LuBeC 2023

Effetto Cultura



Atti di LuBeC 2023

AA.VV.

A cura di

Francesca Velani

In collaborazione con

Elisa Campana

Eleonora Bianchi

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 2023

Effetto Cultura

Atti del XIX Convegno Nazionale

Lucca | Real Collegio | 28 e 29 settembre 2023

a cura di Francesca Velani

con

Elisa Campana

Eleonora Bianchi

PROMOPA FONDAZIONE

RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI

Lucca Beni Culturali®

CANTIERE CULTURA

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.

Presidente

Gaetano Scognamiglio

Vice Presidente

Francesca Velani

Amministratori

Fabiana Dardi - Direzione Finanze

Ioletta Pannocchia - Direzione Generale

Comitato d'Onore

Aldo Carosi, Livia Pomodoro, Claudio Rovai, Angelo Tranfaglia

Comitato Scientifico

Miriam Allena, Luisa Azzena, Laura Brandimarte (AI4PA), Luigi Carbone, Lorenzo Casini,Marco Catalano, Angelo Roberto Cerroni, Marcello Clarich, Sabina De Luca, Rocco De Nicola (AI4PA), Giuseppe Di Benedetto, Umberto Donati, Roberto Ferrari, Giuseppe Fiorentino, Romano Giglioli (AI4PA), Marco Gori (AI4PA), Domenico Laforenza (AI4PA), Caro Lucrezio Monticelli, Ida Nicotra, Alessanfro Pajno (AI4PA), Savio Picone, Gustavo Piga, Pasquale Principato, Antonia Pasqua Recchia, Alessio Scarcella, Fabrizio Silvestri (AI4PA), Antonio Stancanelli, Giuseppe Stancanelli, Paola Verdinelli De Cesare, Gaetano Viciconte

Consiglio

Andrea Bicocchi, Giancarlo De Maria, Romano Giglioli, Leonardo Odoguardi, Ioletta Pannocchia, Gustavo Piga, Gaetano Scognamiglio, Antonio Stancanelli, Giuseppe Stancanelli, Francesca Velani

Revisore

Daniele Bullentini

Sommario

Riflessioni delle Autorità e saluto di Bergamo, Città Capitale Italiana della Cultura 2023 .. 12

Nota della curatrice, di Francesca Velani 21

CONVEGNO DI APERTURA 23

APERTURA DEI LAVORI 24
Intervento di Angela Acordon 24
Intervento di Eugenio Giani 25
Introduzione, di Gaetano Scognamiglio 27
EFFETTO CULTURA. L'ECONOMIA CULTURALE E CREATIVA TRA INNOVAZIONE E SVILUPPO SOSTENIBILE 30
Gaetano Scognamiglio dialoga con Franco Broccardi, Sandro Cappelletto, Francesca Velani e Fabio Viola 30
LA NUOVA GOVERNANCE DELLA CULTURA DOPO IL PNRR AL TEMPO DELLE TRANSIZIONI 39
Intervento di Giovanna Barni 39
Intervento di Antonio Lampis 39
Intervento di Alessandra Vittorini 42
CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2023 46
Intervento di Christian Greco 46

LECTIO MAGISTRALIS 49

CULTURA E CULTURE PER UN RINASCIMENTO EUROPEO, DI STEFANO ZAMAGNI 49

SESSIONI PARALLELE 51

CANITERE MIC – Ministero della Cultura | MODELLI DI GOVERNANCE PUBBLICO–PRIVATO: ESEMPI DI GESTIONE DEL RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO E AZIONI DI SOSTEGNO PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE CREATIVE 52

PATRIMONI IN SALENTO: ESPERIENZE DI PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO 52
Intervento di Francesca Riccio 52
L'esperienza del partenariato pubblico-privato presso il Parco Archeologico di Rudiae (Lecce), di Pio Panarelli e Giovina Caldarola 53
LA CURA DEL CIMITERO MONUMENTALE DI STAGLIENO, A GENOVA. MODELLO DI COLLABORAZIONE ISTITUZIONALE 54
Intervento di Cristina Bartolini, Carla Arcolao, Angelita Mairani, Caterina Olcese, Stefano Vassallo, Irma Fassone e Paolo Crovetto 54
LE FORME DELLA TUTELA E DELLA VALORIZZAZIONE DEGLI UFFICI ESPORTAZIONE. ALCUNI CASI GENOVESI RECENTI 55
Intervento di Cristina Bartolini, Rossana Vitiello, Sonia Amadio 55
Le forme della tutela e della valorizzazione degli Uffici Esportazione: acquisti coattivi all'esportazione, di Sonia Amadio 57
LA VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI: IL FEDERALISMO DEMANIALE COME NUOVA OPPORTUNITÀ 58
Intervento introduttivo di Giorgia Muratori e Antonia Palena 58

Il ruolo della Soprintendenza territoriale - La progettualità del programma di valorizzazione, di Gabriele Nannetti *58*
Il Federalismo Culturale in Toscana: il caso dell'Abbazia di San Galgano, di Luciana Bartaletti *59*
Il Federalismo Culturale in Toscana: il caso di Casa Ximenes - una fucina di idee e progetti, di Elena Nappi *60*
CANTIERE PNRR BORGHI | ATTUAZIONE DEI PROGETTI: PROSPETTIVE PER LA NUOVA GOVERNANCE, DIALOGO CON IL SISTEMA ECONOMICO, COMUNICAZIONE E MONITORAGGIO D'IMPATTO 61
FABBISOGNI GESTIONALI E OPPORTUNITÀ FINANZIARIE PER IL "SISTEMA BORGHI" 61
Apertura, di Gaetano Scognamiglio *61*
Intervento introduttivo, di Elena Pianea *62*
Elementi rilevanti nell'attuazione dei progetti del bando Borghi, di Antonella Recchia *63*
Progetti Borghi linea A e B: i risultati dell'indagine OReP sui fabbisogni, di Annalisa Giachi e Carolina Bustamante *64*
PNRR BORGHI: STATO DELL'ARTE DEL PROGRAMMA E ELEMENTI DI ATTENZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI 66
Intervento di Angelantonio Orlando *66*
Intervento di Luca Parodi *68*
Gli scenari per i Borghi nelle prime ipotesi della programmazione del PN e dei PR 2021-2027, di Sabina De Luca *68*
I risultati dell'incontro tra i Borghi a Trevinano, di Nina Però *70*
CANTIERE COMPETENZE E LAVORO | NUOVI AMBITI DI LAVORO PER LE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE: FABBISOGNI, RINNOVAMENTO DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ EMERGENTI 72
Apertura, di Valter Tamburini *72*
Introduzione, di Giovanna Barni *72*
Il ruolo delle imprese culturali e creative nell'accompagnare e sostenere la trasformazione socio-economica, di Aldo Bonomi *73*
I fabbisogni professionali delle ICC: evidenze dal monitoraggio statistico nazionale, di Alessandro Rinaldi *74*
Evidenze dai risultati dei bandi TOCC per le ICC, di Vittorio Fresa *78*
L'aggiornamento delle figure e dei profili professionali per il sistema culturale e creativo, di Roberto Pagni *80*
DAI MEGA TREND AI NUOVI AMBITI DI BUSINESS: COMPETENZE E CAPACITÀ PER IL LAVORO CULTURALE E CREATIVO 82
Dai megatrends socio-economici ai nuovi ambiti di lavoro per il sistema culturale e creativo, di Francesca Velani *82*
Nuove competenze nella cultura per il ben-essere di territori e comunità, di Valentina Montalto *84*
CANTIERE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA | LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI: DAI NUOVI APPROCCI AL PARTENARIATO ALLA DIMENSIONE INNOVATIVA DEL FUNDRAISING 85

Apertura, di Gaetano Scognamiglio *85*
Introduzione, di Umberto Croppi *85*
PROGRAMMAZIONE CULTURALE, PROPOSTE TAYLOR MADE E CAPACITÀ NARRATIVE PER LA COSTRUZIONE DI PARTENARIATI ATTIVI 87
Il fundraising in Italia: quattro trend di orientamento, di Valerio Melandri *87*
L'alleanza per la cultura, di Francesca Bazoli *88*
In Vertice, di Nicola Sani *90*
Incanto Economy, di Irene Sanesi *92*
NUOVI MODELLI E NUOVI APPROCCI PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI 93
Dialogano Lelio Fornabaio, Gianmarco Mazzi, Evelina Christillin, Daniele Pitteri e Matteo Marzotto *93*
INCENTIVI ALLA DOMANDA CULTURALE, RUOLO DELLE ORGANIZZAZIONI NELLA RICERCA, E PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO. POLITICHE E PROSPETTIVE. 101
Conclude Gianmarco Mazzi *103*
CANTIERE ISIE - III ed. | I MUSEI COME SPAZI ESPERIENZIALI TRA NARRAZIONE, DIGITALE E PRODUZIONE 104
Intervento di Pauline Diepenbroek *104*
IL MUSEO E LA SUA NATURA DI SPAZIO NARRATIVO 106
Intervento di Christian Greco *106*
Intervento di Michele Lanzinger *108*
LA PROGETTAZIONE INTERCONNESSA DELL'ESPERIENZA CULTURALE 110
L'allestimento museografico del nuovo National Museum a Oslo, di Marco Magni *110*
Intervento di Ana Shametaj *111*
MUSEI E FORMAZIONE. ESPERIENZE E MODELLI 112
Intervento di Martina de Luca *112*
CANTIERE ISIE - III ed. | L'ESPERIENZA CULTURALE TRA REALE E VIRTUALE: NUOVI PARADIGMI E CREATIVITÀ 114
L'ARTE CHE GENERA INTELLIGENZA SOCIALE 114
Intervento di Davide Rampello *114*
FORMARE I PROGETTISTI ED IL PUBBLICO DEL FUTURO. STRATEGIE, STRUMENTI ED ESPERIENZE 115
Intervento di Davide Daninos *115*
Intervento di Mirko Tattarini *117*
Nuove traiettorie del XXI secolo, di Fabio Viola *120*
Cultura, creatività e AI – Artificial Intelligence: work in progress. Approcci ed esperienze sperimentali, di Giulio Lughi *120*
BORDERLESS 1 | LA CREATIVITÀ CHE PIACE NEL NUOVO PANORAMA MIX-MEDIALE 121
Intervento di Quayola *121*
Narrazione e valorizzazione del patrimonio culturale: incontro tra linguaggi digitali, immaginazione, pensiero e creatività, di Dedi Salmeri *123*
BORDERLESS 2 | ARTE E TECNOLOGIA 124
Intervento di Fabio Avara *124*
Intervento di Stefano Fake *125*
Intervento di Roberto Ferrari *125*

