanzie sulla durabilità e la qualità dell'investimento. Quello che è emerso è che in pochi sanno fino in fondo che cosa sia un piano di gestione: un po' un business plan, un po' un calendario manutentivo, un po' dell'uno e un po' dell'altro. Ma un piano di gestione è qualcosa di molto più complesso e tiene insieme in una visione unitaria tutto quello che è il sistema giardino, a cominciare dalla sua storia. Noi alle volte pensiamo alla storia dei luoghi semplicemente soffermandoci sul committente, sullo stile; la storia di un giardino è anche la storia del suo rapporto col territorio è la storia di un insieme di relazioni culturali, visive, economiche. Un piano di gestione non può prescindere da questo, che è la base di tutte le politiche di valorizzazione. Non può ignorare una storia che è legata al disegno del giardino, al suo progetto, alle sue componenti vegetali: su questo va poi costruito un programma di sostenibilità economico-ambientale, nonché una manutenzione adeguata e una pianificazione di fruizione moderna che non comprometta l'integrità del bene. Tutto questo necessita di una visione unitaria. E questa visione unitaria non sempre è emersa. Ecco su cosa sarebbe buono impostare una riflessione. Bisogna capire che per far vivere un giardino servono tante professionalità, servono competenze che devono, sì interagire ciascuna per la propria parte, ma anche sapersi ricomporre in un'ottica armonica.

Mi sembrava importante dire tutto questo a mo' di premessa, prima di aprire la serie degli interventi. Mi sembra che già così gli spunti siano molteplici e chiamerei a questo punto Alessandro Leon, Presidente del CLES Srl (Centro di Ricerche e Studi sui Problemi del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo) e membro del Gruppo di Coordinamento Tecnico-Scientifico della misura 2.3. Alessandro è stato parte del gruppo di lavoro che ha curato la stesura del bando, quindi conosce bene il tema e gli lascio volentieri la parola.

L'IMPRESA-GIARDINO TRA COMPETENZE PROFESSIONALI, COLLABORAZIONE PUBBLICO-PRIVATO E SOSTENIBILITÀ

Intervento di Alberto Passi¹⁸¹

“Villa”, nell’accezione antica, significa campagna. Parco, giardino, per la Villa Veneta, era ed è la campagna “ben ordinata” e produttiva che la circonda. Tardi sorsero giardini all’italiana e romantici, estetici e ludici. Il sistema delle Ville Venete, centri propulsori dell’economia agricola e manifatturiera veneziana sorti a migliaia a partire dal XVI secolo, è frutto di una mentalità repubblicana, una filosofia fattasi politica sostenibile di governo, e infine utopia, quella di una società perfetta armonicamente inserita nella Natura. Sedimentando quotidianamente la “vita in Villa” e il *genius loci*, filtrando la storia che ha visto sorgere, progredire e decadere questo luogo, pur giungendo ai giorni nostri, ho mutuato nel tempo l’insegnamento per provare a gestirlo e mantenerlo.

Queste le premesse per l’approccio al progetto di restauro del Parco Storico di Villa Tiepolo Passi, nello spirito e nell’idea del bando PNRR.

Tra i capisaldi, il ripristino storico e didattico del Circuito dell’Acqua, che garantiva anticamente la produzione e conservazione di cibo fresco per la comunità. Una *rosta* di 6,5 m sollevava l’acqua del Rio Piovensan, che attraversa la tenuta, in una vasca di colmata; per vasi comunicanti, l’acqua giungeva sulla sommità della grotta-ghiacciaia, per rinfrescarla d’estate e produrre ghiaccio d’inverno; riempiva la peschiera, dove in modo spontaneo e naturale proliferava il pesce; scorreva per caduta fino al lago, riserva irrigua per il *Brolo* ricco di frutta e verdura. Il troppo pieno tornava nel rio, senza spreco o inquinamento. Uno storico esempio virtuoso e sostenibile di trasporto e gestione dell’acqua, che, patrocinato anche dal Consorzio di Bonifica Piave, evidenzia l’importanza etica e sociale dell’uso delle risorse naturali.

Il progetto è stato anche un’occasione per coinvolgere le amministrazioni locali a investire per una politica dell’ambiente e una nuova economia di scala coerenti con il concetto di “museo diffuso”. La monumentale Prospettiva vincolata della Villa (2,5 Km) parte nel Comune di Carbonera e termina in quello di Silea: un asse di grande valore paesaggistico, *trait d’union* tra il Parco del Sile e il Parco dello Storga. Le due amministrazioni, pur di opposto segno politico, hanno trovato utile incontrarsi realizzandovi una ciclabile aperta a tutti, parte dell’Intesa Programmatica d’Area per le ciclabili nel territorio provinciale.

Altri aspetti coinvolgeranno coltivazioni alla maniera antica nel *Brolo*, il recupero del Roccolo di Caccia come osservatorio di *birdwatching*, interventi per l’inclusione, strumenti multimediali per la fruizione, pubblicazioni, un documentario, e molto altro.

Le Dimore Storiche sono capisaldi del paesaggio che le circonda. La conoscenza, l’attenzione e il rispetto per la Natura erano un tempo (sono) indispensabili per la sopravvivenza ed erano (dovrebbero essere) al primo posto tra i valori: i nostri parchi antichi racchiudono questo pensiero. La loro vitalità e bellezza suscita sempre gioia e stupore; è bello ascoltare i commenti e le raccomandazioni di compaesani e visitatori, segno di amore e orgoglio per un luogo che è considerato di tutti: bene comune (*res publica*).

¹⁸¹ Imprenditore e Past President Ville Venete. Intervento revisionato dall’autore.

Intervento di Paola Viola¹⁸²

La Reggia di Caserta costituisce un sistema museale complesso, parte di un Paesaggio culturale dichiarato dall'UNESCO Patrimonio dell'Umanità nel 1997. I giardini, in particolar modo, nella loro configurazione formano un sistema paesaggistico articolato e suggestivo in cui coesistono diverse tipologie di giardino - da quello rinascimentale a quello di ispirazione barocca fino al giardino di paesaggio di fine Settecento - con specifiche esigenze conservative. Con la consapevolezza di tale complessità e dell'esigenza di garantire la corretta fruizione del sito tenendo conto dei compiti e delle funzioni attribuiti oggi all'Istituzione Museale, la Reggia di Caserta ha elaborato un Piano di Conservazione e Gestione Programmata del Parco Reale, di durata triennale, sperimentale e innovativo per un Museo Statale del MiC. Il Piano prende l'avvio dalla normativa essenziale, dalle Linee Guida di riferimento e, in primis, dal Piano di conoscenza generale del sito.

Le ragioni del cambiamento, rispetto alle procedure convenzionalmente applicate, sono da ravvisarsi in alcuni aspetti essenziali quali la necessità di orientare la gestione verso un approccio museale che consideri il Parco quale vero e proprio Museo verde e l'esigenza di conciliare fruizione museale ed esigenze conservative. In tale ottica il Piano triennale diventa espressione di una gestione pragmatica e organica del verde storico nel medio e lungo termine.