CANTIERE SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE | LA TRANSIZIONE ECOLOGICA DELLA PRODUZIONE CULTURALE. SOLUZIONI E STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE E LA REALIZZAZIONE DEGLI EVENTI 128

Introduzione, di Francesca Velani 128
Intervento di Cristina Martelli 128
Intervento di Marco Parri 130
Intervento di Antonio Parente 131
Intervento di Francesco Maria Perrotta 133
Le imprese culturali e creative nella logica dell'economia circolare. Dai processi alle procedure: conoscere per intervenire green, di Isabella Mozzoni 135
LABORATORIO | LA SOSTENIBILITÀ DEGLI EVENTI 139
Intervento di Silvano Falocco 139
Intervento di Maria De Gregorio 143
Servizi di biglietteria ed e-commerce per il patrimonio culturale, di Selva Barni 145
CANTIERE SOSTENIBILITÀ SOCIALE E ACCESSIBILITÀ | ACCESSIBILITÀ, APPROCCI INCLUSIVI, MULTIDISCIPLINARIETÀ DEI GRUPPI DI LAVORO: I PILASTRI DEL WELFARE CULTURALE .. 147

REPORT WORKSHOP 147
COMPOSIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO: ALCUNI DATI RACCOLTI ALL'ISCRIZIONE 147
Visita tattile in autonomia; sedute nel percorso museale 149
Percorsi di visita in autonomia per ciechi e ipovedenti 149
Progettare uno o più percorsi museali interamente accessibili 149
Finanziamenti 152
Maggiore stanziamento di fondi 152
Ricerca fondi 152
Prevedere sistemi di misurazione e valutazione dell'accessibilità in ogni progetto 153
Assumere l'accessibilità come pratica condivisa e approccio metodologico da parte di tutti gli uffici 153
Aumentare il numero di sedi 153
UN CAFFÈ CON LA CULTURA 153
CANTIERE COMPETENZE E LAVORO | COOPERAZIONE, MULTIDISCIPLINARIETÀ, NETWORKING E NUOVE COMPETENZE PER IL LAVORO CULTURALE 162

AMBITI DI SVILUPPO E COMPETENZE PER LA CRESCITA DEL LAVORO CULTURALE-CREATIVO 162
Apertura, di Gaetano Scognamiglio 162
Intervento di Simone Gamberini 163
Intervento di Santo Darko Grillo 163
Intervento di Giovanna Barni e Paolo Venturi 167
IN DIALOGO. ESPERTI E BUONE PRATICHE COOPERATIVE 171
Welfare culturale, di Massimiliano Zane e Daniela Vianelli 171
Nuovo abitare urbano e rurale, di Flavia Barca e Nella Rescigno 173
Processi creative driven, di Marco Tortoioli Ricci e Ermelinda Pittelli 178
CANTIERE MIC – Ministero della Cultura | EFFETTO CULTURA: LE RICADUTE POSITIVE DELLA DIFFUSIONE DELLA CULTURA NELLA VITA CIVILE, SOCIALE, ECONOMICA (AZIONI, PROGETTI, BUONE PRATICHE) 181

PANEL 1 181
1963 – 2023: 60 ANNI IN VIAGGIO. PRESENTAZIONE DEL PERCORSO DI RIFLESSIONE STRATEGICA SUGLI ARCHIVI IN ITALIA A 60 ANNI DAL DPR N. 1409/1963 181
Gli archivi italiani fra tutela e conservazione: ieri, oggi e domani. Chi eravamo, chi siamo e chi saremo: il racconto plurale di un viaggio sempre nuovo, di Annalisa Rossi e Gabriele Locatelli 181
#TIP – TAKE IT PERSONALLY: VALORE PUBBLICO DAGLI ARCHIVI DI PERSONA 182
People who TIP – L'esperienza di TIP, Take It Personally e le tappe successive, di Paola Dubini, Marta Inversini, Annalisa Rossi 182
A 250 ANNI DALLA MORTE DI LUIGI VANVITELLI LE NUOVE SCOPERTE DELL'ARCHIVIO DI STATO DI FOGGIA SULLA REGGIA DI CASERTA 184
L'architetto, La Reggia di Caserta e il sacrificio di Castel del Monte, di Alfredo de Biase 184
Celebrazioni Vanvitelliane: il Maestro e la sua eredità 1773-2023, di Barbara Del Prete 185
"SPAZI SOGNATI". PERCORSO DI ACCESSIBILITÀ E INCLUSIONE PER PERSONE CON DISABILITÀ INTELLETTIVA ATTRAVERSO ATTIVITÀ A MEDIAZIONE CULTURALE E ARTISTICA 186
Intervento di Francesca Barni, Virginia Barni e Leonardo Meoni 187
LA GALLERIA NAZIONALE E L'ESPERIENZA DEI PUBBLICI 188
La Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea e le esperienze dei pubblici, di Paola Castrignanò e Isabella de Stefano 188
LA CULTURA DALLA A ALLA Z: IL PORTALE BIBLIOGRAFICO ALPHABETICA 189
Intervento di Maria Cristina Mataloni 189
SE CULTURA UNISCE…L'EDUCAZIONE AL PATRIMONIO E LA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI EDUCATIVI MIC 190
Intervento di Elisabetta Borgia, Marina di Berardo, Susanna Occorsio 190
CANTIERE MIC – Ministero della Cultura | INNOVAZIONE TECNOLOGICA, DIGITALIZZAZIONE, IMMERSITIVITÀ, GAMIFICATION E ALTRE SOLUZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA FRUIZIONE E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO 192
LA GESTIONE DELLE COLLEZIONI E DEGLI ARCHIVI DEL MUSEO NAZIONALE ROMANO 192
Intervento di Chiara Giobbe e Agnese Pergola 192
IL MUSEO NAZIONALE ROMANO SU MISURA 193
Intervento di Carlotta Caruso e Sara Colantonio 193
"APULIA MONUMENTALE" DI ROMUALDO MOSCIONI: TECNOLOGIE DIGITALI PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO FOTOGRAFICO 194
Intervento di Michela Frontino 194
ROMUALDO MOSCIONI. APULIA MONUMENTALE. Una mostra online per la rivalutazione di un fondo storico della Fototeca del Kunsthistorisches Institut in Florenz – Max-Planck-Institut, di Almut Goldhahn 195
Le lastre fotografiche di vetro dei Musei Vaticani: dal Fondo Moscioni in poi. Digitalizzazione, catalogo online e mostre digitali, di Paola Di Giammaria 196
LE FONTI ARCHIVISTICHE PER UNA NUOVA NARRAZIONE DEI SITI ARCHEOLOGICI: L'ESPERIENZA DELL'ARCHIVIO DI STATO DI AGRIGENTO 197
Intervento di Rossana Florio 197
TRA PAURA, DEVOZIONE E SCIENZA. I LUOGHI DELLA CURA E I RIMEDI DAL QUATTROCENTO ALL'OTTOCENTO A BRESCIA 199