Nella formulazione del Piano si è tenuto conto di alcune problematiche preminenti: interventi passati poco attenti ai valori estetici propri di un giardino storico; presenza di patologie diffuse e di esemplari arborei vetusti; mancato aggiornamento sul piano delle conoscenze scientifiche; necessità di mirare alla sostenibilità e al rispetto dell'ambiente con scelte ecologicamente corrette; procedure amministrative tipiche della PA non consone alle problematiche gestionali del verde storico; effetti del cambiamento climatico. Il PCGP è, per sua natura, uno strumento soggetto a continuo aggiornamento nel tempo in quanto: programma le azioni e gli interventi attraverso i suoi Progetti Guida e i relativi Piani Operativi; monitora i risultati; conferma, integra o adatta le azioni e gli interventi da attuare. Attraverso l'analisi delle criticità e degli obiettivi da conseguire, si procede alla definizione di Piani Operativi di Intervento specifici per le componenti strutturanti rintracciabili nelle diverse Unità di Gestione in cui il Parco viene suddiviso per agevolare la pianificazione. Tra i risultati attesi: delineare in maniera organica e pragmatica la nuova politica di gestione del verde anche in funzione di una fruizione corretta; gestire in maniera innovativa il Museo verde con una maggiore sensibilità verso i temi della sostenibilità e del rispetto dell'ambiente per prevenire anche gli effetti del cambiamento climatico; conseguire una pianificazione tecnica ottimale delle attività manutentive e dei reintegri, compatibili sia con la natura del luogo che con l'utilizzo produttivo e moderno del Parco; acquisire e conservare informazioni che semplifichino la programmazione futura e facilitino l'applicazione di soluzioni funzionali con cui conservare l'idea originaria del giardino in modo sostenibile; promuovere la condivisione delle informazioni acquisite tra realtà affini come riferimento per un ulteriore contributo all'adozione di scelte corrette.

¹⁸² Conservatrice del paesaggio, Servizio Salvaguardia e Valorizzazione del Complesso Parco - Reggia di Caserta. Intervento revisionato dall'autore.

VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI PER UN TURISMO SOSTENIBILE. L'EFFETTO REVENGE TOURISM: SFIDA ED OPPORTUNITÀ

VALORIZZARE E PROMUOVERE I TERRITORI TRA SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ

Intervento di Cristiano Casa¹⁸³

In Presidente di Visit Emilia dal 2020, parlerò di quella che è l'esperienza dell'Emilia Romagna. Visit Emilia si occupa di promozione del territorio, un territorio dove i campanili sono ancora molto importanti. Stiamo cercando di trasformare questo campanilismo in qualcosa di virtuoso. Il concetto è cercare di ragionare come territorio. Stiamo cercando di lavorare su un territorio di area vasta: l'Appennino, la Via Emilia. C'è una divisione amministrativa che dal punto di vista del turismo non è utile. Noi non siamo una killer *destination*, ma piccole realtà che una volta scoperte possono dare molta soddisfazione ai turisti e ai visitatori. Abbiamo pensato di rivedere completamente la nostra immagine per dare delle risposte a quel turismo slow di cui parlavamo poco fa. L'idea è di arrivare in Emilia e staccare la spina per vivere numerose esperienze. La prima cosa su cui abbiamo lavorato è il prodotto. Abbiamo realizzato tre reti di prodotto: *food & wine*, cultura e castelli e terme e outdoor.

Questi sono i prodotti su cui stiamo puntando. Abbiamo lanciato alcune campagne ingaggiando un'agenzia di comunicazione internazionale che mette insieme il mix della cultura emiliana così che una persona venendo in Emilia possa vivere tutte queste esperienze nello stesso tempo. Abbiamo inoltre lavorato su un progetto che ha messo insieme 7 tavoli di lavoro. Abbiamo creato il nuovo sito Appennino Emilia ed una serie di nuove attività. Oltre a lavorare sul prodotto stiamo lavorando per microtemi, sempre con il criterio di abbandonare l'idea delle tre Province separate di Piacenza, Parma e Reggio Emilia. Abbiamo lavorato sul vino, sul tema dei castelli, sul ciclo-turismo, ossia una delle chiavi per vivere il nostro territorio. Abbiamo creato poi una newsletter in cui ogni tre mesi mandiamo le informazioni agli iscritti legate alle attività e abbiamo buoni risultati sul digitale: il sito web è cresciuto molto per esempio. Abbiamo lavorato molto sull'Italia e sulla Svizzera, un mercato per noi interessante.

Intervento di Andrea Abis¹⁸⁴

Buon pomeriggio a tutti. Io sono Sindaco, Presidente di un'Unione dei comuni e affronto l'argomento da un punto di vista organico, dal punto di vista dello sviluppo di un territorio che sta affrontando un percorso. Per poter parlare di politiche di marketing turistico dobbiamo capire quali pubblici vogliamo attrarre nel nostro territorio. Ci troviamo in un momento storico particolare: come pianificatori del Turismo dovremmo essere molto bravi nel pianificare lo sviluppo territoriale. Abbiamo alcuni fattori di rischio come il cambiamento climatico. Come Unione di comuni vorremmo conservare i paesaggi, dei paesaggi naturalistici, ma anche antropici. Dunque conservare questi territori significa tenere il patrimonio come punto di partenza.

¹⁸³ Presidente Destinazione Turistica Emilia

¹⁸⁴ Sindaco di Cabras

Quali sono gli oggetti di questo patrimonio? Sicuramente le bellezze naturalistiche, come le spiagge. Un pubblico importante tende a consumare un territorio, ma anche le spiagge sono territori delicati. La risposta di molti territori è quella di limitare l'accesso alle spiagge, mettere un numero chiuso. Non è sostenibile anche dal punto di vista economico, vorremmo creare l'allungamento di stagione e rendere il turismo balneare meno intensivo poiché è fin troppo esigente, orientandoci su altri fattori di attrattività come i beni culturali, sia quelli archeologici, che quelli immateriali, ossia le tradizioni, elementi che danno la cifra del turismo esperienziale. Abbiamo una Fondazione che si occupa di valorizzare i beni culturali in un'ottica turistica, così come i beni immateriali, ossia le tradizioni. Il nostro è un processo, un percorso. Il piano di marketing che stiamo studiando sarà orientato su questi punti ed avrà una grande attenzione per questi asset.

Intervento di Andrea Archinà¹⁸⁵

Io sono Sindaco di Avigliana, il Comune più grande della Val di Susa. Abbiamo lavorato cercando di mettere a sistema tutti quei beni che descrivono questa zona. Tenendo conto che da un'ex comunità montana siamo diventati 4 Unioni di comuni, di cui la nostra è la più grande. La Val di Susa ha una bassa valle legata al mondo della Fiat, non concentrata sul turismo. Abbiamo dunque ragionato sulla Via Francigena e l'abbiamo declinata in un progetto che ha creato anche una dorsale ciclabile, dei cluster di prodotto che riguardano il mondo cammino e da cui è nato il marchio Gusto Val Susa e una serie di eventi. Il nostro piano di sviluppo turistico si basa sul turismo outdoor, mettendo insieme progetti, turismo culturale e turismo enogastronomico. Ci sono una serie di soggetti molto stimolanti che operano, ma complicati da governare. Abbiamo affidato a Promo PA la costruzione di un piano strategico che unisca i progetti dell'Unione dei comuni e i progetti strategici dell'Unione montana. Val Susa Turismo è il portale con tutte le azioni che grazie ad alcuni bandi stiamo strutturando e poi c'è Gusto Val Susa che ci sta consentendo di esplorare un mondo prima parcellizzato.

Abbiamo individuato dei beni faro della Valle attorno a cui creare dei microcosmi che attraverso politiche territoriali sinergiche possano definire degli ambiti più ristretti su cui fare dei focus per quel turista che vuole esplorare la zona. Per far questo abbiamo fatto un accordo pubblico privato che coinvolge ad esempio l'amministrazione su cui insiste il bene, l'Associazione amici della Sacra e l'Unione montana. Vorremmo affiancare il processo di candidatura a bene UNESCO e poi creare quelle infrastrutture che possono fornire quei servizi necessari per trasmettere esperienze di visita. Stiamo lavorando sui 4 comuni intorno alla Sacra di San Michele. Sono aumentati il tempo medio di permanenza e le presenze

Intervento di Irene Panzani¹⁸⁶

Partirei dalle parole che, come diceva Moretti, sono importanti: da un distinguo di strumenti che abbiamo a disposizione come progettisti per supportare territori che ragionano sempre più sulle aree vaste. Gli strumenti si ritrovano l'uno dentro l'altro perché il piano di sviluppo territoriale è il primo strumento per avere una fotografia del contesto e sviluppare delle strategie per portare benessere economico, da questo piano di sviluppo emerge

¹⁸⁵ Sindaco di Avigliana

¹⁸⁶ Sviluppo progetti senior, Promo PA Fondazione

un'immagine del territorio che va declinata nel piano di marketing, poi da questo si scende al piano di comunicazione, ossia lo sviluppo di attività di promozione. È fondamentale dall'analisi passare alla pianificazione strategica e poi all'attuazione, ossia immaginare quale sia la governance e il sistema di misurazione.