Intervento di Debora Piroli *199*
Intervento di Giuseppe Merlo *199*
Intervento di Flora Santorelli *200*
Intervento di Massimo Chimenti *200*
"GIULIANA DEGLI ABISSI": NUOVE PROSPETTIVE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE 200
Intervento di Annamaria Mauro *200*
MUVI APPIA UN VIAGGIO VIRTUALE NEL TEMPO E NELLO SPAZIO ALLA SCOPERTA DEL PARCO ARCHEOLOGICO DELL'APPIA ANTICA 201
Intervento di Simone Quilici, Lorenza Campanella e Anna Giova *201*
PARLA CON NERONE: IL CHATBOT DEL PARCO ARCHEOLOGICO DEL COLOSSEO 202
Una guida d'eccezione per l'esperienza digital al Parco archeologico del Colosseo: Nerone, di Astrid D'Eredità e Federica Rinaldi *202*
IL MANN E L'UNIVERSO MINECRAFT 204
Intervento di Elisa Napolitano *204*
INFORMATION LITERACY E RICERCA DOCUMENTALE. PRIMI ESITI DI UN PROGETTO DI RIPENSAMENTO DEI TRADIZIONALI MODELLI DI GESTIONE ARCHIVISTICA 205
Intervento di Donato Pasculli e Maria Romana Caforio *205*
UN DATABASE CATASTALE PER AFFRONTARE IL FUTURO 206
Intervento di Valentina Simonetti *206*
PROGETTO PER L'INFORMATIZZAZIONE DELL'UFFICIO VINCOLI ARCHITETTONICI 207
Intervento di Lucia De Vincenti, Chiara Frigieri, Ramona Minnucci e Jacopo Russo . *208*
CANTIERE MIC – Ministero della Cultura | SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, ECONOMICA, SOCIALE E PATRIMONIO CULTURALE 209
IL PENSIERO VERDE NELLA TOSCANA DI UN TEMPO 209
Intervento di Cristina Tani *209*
CANTIERE TERRITORI E CITTÀ | LA CULTURA E L'ECONOMIA CREATIVA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE. POLITICHE, GOVERNANCE E STRUMENTI 210
Apertura, di Gaetano Scognamiglio *210*
MODELLI DI GOVERNANCE PER LE CITTÀ DELLA CULTURA 211
Intervento di Francesca Neri *211*
Intervento di Giuseppe Gherpelli *212*
Intervento di Fabio Molino *214*
Intervento di Gianni Nuti *216*
COME CAMBIANO LE CITTÀ ATTRAVERSO GLI INTERVENTI CULTURALI: LA FUNZIONE TRASFORMATIVA DELLA CREATIVITÀ NELLO SVILUPPO SOSTENIBILE 217
Intervento di Vittorio Salmoni *217*
Intervento di Gea Dazzi *219*
Intervento di Daniele Vimini *221*
LO SNATURAMENTO DEI CENTRI STORICI CON LA NUOVA OFFERTA TURISTICA: PROPOSTE E INTERVENTI TRA CULTURA E SOSTENIBILITÀ 223
Intervento di Antonio Lampis *223*
I PIANI DI GESTIONE UNESCO COME BUONE PRATICHE PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E TERRITORIALE 224
Intervento di Angela Tibaldi *224*
Intervento di Alessandra Refolo *225*

Intervento di Katia Basili e Grazia Rostello *227*
Intervento di Luca Gufi *229*
Intervento di Giuseppe Bacciardi *231*
Intervento di Marco Valle *232*
I PIANI STRATEGICI-OPERATIVI DELLA CULTURA E LA MISURAZIONE D'IMPATTO DEGLI INVESTIMENTI CULTURALI PER ORIENTARE LE POLITICHE 233
Intervento di Giovanna Bruno *233*
Intervento di Andrea Marrucci *235*
Intervento di Francesca Velani *237*
CANTIERE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA | MISURE FINANZIARIE E NUOVE FORME COLLABORATIVE PER LA SOSTENIBILITÀ DELLA CULTURA 239
Apertura, di Gaetano Scognamiglio *239*
LA CULTURA NELLA PROGRAMMAZIONE DELLA POLITICA DI COESIONE EUROPEA 2021-2027 239
Intervento di Sabina De Luca *239*
I PARTENARIATI "SPECIALI" PUBBLICO-PRIVATI (PSPP) NEL SETTORE CULTURALE 243
Intervento di Antonio Tarasco *243*
Intervento di Damiano Aliprandi *246*
IL SISTEMA PRIVATO A SOSTEGNO DELLA CULTURA E DEL TESSUTO SOCIALE DEI TERRITORI 250
Intervento di Andrea De Rita *250*
IL RUOLO DEL FUNDRAISING NEL MODELLO DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA 252
Intervento di Massimo Coen Cagli *252*
Intervento di Niccolò Contrino *253*

Riflessioni delle Autorità e saluto di Bergamo, Città Capitale Italiana della Cultura 2023

Lucca, nel suo piccolo, ha colto quest'importante occasione per analizzare il suo modello e per ridiscutere il futuro della cultura sul territorio. La città ha ereditato dal passato il ruolo storico delle istituzioni culturali della capitale e una vocazione fortemente internazionale.

La sfida del futuro è dare una nuova linfa a questa vitalità con un modello sostenibile e di rete: un vero e proprio laboratorio che possa servire come modello per molte realtà simili del nostro paese. Al centro deve esserci sempre il cittadino perché secondo noi un modello culturale di successo deve prevedere la funzione fortemente identitaria di formazione di coesione sociale della cultura sul proprio territorio.

Questo implica il sostegno ai residenti nei centri storici abita più di duemila anni dove hanno sede le istituzioni, si esercitano attività commerciali si ospitano viaggiatori si organizzano eventi e manifestazioni.

Proseguendo il mio ragionamento, il segreto è l'equilibrio fra tutte queste funzioni: nessuna deve prevaricare l'altra. Questo è il modello dove i beni culturali non sono oggetti custoditi sotto una campana di vetro, ma grazie anche alle nuove tecnologie abitano il territorio e sono ogni giorno vissuti e fruiti.

Questo elemento è in grado di toccare profondamente l'esperienza del viaggiatore e far provare quel sentimento unico e straordinario che è la parte più preziosa di qualsiasi marketing territoriale. La cultura deve rappresentare la mediazione del collante più forte della nostra società in quanto forma il corpo vivo della città racconta e segna positivamente l'esperienza del viaggiatore.

Mario Pardini
Sindaco di Lucca

È sotto gli occhi di tutti quanto, in questo nuovo tempo, la cultura sia determinante per lo sviluppo del nostro paese, e in questo caso della nostra città e del nostro territorio.

Lo dicono i numeri che nell'era post covid sono particolarmente significativi, però dobbiamo passare da una fase che io definirei un po' di disordine ad una fase di ordine: riuscire a fare ordine, riuscire a orientare, riuscire a dare servizi di qualità, non perdere occasioni che ci sono date.

Si devono considerare due aspetti: il ruolo della politica, che deve avere una visione e deve sapere dove vogliamo andare, cosa vogliamo valorizzare dei nostri territori, dei nostri beni culturali; e dall'altra fare sinergia tra diversi soggetti: tra il pubblico, tra il privato, il terzo settore che può giocare un ruolo particolarmente significativo e qua ci inserisco anche l'inserimento di persone svantaggiate.

Quindi fare coesione sociale, fare sviluppo intorno ai beni che il passato ci ha consegnato e che noi vogliamo consegnare al futuro sempre più belli e anche nuovi.

Luca Menesini
Presidente della Provincia di Lucca

La cultura è fondamentale per il nostro paese perché legata a tantissimi settori.

Tra l'altro, la domanda di "Italia" nel mondo sta crescendo: per esempio il turismo legato anche alle attività culturali, soltanto nel nostro comparto di competenza, ovvero le province di Pisa, Lucca e Massa Carrara, nel 2023 si pensa che possa superare i 12 miliardi. E per quanto riguarda la filiera della cultura diretta oltre un miliardo e due.

Quindi questo fa capire di come sia importante la filiera culturale nel nostro paese. Tra l'altro, c'è uno studio di Fondazione Symbola che dice che ogni euro investito in cultura ne attiva 1,8 relativo anche a tutti gli altri settori che intorno alla cultura vivono.

Quindi è fondamentale, e quest'anno LuBeC ha centrato l'obiettivo, che venga messa la cultura come punto fondamentale per l'economia del nostro Paese.

Ecco, noi come Camera di Commercio siamo ben felici di partecipare a questa manifestazione come ogni anno abbiamo fatto e riteniamo che promuovere questi eventi sia importante per far conoscere quelle eccellenze che abbiamo nel nostro Paese.

Valter Tamburini
Presidente CCIAA – Camera di Commercio di Lucca

La Fondazione Banca del Monte di Lucca condivide con LuBeC l'impegno di promuovere lo sviluppo a base culturale, infatti il nostro impegno nella cultura è saldamente al primo posto della nostra missione istituzionale.

L'impegno che noi condividiamo insieme a quelli che sono i temi fondamentali di LuBeC 2023 e per promuovere una sostenibilità economica, sociale e culturale presuppone come condizione essenziale quella di relazioni pacifiche fra gli Stati, e questo è un aspetto che è molto importante in questo momento in cui alla pandemia è subentrata la destabilizzazione dovuta alla guerra in Ucraina.

Proprio per questo, una parte importante della missione culturale della Fondazione Banca del Monte di Lucca si svolge nell'ambito della valorizzazione del messaggio spirituale ancorato a forti valori di giustizia e di pace che ci hanno lasciato alcune eminenti personalità del Novecento lucchesi di nascita o di adozione, come Arturo Paoli e Domenico Maselli, e dei quali la Fondazione Banca del Monte di Lucca ha l'onore di custodire gli archivi, e questa è una parte importante della nostra missione.

Sostenere LuBeC 2023 e partecipare ai cantieri tematici di LuBeC 2023 rappresenta per noi un'occasione propizia per ricercare nella condivisione con altri soggetti le soluzioni innovative che possono far crescere fortemente la nostra missione culturale.

Andrea Palestini
Presidente Fondazione Banca Del Monte Di Lucca

La chiesa è custode di un grande patrimonio che nel corso dei secoli le diverse comunità hanno voluto per dotare i luoghi di riunione e di culto di opere d'arte che, con la loro bellezza, testimoniassero il valore di ciò che là veniva annunciato e celebrato. Questo valore riguarda lil destino e il senso dell'esistenza; la chiamata che ogni persona riceve a fare della propria vita qualcosa di bello e di grande per sé e per gli altri.

Consegnare alle nuove generazioni il messaggio che tale bellezza continua a trasmettere significa compiere una grande opera di umanizzazione, che riguarda la relazione delle persone con la propria vicenda, con la vita degli altri, con il mondo, con le cose... La bellezza ci aiuta ancora oggi a vivere in maniera pienamente umana la nostra esistenza e le nostre relazioni.

Paolo Giulietti
Arcivescovo della Diocesi di Lucca

Un saluto particolare a tutti i partecipanti a questa edizione di LuBeC, che quest'anno mette al centro la questione della cultura come motore dinamico per il paese.

La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha sostenuto numerosi progetti di ricerca che intendono proprio con tale spirito il concetto di cultura, con in più una declinazione sui temi della sostenibilità e della transizione ecologica. Basti pensare al bando dedicato allo "Sviluppo sostenibile" che ha finanziato progetti green di grande efficacia, o al supporto fornito, in termini di studio e ricerca, alle filiere produttive del territorio proprio per orientarsi in questo senso. Ma soprattutto la Fondazione è ente promotore di Pianeta Terra Festival, che nasce proprio dall'esigenza di creare una relazione tra il valore divulgativo della cultura e la possibilità di cambiare un percorso sociale, economico e scientifico che appare drammaticamente segnato. A conclusione di questo mio brevissimo intervento, non posso quindi che augurare buona manifestazione a tutti quanti interverranno.

Buon lavoro e da parte della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca come sempre il pieno sostegno a questa iniziativa.

Marcello Bertocchini

Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca

LuBeC 2023 CHIAMA ArtLab23 Bergamo

SALUTO DELLA CITTA' DI BERGAMO, CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA 2023 INSIEME A BRESCIA, CHE OSPITA ART LAB.

Buongiorno a tutti e a tutte, da sempre LuBeC e ArtLab sono impegnate nel conseguimento di un unico obiettivo innovare le politiche i programmi le pratiche culturali per lo sviluppo delle comunità e dei territori.

Bergamo ospita ArtLab da 4 anni in cui abbiamo costruito un rapporto di collaborazione e fiducia che ci ha accompagnato nel progettare nel realizzare il viaggio come Capitale italiana della cultura insieme a Brescia.

Ieri abbiamo aperto l'edizione 2023 di Art Lab con due appuntamenti dedicati alle eredità che le Città Capitali lasciano alle comunità e ai territori, ragionando insieme ad altri sindaci italiani ed europei che hanno vissuto o sono impegnati in questo momento nel difficile compito di costruire un lascito dell'esperienza di Città Capitale della Cultura.

Oggi e domani continueremo a ragionare sul futuro delle imprese culturali e creative e sulla necessità di interazione tra diversi ambiti e sistemi produttivi in una logica cross settoriale e internazionale. Dialoghiamo in parallelo qui e a Lucca sulla trasformazione digitale, sui partenariati e la governance della cultura, sulle competenze in ambito culturale e molto altro ancora.

Auguro buon lavoro LuBeC e ai suoi promotori, a Promo PA, e alla Regione Toscana, al Ministero della Cultura e tutti gli enti del territorio, convinto che il lavoro di questi giorni contribuirà a creare nuove connessioni nel futuro tra chi guarda nella stessa direzione.

Buona giornata e buon lavoro.

Giorgio Gori
Sindaco di Bergamo

Nota della curatrice, di Francesca Velani[1]

LuBeC è l'incontro annuale organizzato da Promo PA Fondazione e sostenuto dagli enti del territorio, dalla Regione Toscana e dal Ministero della Cultura, che si svolge annualmente a Lucca per promuovere lo sviluppo a base culturale per la crescita, la competitività, l'innovazione del Paese e dei suoi territori.

Nel 2023, giunto alla sua XIX edizione, LuBeC è stato EFFETTO CULTURA e ha puntato un faro sulle ricadute che la cultura può generare in ogni ambito della crescita socio-economica, come potente motore di politiche, processi e servizi che rinnovano la capacità del Paese di produrre sviluppo sostenibile, in risposta alla necessità di affrontare pressioni e bisogni economici, sociali ed ecologici crescenti.

Dal benessere delle persone a quello delle comunità, alla coesione sociale, dalla crescita civica a quella professionale, dall'innovazione del sistema imprenditoriale, alla sostenibilità dell'economia creativa ed artistica: un'edizione che ha voluto evidenziare le caratteristiche di un settore i cui confini sono in continua evoluzione, e che grazie alla sua osmotica natura può dare vita ad ibridazioni cognitive e produttive che – se rinforzate e promosse adeguatamente -, rendono possibile il raggiungimento di grandi obiettivi collettivi.

Cardine dell'iniziativa è stato come sempre, il dialogo pubblico-privato, approfondito in termini di policies, competenze, modelli di governance, processi, servizi e prodotti. Più in generale le organizzazioni culturali e creative con il loro sviluppo, il lavoro, l'interazione tra diversi ambiti e sistemi produttivi, cui la cultura apporta capacità creativa, cura, resilienza, competenze.

Nel 2023 Promo PA Fondazione ha rinnovato anche la struttura di LuBeC, con un nuovo assetto in macro cantieri tematici, che restituisce da un lato una migliore fruizione dell'iniziativa e dall'altro una maggior centralità al ruolo determinate dei partner tecnici e istituzionali. Questo assetto è rispettato nella restituzione degli interventi degli Atti che avete in mano.

Gli incontri alternando interventi di visione, a presentazione di ricerche, laboratori di coprogettazione e seminari di approfondimento, hanno voluto dare visibilità e forza ad un impegno crescente per sostenere il processo di accrescimento di competenze strategiche e tecniche necessarie al sistema pubblico e privato della cultura per muoversi con efficacia nell'ambito dello sviluppo sostenibile. Dal cantiere sull'innovazione digitale, sviluppato attraverso ISIE – International Summit of Immersive Experience, a quelli dedicati alla Digital Library, al PNRR, alle nuove competenze, al rapporto città e territori, ai tre cantieri/laboratorio sulla sostenibilità, economica, ambientale e sociale. Il tutto coordinato da un team scientifico-organizzativo attento stimolare il networking e la circolarità delle idee.

Gli appuntamenti hanno registrato oltre 1000 presenze 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

[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.

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 Journa (www.lubec.it),* 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 2023 si è svolto con il Patrocinio di Ministero della Cultura, Regione Toscana, Provincia di Lucca, Comune di Lucca, Anno europeo delle competenze, 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.

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, Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest e Banco BPM. Main Sponsor dell'iniziativa COIMA Sgr e BARCO Italia.

I partner pubblici e privati che hanno confermato la loro adesione a LuBeC2023 sono stati AGIS – Associazione Generale Italiana dello Spettacolo, ALES Arte Lavoro e Servizi S.p.A, Ambasciata dei Paesi Bassi in Italia, Legacoop-CulTurMedia, Federculture, Festival del Fundraising, Fondazione Ecosistemi, Fondazione Scuola Beni Attività Culturali, Fon Coop, Immersive Experience Art.com, Is.ForCoop., ISI Pertini, Orbital Cultura, Ordine degli Architetti di Lucca, PTS CLAS, Più Fundraising Più Cultura, Regione Emilia Romagna, Rete Città della Cultura, Rete Comuni Sostenibili.

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 composto da Elisa Campana ed Eleonora Bianchi, con il supporto anche di Sharon Tofanelli.

Un ultimo grazie al Presidente Gaetano Scognamiglio, alla Direttrice Ioletta Pannocchia, all'Amministratrice Fabiana Dardi 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 lo rendono un appuntamento speciale e consolidato nel panorama nazionale.

CONVEGNO DI APERTURA

APERTURA DEI LAVORI

Intervento di Angela Acordon[2]

Buongiorno a tutti. Grazie come sempre a LuBeC per questo invito a partecipare. Saluto il mio ex Direttore generale, Antonio Lampis, che non vedevo da tanto tempo. Oltre a essere un momento di incontro, confronto e crescita per tutte le persone del settore, questo è anche un momento di re-incontri con contatti che l'attività lavorativa ci impedisce di continuare a mantenere. Ma ci sono persone che rimangono nel cuore e il mio Direttore è tra queste. E lo dico perché è stato il mio primo incarico, difficilissimo, in Calabria. E me lo ricordo sempre con grande piacere per il sostegno che mi ha dato.

Di qualsiasi cosa si parli a LuBeC, uno dei temi immancabili è quello del rapporto tra pubblico e privato, come ha detto prima anche Luca Menesini, Presidente della Provincia di Lucca.

Effettivamente sembra molto difficile in certi settori pubblici, per esempio quello museale, andare avanti da soli. Questo è quel che si intende quasi sempre quando si parla di rapporto tra pubblico e privato. Toccata da un evento molto doloroso e recentissimo, mi rendo però sempre più conto che è anche l'opposto: i Beni Culturali una volta venivano chiamati "cose", forse perché in effetti costituiti da materie. E pertanto proprio in quanto materia sono destinati, sempre o quasi, a sopravviverci, si spera a lungo.