Gli step per il piano di sviluppo sono: l'analisi, la progettazione, lo studio della governance e poi la redazione. Per l'analisi del territorio si analizzano i punti di interesse materiali e immateriali, si fa il benchmark con altri casi studio e la mappatura per comprendere cosa c'è, cosa va implementato. Poi si passa alla progettazione, alle strategie e ad eventuali partnership ad esempio. I progetti proposti sono molto complessi perché prevedono un numero elevato di attori, dunque si tratta di un livello di complessità importante. Bisogna capire come portare avanti questo confronto, chi fa cosa, come e con quale strategia per dare gambe ai progetti. I progetti può portarli avanti l'Ente, un soggetto esterno o un altro ente pubblico o partecipato dal pubblico. Infine c'è la redazione, ossia il primo documento che sottoponiamo al Committente, per poi arrivare al documento finale. Sicuramente i piani di sviluppo e di marketing sono fondamentali per facilitare i rapporti tra i diversi attori e raggiungere un nuovo equilibrio competitivo in un ambiente in continua trasformazione.

STRUMENTI E OPPORTUNITÀ PER IL MARKETING TERRITORIALE

Intervento di Francesco Tapinassi¹⁸⁷

Un evergreen su cui questo Paese lavora molto è l'ipotesi di allungare la stagione turistica e delocalizzare i flussi turistici. La maggioranza conosce solo un luogo della città di Pisa, ossia Piazza dei Miracoli, il resto fa molta fatica ad arrivare agli altri. Quello che possiamo fare è informare in maniera intelligente i nostri visitatori. Quando parliamo di *overtourism*, il dibattito è appiattito sul disagio della destinazione, raramente si sente parlare del disagio dei visitatori. Esiste ad esempio il tema dell'aumento dell'efficienza in termini di alternative e arricchimento dell'esperienza di visita di una persona. Il secondo tema è avere un'idea chiara di ciò che posso promuovere. Se non riusciamo a creare un'organizzazione di questo doppio binario ci sarà il rischio di avere una pessima esperienza in loco. La promozione turistica italiana è molto legata alla fascinazione di certi luoghi, per esempio i cammini sono spesso poco organizzati. Altro tema i Borghi, che non sono per forza belli se non sono ben organizzati.

Dobbiamo finire di raccontare favole perché ci allontanano dal mondo reale. Dovremmo cancellare la promozione di una Toscana ideale e avere una base di operatori che condividono dei principi: lanciamo una call, attiviamo un tavolo di lavoro con le imprese, coinvolgiamo la dimensione pubblica, a quel punto riusciremo a creare un manifesto di valori a cui le imprese potranno aderire. Nell'aderire utilizzano la promozione digitale: ogni impresa toscana carica la propria proposta turistica taggando l'argomento che gli interessa, in questo modo il sito è articolato nella parte descrittiva e in quella operativa. La Regione Toscana è la prima destinazione in Italia per i mercati esteri per sposarsi. Il progetto ha mappato le mille location dove ci si sposa in Toscana, nel farlo sono venuti fuori regolamenti comunali difformi. Si è fatto un lavoro con ANCI per riorganizzarli provando a definire delle

¹⁸⁷ Direttore Toscana Promozione

tipologie omogenee. Integrare i servizi nella macchina significherà dare senso alla promessa pubblica “è bello sposarsi in Toscana”.