Quando ci sono delle grandi collezioni - vi dirò poi a che cosa mi sto riferendo in particolare - dietro c'è sempre un grande amore, una grande passione, un grande impegno che non è scontato che possa trasmettersi nei nostri eredi. Spesso succede, com'è accaduto per il Museo Civico Lia della Spezia, che il collezionista abbia timore di quanto accadrà dopo la sua morte e che avverta perciò il bisogno di trovare un accordo per donare la sua raccolta, in questo caso al Comune ligure. Mi dispiace che non ci sia più il Presidente Giani, perché sono sicura che da questa questione sia toccato anche lui. Ho avuto modo di conoscere, poco dopo Ferragosto, Raffaella Paoletti, la custode ed erede del Castello di Castiglione del Terziere: un gioiello in Lunigiana, nel comune di Bagnone, che ospita un'importante collezione soprattutto di fonti archivistiche e bibliografiche. Ci sono anche lettere autografe di Leopardi, incunaboli, prime edizioni, come la Gerusalemme Liberata di Torquato Tasso con le stampe di Bernardo Castello. Nei due incontri che ho avuto con questa persona, che ha dedicato la sua vita alla conservazione e a rendere possibile la fruizione di questi tesori - avendone sposato il collezionista – è emersa con forza la sua preoccupazione: «Sto per compiere sessantadue anni, vivo qui da sola e mi occorre mezz'ora soltanto ad aprire tutte le finestre; ricevo le persone, apro loro i libri e glieli mostro, non ho figli: cosa accadrà dopo di me?»

Cinque giorni dopo il nostro secondo incontro, Raffaella è stata ritrovata senza vita nel suo letto e questa morte prematura, assieme al timore che mi aveva trasmesso, mi ha lasciato dentro una profonda ansia. Sabato ci saranno i funerali, ritardati dall'autopsia. Io devo fare qualcosa per questa situazione, devo vedere quali istituzioni si possono muovere affinché questa realtà continui ad esistere così come ho avuto la fortuna di poterla apprezzare.

[2] Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Lucca e Massa Carrara. Intervento revisionato dall'autrice.

Ecco, quello che vi ho appena raccontato dimostra come non sia solo il Pubblico ad aver bisogno del sostegno privato, ma come spesso siano solo le Istituzioni a permettere alle cose, e non solo ai beni culturali, di continuare a vivere nel tempo.

Intervento di Eugenio Giani[3]

Ringrazio reciprocamente il Presidente Scognamiglio per la passione, la competenza, la capacità di LuBeC di rinnovarsi ogni anno e offrire sempre un panorama, una piattaforma efficace per discutere e confrontarsi sui Beni Culturali e su ciò che rappresentano a Lucca e in Toscana, a livello nazionale e internazionale. Naturalmente con LuBeC, come ricordava Scognamiglio, ormai il percorso è lungo, ed è dal 2015 che ricopro una posizione di vertice: per cinque anni come Presidente del Consiglio Regionale, e poi da tre anni come Presidente della Regione.

Con sguardo retrospettivo agli ultimi otto anni, ho visto crescere autenticamente questa manifestazione in contenuti e in valenza, che si è costantemente allargata. Stamani voglio ringraziare il Sindaco, che sta portando Lucca al centro del dibattito e del confronto: veniamo da un'occasione importante quale la semplificazione burocratico-amministrativa, con la presenza a Palazzo Ducale del Ministro Zangrillo, che nel tour Facciamo semplice l'Italia, ha fatto tappa nella nostra città. Lucca è espressione capitale della Toscana: del resto noi sappiamo che, se Firenze ha guidato il Granducato, e quindi l'identità toscana (dal 27 agosto del 1569, quando Papa Pio legittimò Cosimo I) Lucca nel Granducato c'è stata poco, dal 1847 al 1859. Tuttavia, è come se qui trovassimo l'altra capitale, anche per la progettualità, le idee, le istanze, le novità. Pensate a come nel periodo napoleonico, e poi successivamente all'inizio dell'Ottocento, Lucca si sia legittimata a essere espressione di avanguardia e di civiltà innovativa.

In questa città abbiamo un paradigma importante da declinare, proprio sull'importanza dei Beni Culturali e in generale della cultura come patrimonio del nostro Paese, che rende l'Italia punto di riferimento a livello mondiale.

Oggi, che misuriamo attenzione e interesse con i click di Instagram, Facebook e Twitter, vediamo dimostrato da recenti studi che, tra le venti Regioni italiane osservate, la nostra è quella più attrattiva, e lo comprendiamo: l'aspetto naturalistico e paesaggistico, l'aspetto culturale e turistico, sia sui monti che sullo splendido mare; ma poi, se andiamo a osservare il ruolo antropomorfo nella trasformazione che l'uomo ha fatto su questo pianeta, ci rendiamo conto delle potenzialità delle nostre grandi città - Pisa, Lucca, Siena, Firenze - ma anche dei nostri borghi: a San Gimignano, su 7000 abitanti, vi sono tre milioni di persone che arrivano ogni anno per cogliere come la Toscana dei campanili si esprimeva nel Medioevo, in un borgo che è rimasto per larga parte intatto.

Io penso a Scognamiglio e al suo ruolo nelle realtà a cui ha dato vita in questa grande stagione di riscoperta della Garfagnana, in particolar modo delle iniziative che hanno caratterizzato la Rocca Ariostesca a Castelnuovo in Garfagnana. E devo dire che anche i luoghi delle aree più interne, nel momento in cui trovano un Sindaco, un'amministrazione che gli ridà vita, ecco che diventano punti di riferimento a livello internazionale. Penso che LuBeC in questo panorama abbia questa caratteristica. A tutti diciamo scherzosamente: il nostro oro in Italia, e in Toscana ancora di più, è la cultura. E se il nostro oro è la cultura,

[3] Presidente della Regione Toscana.

come estrarlo e declinarlo? Come proiettarlo in un mondo che vive di comunicazione, come gestire l'aspetto del narrare, di modo che sia raccontato bene? Ferdinando Facchiano, Ministro dei Beni Culturali della prima Repubblica ed esponente del Partito Socialdemocratico - era la Firenze che viveva l'anno come Capitale Europea della Cultura. In una sua relazione, Facchiano affermò: «Il 25% dei Beni Culturali italiani è concentrato in Toscana.» Quale fosse il paradigma per dare un termine preciso non lo so, ma è verosimile che sia così. C'è un motivo storico: qui viviamo il patto di famiglia.

Anna Maria Luisa, l'ultima della dinastia medicea, che per 303 anni governò prima Firenze e poi la Toscana, lasciò questo testamento il 31 ottobre del 1737. Essendo venuti a mancare i figli maschi nella stirpe, le grandi potenze avevano deciso che i Lorena governassero da lì in poi la Toscana. Nella cessione testamentaria, lei dichiarò: «Morto mio fratello, saranno i Lorena a gestire la Toscana. Ma le stesse grandi potenze - Francia, Spagna, Inghilterra, Austria - che hanno voluto il passaggio a tale dinastia, devono controfirmare l'accettazione di questo irreversibile percorso della Storia, con tanto di clausole che prevedano che i beni che la mia famiglia ha accumulato nell'arco di questi tre secoli - commissioni, architettura, palazzi - rimangano sempre nello Stato, e che nessuno possa portarli via, o far loro svolgere una funzione che non sia quella dell'ornamento e del godimento.» Pensate, una donna che nel 1737 aveva in mente il godimento dei forestieri, già possedeva una visione di quello che in seguito sarebbe stato il flusso turistico, che per allora era il Grand Tour delle nobili famiglie, ma che poi sarebbe diventato ciò che oggi è il turismo.

Un turismo che, se ben gestito, crea opportunità favorevoli per tradurre la cultura in ricchezza per i territori. È evidente che tutto questo già si viveva in Toscana: analoga impostazione fu tenuta da Maria Luisa di Borbone qua a Lucca. Di conseguenza, per motivi storici legati a questa visione avanguardistica - peraltro sempre splendide donne – noi ci troviamo a condividerla, e questo lo dovremmo ben sottolineare. Negli ultimi anni, al di là di un ragionamento di parte, c'è stato un buon governo che ha salvaguardato i patrimoni, l'immagine, il profilo del territorio dalle distruzioni che ne potevano venire: per esempio, gli anni Sessanta-Settanta delle speculazioni edilizie, nel periodo di boom economico e democratico. Ritengo che proprio per questo sia importante avere un focus, un luogo dove sviluppare annualmente un confronto sulla tutela e sulla valorizzazione dei Beni Culturali. Bene, questo luogo è LuBeC.