Abbiamo inoltre riattivato negli ultimi mesi una linea di promozione sul turismo etrusco e quello che ha colpito di più i giornalisti svizzeri sono stati gli etruschi, un'assoluta novità per loro. Abbiamo raccontato dunque una Toscana che non conoscono in luoghi meno noti e interessati ad una grande promozione.

Intervento di Elena Leoni¹⁸⁸

Io sono Elena Leoni e in Fabbrica digitale mi occupo di progetti di digitalizzazione in ambito turistico e museale. Oggi porto delle buone pratiche dove il digitale ha incentivato la crescita della destinazione. Abbiamo parlato di brand, dunque di come le destinazioni devono dotarsi di un piano di marketing territoriale. I brand stimolano la creazione di nuovi modelli di offerta turistica dove risulta importantissimo l'adeguamento tecnologico. Il secondo asset che le istituzioni culturali devono darsi è dotarsi di *digital skills*, ovvero competenze che utilizzino questi strumenti perché il digitale è un mezzo, ma senza il contenuto è un contenitore vuoto. Senza una visione una destinazione turistica non può andare troppo lontano, quindi il digitale è visto come una strategia. Negli ultimi anni con gli investimenti del PNRR il digitale è stato definito come asset fondamentale per la vendita perché una destinazione deve saper vendere il patrimonio. Le piattaforme digitali consentono la mappatura dei luoghi e anche la creazione di esperienze, ossia di guidare l'utente sia nella fase preparatoria che dopo.

Il concetto è vendere il nostro patrimonio ma mantenere l'unicità del prodotto, questo è il vantaggio competitivo che può dare il digitale. Queste sono alcune esperienze dove abbiamo portato la nostra tecnologia, la nostra piattaforma. Una delle esperienze più importanti è stata Parma Capitale Italiana della Cultura ad esempio. Nelle varie destinazioni c'è stata una visione, l'amministrazione è stata molto illuminata nell'inserire nativamente nel progetto di marketing il digitale, già nella fase di progettazione. Dunque attraverso la razionalizzazione delle banche dati e la digitalizzazione dei territori abbiamo avvicinato tramite dei touch point gli utenti, abbiamo usato un'unica piattaforma per distribuire lo stesso contenuto su diversi canali. Ad esempio su Parma lo stesso contenuto era prodotto dal basso e veniva pubblicato sull'applicazione, sul sito web e sul monitor. Questa tecnologia ha aiutato a gestire anche la fase emergenziale della pandemia. Il digitale ha aiutato la città ad essere resiliente, dunque oltre a distribuire contenuti in remoto, ha potuto rispondere a tutti gli investimenti fatti, dunque tutti questi asset digitali sono diventati il loro vantaggio perché potevano far fruire ad esempio le mostre in un modo diverso. La piattaforma rimarrà come eredità alla Pubblica amministrazione. Un'altra esperienza significativa è rappresentata dal progetto La Mia Liguria, il percorso di digitalizzazione è stato molto complicato. Abbiamo fornito una piattaforma che ha riorganizzato tutti i database e abbiamo ricatalogato tutti gli oggetti territoriali, che assieme al marketing turistico abbiamo rimodulato per renderli visibili ai visitatori in un meccanismo di targeting per cui ogni persona veniva indirizzata su determinate esperienze e luoghi. La piattaforma ha un approccio *data-driving* ossia tutti i dati vengono collezionati e riportati alla committenza per

¹⁸⁸ Fabbrica Digitale

l'analisi di marketing e per rimodulare l'offerta, si tratta del vantaggio competitivo del digitale per targhetizzare l'offerta in maniera nuova.