Ho un'ultima considerazione di merito e poi concludo: mossi da questa ricchezza di Beni Culturali, in Toscana abbiamo sempre avvertito la necessità di un rapporto corretto con lo Stato. L'altro ieri ero in Parlamento per il cordoglio al Presidente Napolitano a Montecitorio, vedevo dietro la Presidenza i pannelli che ricordavano i giorni dei plebisciti per l'Unità d'Italia, che furono 10 - era l'11 marzo del 1860. E tra tutti, il primo fu quello voluto da Bettino Ricasoli in Toscana. In tutti i nostri Comuni troverete una lapide che ci ricorda che 366.571 toscani, il 94%, votarono per l'Unità d'Italia. Quel "sì" rispondeva al seguente quesito: «Volete voi che la popolazione, il territorio e i beni diventino parte dell'Unità d'Italia?» Con quell'assenso i nostri predecessori, parenti, ascendenti non si rendevano conto che tutti i beni che da Lucca, Firenze, Siena e Pisa erano parte di questo Stato andavano all'Italia. E quindi, oggi tutti i nostri Beni Culturali sono gestiti dal Ministero dei Beni Culturali attraverso le loro Sovrintendenze. E sinceramente, talvolta mi rendo conto che la lontananza del territorio non dà il senso di una valorizzazione quale sarebbe necessaria.

Comunque, nell'autonomia regionale, vedrei bene un ruolo che ci possa consentire una più diretta capacità di gestione, perché sul piano della valorizzazione sono convinto che un coinvolgimento locale, da parte della Regione e dei Comuni, di associazioni come Pro Loco, potrebbero favorire molto meglio. Gli Uffizi significano 48 milioni di incassi l'anno; l'ordine pubblico, la sicurezza, la pulizia dev'essere garantita a livello locale, ma i 48 milioni vanno tutti nel Tesoro dello Stato. Il fatto di un coinvolgimento che porti queste risorse a distribuirsi sul territorio, perché anche il piccolo museo attivato dalla Pro Loco diventi elemento di valorizzazione, lo vedrei in un ordinamento corretto più positivo, con un coinvolgimento della Regione, in primo luogo degli Enti locali.

Con il Ministro Sangiuliano stiamo impostando la politica delle fondazioni. Lo abbiamo fatto proprio qui, in Provincia di Lucca, con la Fondazione Mitoraj a suo tempo, con Franceschini. Lo vorrei per gli Uffizi diffusi che, a Montelupo come alla Villa di Carreggi, si stanno organizzando in tal senso. Fondazioni che per la gestione dei Beni Culturali statali prevedano Stato, Regione e convenzioni con il proprio Comune. Insomma, vi è la necessità di aprire un dibattito a proposito di un patrimonio che dà la funzione di tutela allo Stato, ma che per valorizzare e gestire richiede il coinvolgimento della Regione e degli Enti locali. Il confronto ci aiuterebbe probabilmente a creare più attrazione, ricchezza e conseguenti risorse per un ulteriore modalità di gestione.

A Lucca l'epoca napoleonica è stata importante, l'epoca della Baciocchi, era il 1821 quando morì Bonaparte. Sapeste quante email ho ricevuto nel 2021 perché, nell'anniversario dei duecento anni, erano chiuse le residenze napoleoniche gestite dallo Stato all'Isola d'Elba, a causa di carenza del personale. Ecco quindi la necessità di un tema che sento di voler trasmettere a LuBeC, con i complimenti - e lo dico di fronte alle più alte autorità dello Stato che qui sono - al Sindaco, al Presidente della Fondazione Bertocchini - qualcosa di straordinario per lungimiranza, anche rispetto ad altre Fondazioni in Toscana. Ritengo che questa sia la necessità: pensare al meglio, al coinvolgimento delle Istituzioni locali, coordinandosi per vivere tutela e valorizzazione dei beni. E su questo ragioniamo e pensiamo già in questa edizione di LuBeC. Grazie davvero a Scognamiglio e grazie a tutti voi.

Introduzione, di Gaetano Scognamiglio[4]

LuBeC quest'anno è Effetto Cultura. Con la Direttrice Francesca Velani, abbiamo voluto evidenziare e approfondire i vari ambiti in cui la cultura esplica i suoi benefici effetti.

Naturalmente la cultura ha un valore in sé che ci arricchisce e ci fa crescere ma è opportuno riflettere anche su quello che si può definire campo largo della cultura, senza sminuirne per questo il valore assoluto.

Al contrario, valutandone gli effetti, se ne comprende ancora di più il ruolo fondamentale che svolge nelle nostre vite.

Perciò oggi e domani si discuterà, in una serie di cantieri tematici, delle ricadute o comunque delle relazioni della cultura con l'economia, l'accessibilità la sostenibilità il welfare, la coesione sociale, la digitalizzazione, la fruizione del patrimonio e l'innovazione.

[4] Presidente Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall'autore.

Mi auguro che dal lavoro dei cantieri possano emergere proposte concrete da sottoporre al Ministro come suggerimenti per concorrere alla definizione delle politiche di settore nella prossima legge di stabilità

Presenteremo anche due ricerche: la prima oggi pomeriggio nel cantiere Borghi sullo stato di attuazione dei finanziamenti PNRR, condotta da Annalisa Giachi coordinatrice OReP e l'altra nel cantiere sostenibilità domani alle 11, realizzata da Sabina De Luca sui fondi destinati alla cultura nella nuova programmazione europea '21\'27.

Per tornare agli effetti, ve n'è uno trasversale, che non è trattato esplicitamente nei cantieri in cui è articolato LuBeC ma non per questo meno importante, che è la libertà.

La cultura rende liberi o almeno dovrebbe offrire gli strumenti per esserlo, ma questa affermazione non è priva di ombre. Spesso infatti è stata ancillare al potere di turno, comprimendo le libertà.

Oggi poi assistiamo ad una eterogenesi dei fini: la cultura legata al mito della libertà (e della liberazione) ha sdoganato posizioni minoritarie e ingiustamente marginalizzate e penalizzate, sia in ambito sociale che individuale, il che sarebbe coerente con una concezione liberale della società, ossia pluralistica, ma i gruppi interessati si sono prontamente organizzati per limitare la libertà di espressione di chi non ne fa parte e la pensa diversamente. Si è insomma riproposto l'antico dilemma, già rilevato da un pensatore come Popper, se e fino a che punto sia tollerabile tollerare gli intolleranti.

Pensiamo alla *cancel culture*, che è forse il fenomeno più pernicioso cui assistiamo negli ultimi anni, insieme ad un relativismo culturale che tende a mettere tutte le culture sullo stesso piano. Ed anche qui si pone il dilemma popperiano quando affianchiamo culture che hanno introiettato i principi del pluralismo e delle libertà fondamentali con altre che, ad esempio, non riconoscono la parità tra uomo e donna.

Di questa situazione paradossale, per cui la libertà non è più in grado di difendere se stessa, non pensa più in termini di un pluralismo che sa distinguere ciò che la minaccia davvero da ciò che invece è dissenso, ossia il sale stesso delle libertà fondamentali (di parola, opinione, riunione, associazione), fa parte anche il politicamente corretto, nato in ambito anglosassone e diffusosi rapidamente per emulazione e in modo radicale in molte società occidentali.

Non può LuBeC affrontare e risolvere questi temi ma mi auguro che possa essere una sede di dibattito e confronto per dare un contributo affinché il binomio cultura libertà non abbia ombre, che incombono sempre. Si pensi solo agli episodi recenti e ricorrenti che vedono, i beni culturali (monumenti, statue, palazzi, etc.) fatti oggetto di azioni vandaliche per stigmatizzare, come si è dichiarato, in ossequio alla citata *cancel culture*, personaggi e periodi del passato accusati di praticare comportamenti discriminatori e oggi culturalmente non più accettabili, anzi condannabili, tipo la schiavitù, la guerra e simili. Oppure azioni dimostrative che, imbrattando opere d'arte o monumenti pubblici, hanno l'obiettivo di attirare l'attenzione sulle tematiche dell'ambiente e del mutamento climatico.

Inutile dire che qui entra in gioco la nozione di conservazione, che ha forti legami semantici con conservatorismo, e non solo assonanze foniche. La cultura della conservazione ha anche a che fare con la preservazione di un'idea di libertà come confronto critico con il passato, consapevoli che ogni generazione è il frutto di un innesto del nuovo nel patrimonio trasmesso, inteso in senso lato, dunque anche artistico e culturale. Una filosofia autentica

e feconda dei beni culturali non può che muoversi tra conservazione del passato e apertura vigile e intelligente al futuro.

Insomma, parlando di cultura e beni culturali, LuBeC intende fare i conti con i problemi del presente, cercando di dare il proprio contributo affinché si recuperi un'idea (e una pratica) diffusa di equilibrio e ponderazione, virtù per eccellenza, oggi troppo spesso dimenticata o vilipesa.

In conclusione se davvero la cultura può e deve produrre effetti, l'auspicio è che il primo e più immediato sia un'educazione alla misura e all'equilibrio tra passato e futuro, tra diritti e doveri, tra libertà e rispetto.

EFFETTO CULTURA. L'ECONOMIA CULTURALE E CREATIVA TRA INNOVAZIONE E SVILUPPO SOSTENIBILE

Gaetano Scognamiglio dialoga con Franco Broccardi[5], Sandro Cappelletto[6], Francesca Velani[7] e Fabio Viola[8]

FRANCO BROCCARDI

Mi fa molto ridere il fatto che in un convegno in cui si parla di cultura il primo a intervenire sia un commercialista. Ci fa capire a che punto siamo messi nel mondo culturale italiano: non benissimo direi. Partiamo proprio male.

In questi giorni mi sono posto alcune domande: siamo proprio sicuri che la cultura impatti sull'economia di un territorio? E se impatta, siamo sicuri davvero che sia un impatto positivo? Sono domande che dovremmo cominciare a porci.