Intervento di Jessica Anais Savoia¹⁸⁹

INSUBRIPARKS è un progetto di valorizzazione del patrimonio culturale e naturale di un territorio caratterizzato da vaste aree protette tra Italia e Svizzera, tra le Province di Como e Varese, e la parte più a Sud del Canton Ticino, grazie alla partnership pubblico-privato tra diversi attori. Un'iniziativa che affianca alla missione di tutela ambientale e di sensibilizzazione, propria degli Enti Parco coinvolti, obiettivi di promozione della cultura del territorio nelle sue diverse forme. Gli obiettivi per raggiungere lo scopo sono stati: nuove attività all'aria aperta; costruzione infrastrutture come un Eco-Planetario; nuovi percorsi sentieristici e Biolab per le attività didattiche. Inoltre, ci si è interfacciati con l'aspetto digitale al sostegno delle aree protette creando un gestionale per manutenzione e interventi nei singoli Parchi, nonché l'implementazione di un applicativo che permetta ai cittadini di inviare una segnalazione geolocalizzata direttamente all'Ente. Obiettivi trasversali al partenariato sono stati quelli legati alla promozione dei risultati, utilizzando canali tradizionali come la stampa e distribuzione di brochure; e canali digitali, come un portale Internet e due account social.

Attraverso questi strumenti si sono divulgati gli output caratterizzanti del progetto: 121 punti di interesse mappati e suddivisi in 6 itinerari tematici che toccano i 5 Parchi creando una linea rossa di identità comuni tra confini. Un progetto che può aiutare a calmierare il fenomeno di *overturism* che affligge principalmente il Lago di Como e il suo centro storico, differenziando la tipologia di offerta turistica, ma anche a promuovere piccole realtà e tesori nascosti poco conosciuti dai residenti stessi. La sfida è quella di promuovere questi luoghi e itinerari, senza dimenticare la sostenibilità del turismo in aree verdi e protette: il digitale necessita di risorse e competenze però, non sempre disponibili negli Enti. Inoltre, la piattaforma di *market place* costruita quale portale di progetto si colloca "in competizione" tra tante piattaforme per la prenotazione di attività ed esperienze promosse da operatori privati, cresciute esponenzialmente durante la pandemia. Come deve dunque muoversi l'Ente Pubblico per far emergere la sua missione e differenziarsi da altri prodotti simili? Sarebbe utile trovare nell'Ente Regione una regia per la promozione turistica, un contenitore autorevole che funga da punto di riferimento sia per gli enti che per cittadini e turisti, evitando così il duplicarsi e sovrapporsi di informazioni, e generando economie di sistema. Inoltre, anche alla fine del progetto e per la sua governance futura, e per trovare nuove soluzioni, sono efficaci gli strumenti di analisi del contesto propri del project management e che vanno aggiornati periodicamente. Fondamentale è poi il mantenimento e l'ampliamento delle relazioni tra stakeholder interni ed esterni al partenariato (network management) per la co-creazione di attività di valore.

Intervento di Elisa Bruttini¹⁹⁰

La Fondazione Musei Senesi (FMS), uno dei più estesi e longevi sistemi museali italiani, ha come scopo la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale di oltre quaranta musei

¹⁸⁹ Project Manager INSUBRIPARKS. Intervento revisionato dall'autrice.

¹⁹⁰ Direttore scientifico Fondazione Musei Senesi. Intervento revisionato dall'autrice.

della provincia di Siena in ottica di museo diffuso, come recita il payoff “Un territorio, tante storie”, proposto recentemente nell’ambito di una più ampia riconfigurazione strategica. Proprio per restituire concretezza e identità all’istituzione, dal 2021 è stata lanciata la FMS Card, uno strumento di marketing territoriale che consente, a un prezzo conveniente e per 365 giorni, l’accesso agevolato ai musei aderenti alla rete e non solo, estendendosi fino a Volterra, Cortona, Massa Marittima e Grosseto, e offrendo convenzioni sugli spettacoli dal vivo.