Dal punto di vista economico, la cultura apporta certamente benefici; ma direi che molto più spesso è il turismo che ne deriva a farlo, non la cultura stessa. Quali sono dunque i benefici della cultura, perché investire in essa? Perché il settore pubblico deve farlo? Perché i privati e le imprese, che lo stanno facendo in maniera sempre maggiore e sempre più consapevolmente? Perché non si tratta solo di economia, o meglio, non di economia diretta.

Mi è venuto in mente un saggio del '72 del nobile della fisica Philip Anderson: scriveva che noi possiamo studiare benissimo i singoli elementi di un sistema, ma nel momento in cui li mettiamo insieme, tutto quel che abbiamo studiato viene meno perché trasfigurato in qualcos'altro. Questa è la cultura, questi sono i temi che quest'anno trattiamo a LuBeC: una sostenibilità che non è solo quella economica o ambientale o sociale, ma che è la somma di tutti questi tre elementi. È come un tavolino con tre gambe: se ne manca una, non sta in piedi. Quindi sì, possiamo ragionare da un punto di vista economico, ma probabilmente troveremmo delle brutte sorprese. È un punto di vista che ha senso nel momento in cui lo andiamo a rapportare ad altri elementi.

La cultura ha un impatto ambientale, di cui molto spesso non si parla. L'altro giorno sono andato a vedere il concerto di Björk a Milano, sui temi dell'ecologia. È uno spettacolo che in Islanda - il paese di Björk - non può essere messo in atto perché dal punto di vista ambientale non è sostenibile da quel paese. Abbiamo delle contraddizioni: nel momento in cui parliamo di cultura dobbiamo tenere ben presenti tutti gli elementi, o gli scivoloni saranno immediati. La cultura impatta i territori? Sì, effettivamente. La fiscalità può aiutare? Sì, la prima cosa che viene in mente è l'Art Bonus, che però ha dei problemi: avrebbe dovuto funzionare bene nei piccoli borghi perché è qualcosa che funziona sul sentimento di comunità: se c'è da ristrutturare un bene, sento che quel bene è anche una cosa mia. Questa realtà nei piccoli borghi non ha funzionato perché, pur essendo un progetto molto semplice, nei piccoli comuni non è conosciuto.

---

[5] Economista della Cultura. Intervento revisionato dall'autore.

[6] Giornalista e critico musicale. Intervento revisionato dall'autore.

[7] Direttrice LuBeC e Area Cultura e sostenibilità Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall'autrice.

[8] Videogame Designer and Producer | Art Curator & Museum Serial Innovator. Intervento revisionato dall'autore.

Alla fin fine ha funzionato per i soggetti che già ricevevano finanziamenti: è facile finanziare il restauro del Colosseo! È molto più difficile finanziare una statua all'interno di un paese di 400 abitanti, trovare i fondi per quello. Su questo ci sarà da lavorare, con Ales lo stiamo facendo. L'impatto economico su un territorio esiste, va migliorato, non può essere solo un impatto legato al denaro, non va pensato in quel senso, ma a quanto la cultura fa star bene le persone che vivono in quel territorio.

Le ricadute sono molto diverse: è molto di moda dire che la cultura cura, il ché è vero, ci sono evidenze scientifiche. Una delle proposte avanzate con FederCulture - che da anni portiamo avanti, lo avevo proposto in un convegno al Ministro Franceschini, che mi aveva guardato come un pazzo - era quella di defiscalizzare le spese culturali, ovvero: se la cultura fa bene alla salute perché rallenta l'invecchiamento e diminuisce le possibilità dell'Alzheimer, allora è una medicina. Quindi perché non trattarla come una spesa medica in dichiarazione dei redditi? Ci stiamo lavorando anche insieme a Umberto Croppi, anche se non c'è ancora grande disponibilità. Però lavorare sui temi fiscali ed economici della cultura ha senso, c'è un riflesso che va però visto in maniera molto più ampia, come giustamente diceva anche Scognamiglio nell'introduzione: lavorare nella cultura vuol dire contemplare uno spettro molto più ampio, che non è quello del semplice aspetto economico, ambientale o sociale; ma è sempre la somma di tutte e tre le cose.

SANDRO CAPPELLETTO

Buongiorno e grazie per questo graditissimo invito. Come storico della musica, sono per quel che mi compete anche uno storico della cultura e dei fenomeni sociali e non posso non rilevare come siano in fondo passati pochi anni da quando un esponente politico, allora di un certo peso, disse che con la cultura non si mangia.

Mi pare che acquisizione condivisa da parte di tutti i presenti, che hanno storie politiche diverse, sia che questo non è più un tema di discussione. E questa è una conquista tutt'altro che scontata. Diceva Franco Broccardi che non si tratta soltanto di economia.

Il Presidente Scognamiglio mi invita a parlare dell'educazione musicale. Ne parlerò certamente, ma qual è lo stato dell'educazione generica nel nostro paese? Il 13 settembre, a pagina 6, il quotidiano Avvenire proponeva due articoli. L'articolo di apertura era dedicato alle violenze sulle due ragazze adolescenti, poco più che bambine, commesse al quartiere Parco Verde di Caivano. Poi esaminava la situazione urbanistica di altri quartieri: Corviale a Roma, Le Vele di Scampia, lo Zen di Palermo. Il titolo era: “La sfida degli architetti contro il degrado”.

Elena Granta, urbanista del Politecnico di Milano, diceva: "il degrado non esiste in natura: è l'esito ultimo di una serie di infinite rinunce ad agire di fronte ai tanti problemi che affliggono le città: disagio sociale, carenza di servizi, mancanza di manutenzione del verde pubblico, dilazione delle necessarie opere di conservazione degli edifici."

Il taglio basso della pagina era invece un articolo da Firenze: “Cinque indagati per il sequestro di Kata”, la bambina peruviana di cinque anni scomparsa, probabilmente in maniera tragica, da un ex-albergo occupato e ora sgomberato a Firenze. "Anche la sua misteriosa scomparsa", iniziava l'articolo, “è, come lo stupro delle ragazzine a Caivano, una storia di degrado sociale e urbano". Vediamo i dati dell'ultimo rapporto, 7 luglio 23, presentato dal Presidente dell'ISTAT: in Italia la fascia di età tra i 18 e i 34 anni, per il 48% - la metà - mostra almeno un segnale di deprivazione in uno dei domini chiave del benessere:

istruzione e lavoro, coesione sociale, salute, benessere soggettivo, territorio. Il 20% dei giovani tra i 15 e i 30 anni sono i famosi NEET: non studiano, non lavorano, sono scoraggiati nella ricerca di un lavoro.

Commenta Chiara Saraceno, probabilmente la nostra più autorevole sociologa del lavoro: "I fenomeni di abbandono scolastico precoce, di mancato raggiungimento delle competenze a livello logico e di comprensione linguistica riguardano in larghissima prevalenza i e le adolescenti che vivono in famiglie deprivate, il tutto nella persistenza di forti disuguaglianze territoriali. L'Italia appare una società che di generazione in generazione riduce la propria capacità di riprodursi - qui il riferimento è al crollo della natalità - e ciò nonostante sembra incapace di investire adeguatamente nelle nuove, sempre più ridotte e perciò preziose generazioni per consentire loro di guardare con fiducia al futuro."

Concludo questa serie di citazioni con una riflessione di Cesare Moreno, quarant'anni, maestro elementare, Presidente dell'Associazione Maestri di Strada: "Si è creata in Italia una nuova categoria sociale: gli invisibili. Gli invisibili sono coloro ai quali il potere politico non deve dire niente, e soprattutto non deve dare niente. Ceto sociale non produttivo, elettoralmente inutile. Spazzatura civile. Gli invisibili sono tali perché la loro disperazione non ha punti di aggancio con un potere costituito."

Che cosa c'entrano questi dati, potreste chiedermi, con il nostro incontro di oggi? C'entrano tantissimo perché l'input che viene da LuBeC 2023 è la cultura come potente motore di politiche, processi e servizi in risposta alla necessità di affrontare pressioni e bisogni economici, sociali ed ecologici crescenti. Questa riflessione la fa anche il professor Zamagni nell'articolo che anticipava ieri il suo intervento di questo pomeriggio, quando parlava della cultura che non dev'essere intesa soltanto come un bene, non è una speciale attività di consumo, e dunque dev'essere un'attività di produzione, capace di generare livelli più avanzati di pubblica felicità. Il lavoro culturale non deve servire solo ad accrescere l'utilità di chi ne fruisce e ad aumentare il Prodotto Interno Lordo: questa è la concezione funzionalistica della cultura.

L'educazione musicale curriculare in Italia non esiste. Chiuso. Questo è il punto di partenza. Esiste un'ora di musica alle scuole medie, esistono dei licei musicali, poi esiste l'educazione professionale nell'alta formazione, nell'AFAM, alla quale appartengono i conservatori ed alcune accademie riconosciute. Ma l'educazione musicale non esisteva nemmeno in Venezuela, quando José Antonio Abreu inizia quel meraviglioso percorso di educazione attraverso la musica, creando il sistema di orchestre giovanili e infantili che ha dato uno strumento, un senso di appartenenza, di identità, di coesione sociale a centinaia di migliaia di ragazzini, per la maggior parte provenienti dalle zone più disagiate di quel paese. Un'esperienza considerata faro, che ha avuto dei riflessi anche in Italia, che naturalmente adesso sta vivendo la crisi che vive il Venezuela, ma rimane una strada da percorrere.