È nell’ambito di questa esperienza che l’Ufficio Cultura di Regione Toscana, a cui va il nostro ringraziamento, ha chiesto a FMS di analizzare lo stato dell’arte in Toscana e in Italia sul prodotto “card” nelle sue diverse declinazioni e rispetto alle principali variabili (estensione dell’area di azione e conseguente durata, e prezzo, talvolta differenziato per target):

- la *card musei*, che dà diritto all’ingresso ai musei aderenti al circuito (come la Firenze Card);
- l’*abbonamento*, dedicato ai cittadini come strumento di fidelizzazione dei pubblici abituali, di solito di durata annuale (è il caso del modello italiano per eccellenza, l’Abbonamento Musei Piemonte-Val d’Aosta e Lombardia);
- la *tourist card*, che integra l’offerta culturale con l’accesso ai servizi di trasporto pubblico, in modalità *all inclusive* (Prato Musei Card), *discount* o *mista*, con servizi gratuiti e altri in sconto – tipologia oggi più diffusa nel contesto nazionale (Campania Card e ancora Venezia Unica, basata su un criterio *wallet* a implementazione progressiva).

Un prodotto di questo tipo mira al rafforzamento del *brand*, sia per facilitare la maggior conoscenza del proprio patrimonio, anche in un maggior contatto con le comunità locali, sia per ottimizzare i flussi turistici, migliorando la soddisfazione del visitatore e tracciandone i comportamenti di consumo e la variazione di domanda; in ultimo, il percorso di attivazione di una card innesca piattaforme di collaborazione tra più soggetti in chiave di *co-opetition*.

Tra i fattori di sostenibilità e criticità si evidenziano il prezzo di vendita al pubblico in rapporto alla quota parte destinata all’ente gestore; la percentuale riconosciuta ai siti a fronte degli ingressi, che deve spesso combattere il pregiudizio del mancato incasso rispetto al beneficio del nuovo visitatore; e infine la ponderazione del mix di visite rispetto alle altre offerte in atto (riduzioni per fasce d’età, domeniche gratuite, etc.). Un percorso che richiede dunque oneri e tempi di infrastrutturazione rilevanti e consente la valutazione di risultati reali solo dopo una decina d’anni, ma che può integrare l’offerta di destinazione con valori di responsabilità e cittadinanza attiva.

Promo PA Fondazione e lo staff di LuBeC vi aspettano alla diciannovesima edizione di
LuBeC - Lucca Beni Culturali
Real Collegio, 28 e 29 settembre 2023

info@LuBeC.it
www.LuBeC.it



V.le Luporini 37/57 - 55100 Lucca

Tel. +39 0583 582783

Fax. +39 0583 1900211

info@promopa.it

Finito di stampare nel mese di settembre 2023

La XVIII edizione di LuBeC ha posto l'innovazione – di processo e di prodotto, tecnologica e sociale – al centro delle riflessioni sul presente e sul prossimo futuro, approfondendo il ruolo della cultura come motore della transizione e l'attuazione del PNRR come opportunità trasversale.

Un confronto tra esperienze, visioni, strumenti e risultati inerenti tematiche quali il rapporto tra cultura e metacultura – attraverso ISIE, il Summit Internazionale sull'Immersività – e il ruolo dei musei nel futuro; la rinnovata alleanza con il design e l'industria e la rigenerazione sociale e culturale dei borghi; l'accessibilità culturale e l'ibridazione dei generi; la nuova autorialità e i nuovi pubblici nello spettacolo dal vivo.

LuBeC 2023, come laboratorio di idee, ha favorito l'incontro tra pubblico e privato, incoraggiando la nascita di progetti condivisi in campo socio-culturale ed economico e lo sviluppo di strategie d'intervento concrete, per far fronte alle sfide sociali ed ecologiche attuali nel solco dell'Agenda 2030 per la sostenibilità.

LuBeC è un evento di



Con il Patrocinio di

Regione Toscana
Provincia di Lucca
Comune di Lucca
Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest
ANCI - Associazione Nazionale dei Comuni Italiani

ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa
ICOM - International Council of Museums Italia
UPI - Unione delle Province Italiane
Ordine degli Architetti, P.P.C. della Provincia di Lucca

Con il sostegno di



Main Sponsor



Con la partecipazione di



Partner e Partecipanti



Media Partner



LuBeC
si tiene al



Real Collegio

f_p_k=VTUJ UUI WVUNJ OPI T



9 788899 891237