Quando tu programmi una stagione, qualsiasi sia il tuo ruolo nella musica, nel teatro, nella danza, nell'organizzazione di eventi culturali, hai un triplice compito non separabile: non posso farne uno, o l'altro, o il terzo. Devo farli tutti e tre insieme.

Devo difendere un patrimonio. Ogni disciplina artistica ha un immenso patrimonio. Lo studio, la ricerca delle fonti continua ad aumentare. Poi devo creare un nuovo repertorio, quindi commissioni, stimoli per la creazione di opere nuove, coinvolgendo le nuove intelligenze creative, e qui il compito è immenso, perché la presenza della giovane creatività nelle stagioni è ridottissima, in particolare nel mondo musicale. Terza considerazione - è

evidente che ognuna equivale a una fetta del budget che ho a disposizione, è un discorso molto concreto - terza considerazione: come faccio a recuperare almeno in parte, a coinvolgere, a far partecipare a questa bellezza tutte queste persone che il rapporto ISTAT, che gli articoli di giornale, che la realtà ogni giorno ci dice essere estranee alla possibilità stessa di consumare, fruire, godere dei beni e delle attività culturali? Chiudo ricordando una cifra riportata da un bellissimo lavoro fatto da più persone su Roma. Il libro si chiama La Mappa delle Disuguaglianze, in cui emerge con incontestabile verità che circa la metà della popolazione che abita nella capitale d'Italia ha forti difficoltà logistiche a poter accedere a un cinema, a un teatro, a una sala da concerti. Queste riflessioni aprono un immenso territorio di lavoro e di miglioramento, quindi anche di conquista che credo sia la strategia più importante da adesso e negli anni a venire. Presidente, se posso, quando desidera lei vorrei chiosare la sua riflessione sulla *cancel culture*.

FABIO VIOLA

Buongiorno a tutti e tutte, grazie per l'invito. Credo che uno dei primi effetti sia quello di parlare di effetto culture, al plurale. Siamo in un'epoca in cui iniziano a moltiplicarsi, velocizzarsi e secondo alcuni anche effimerizzarsi rispetto alla pretesa di tramandare nel tempo ciò che stiamo creando. Credo che siamo a tutti gli effetti entrati in un'epoca di culture prodotte da tanti per tanti, sebbene probabilmente tutti noi siamo nati e cresciuti in un mondo in cui le culture erano prodotte da pochi specialisti, curatori, esperti verticali della materia che nel Novecento hanno iniziato a produrla per tanti.

Ora le persone sono tantissime, poi possiamo anche discutere sulla qualità, su tanti altri aspetti. Questa è una grande sfida per i musei: come preservare queste nuove culture digitali? Come studiarle? Come musealizzarle, laddove questo sia possibile? Se vediamo quel che è accaduto negli ultimi anni, soprattutto a livello europeo, a cascata anche italiano, si parla tanto di digitale inteso come digitalizzazione, che spesso è il nome di vari bandi e linee di programma.

Ma in fondo, se ci pensiamo, la digitalizzazione cos'è? È partire da qualcosa che pre-esiste in forma analogica e travasarlo in un nuovo contenitore digitale: ho una statua e ne faccio una scansione; ho un tour e ne faccio un *virtual tour*. La domanda è: questo lascia nel lungo periodo un vero segno, al di là dell'accessibilità, della catalogazione e delle finalità di studio? Cioè, nel pubblico questa digitalizzazione porterà a una fruizione oppure si tornerà sempre di più verso l'originale? La sfida è dunque capire come andare verso il digitale nativo: io prendo un contenuto, una matassa culturale magari anche pre-esistente, ma trovo dei modi di rielaborarla completamente, artisticamente e creativamente, affinché entri a pieno titolo in quel nuovo contenitore, che sia un videogioco, un'applicazione o qualunque saranno le evoluzioni future. Questa è una grande sfida perché presuppone una rielaborazione che non sia solo tecnologica - perché alla fine digitalizzazione non comporta un avvallo artistico, culturale o creativo, ma è dato in pasto a chi si occupa di tecnologia.

Invece il digitale nativo richiede che queste figure collaborino assieme: la parte culturale, la parte creativa e la parte tecnologica. E credo che una delle sfide principali sarà rivedere profondamente i nostri organigrammi in ambito culturale ma non solo. Qui si aprono delle sfide enormi: fino ad arrivare agli estremi, ci sono numerosi musei che iniziano a incubare startup, facendo anche da acceleratore. Perché un museo non può essere un luogo in cui le startup risiedono fisicamente? Ovviamente startup culturali, che siano vicine a quel mondo e che possano accelerare e imparare per osmosi l'una dall'altra. Perché sì, le radici le porta

il cluster culturale, ma le ali di solito spettano ai cluster creativi. E le radici sono fondamentali, ma senza ali non viaggiano. E viceversa: chi pensa di non aver bisogno del patrimonio culturale, perché abituato a creare ex novo qualcosa, sappia che in realtà è fondamentale, laddove possibile, poter accedere a quelle radici pre-esistenti da rielaborare.

Questo ci porta su un altro limite attuale e omnicomprensivo, cioè sul discorso della proprietà intellettuale, del diritto d'autore. È ovvio che quanto più blocco un contenuto, tanto meno sarà possibile per un creativo esterno poterci accedere e rielaborarlo. Ma credo che questo sia un depauperamento di quel bene nel medio e lungo periodo. Magari perdo delle piccole sostenibilità economiche nell'immediato e non mi pagano il *fee* per accedere a quel contenuto, ma pensiamo a cosa sarebbe successo se la Divina Commedia, la Bibbia o Peter Pan fossero stati bloccati. Non le avremmo oggi, probabilmente non con quella forza se un artista successivo, Rodin, non avesse fatto una ripresa sull'opera dantesca, così come Gustave Dorè, eccetera. Quindi, questa è una sfida ancora più essenziale in un'epoca in cui, ci piaccia o non ci piaccia, larga parte delle produzioni culturali sono digitali, larga parte dei nuovi lasciti sono immateriali.

E questo ci porta a una delle ultime sfide: il passaggio dall'idea inveterata di spettatore - noi siamo abituati a lavorare per migliorare l'esperienza dello spettatore - mentre oggi viviamo in un'epoca in cui molte delle nuove generazioni (ma non più nuove) vogliono essere "spett-attori", cioè vogliono agire all'interno di quel contenuto. Che si tratti di un'azione fisica, emotiva o cognitiva. Addirittura, oltre a essere "spett-attori", vorrebbero essere a volte anche "spett-autori": vogliono creare o co-creare.

La domanda è dunque: a chi appartiene la proprietà intellettuale di quell'opera se altri iniziano a metterci mano e a rielaborarla in qualche forma? Probabilmente non si parlerà più di diritto d'autore, ma forse di diritto d'iniziativa, di chi ha avviato quel processo. Dobbiamo trovare delle nuove formule di governance in un mondo in cui, provenendo tutti noi dal Novecento ed essendo abituati alle comunità geografiche e fisiche, abbiamo la sfida delle nuove comunità, che non sono topiche ma tematiche: persone che si avvicinano e si allontanano velocemente intorno a un tema, si coagulano o si tolgono da quel tema velocemente, a prescindere dal luogo in cui vivono.

Quindi un'altra sfida, ed è l'ultima, è capire come i luoghi di consumo culturale possano diventare luoghi di produzione culturale. Ovviamente qui immateriale e materiale è largamente intesa e diventa fondamentale, soprattutto parlando di borghi e luoghi meno piccoli, la parte collettiva e connettiva con chi non è fisicamente sul luogo.

FRANCESCA VELANI

Buongiorno a tutti. Vi cito un rapporto uscito da pochissimo di un gruppo di esperti, che si chiama: Il metodo aperto del coordinamento. Si tratta di un team degli Stati membri dell'Unione Europea, che ha riflettuto proprio sulla dimensione culturale dello sviluppo sostenibile. La chiosa del rapporto è questa: "La cultura è necessaria come catalizzatore e acceleratore di molteplici cambiamenti oggi e domani, in Europa e oltre. È quindi giunto il momento di risolvere il problema dell'assurdo sottoutilizzo del potere culturale per lo sviluppo sostenibile."

Da questo rapporto derivano ovviamente delle misure economiche, che l'Europa poi dedica a questo binomio. Naturalmente non è un processo che nasce nel rapporto che vi ho citato, che tra l'altro ha un titolo meraviglioso: Tempi burrascosi. Natura e uomini, coraggio

culturale per il cambiamento. Undici proposte per un'Europa che cambia. In queste undici proposte sono trattati in maniera diversa – e con grande energia - i temi che già hanno toccato le persone prima di me. Si parla di liberare il potere della cultura e ci si aggancia a vari asset. Uno di questi è proprio il rapporto e l'effetto della cultura sul raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Noi sappiamo che già nel 2019 l'Unesco ci era venuto incontro su questo tema, fornendoci degli indicatori che ci aiutano a capire come l'investimento in cultura dei territori si riverbera sull'ambiente, sul benessere economico, sulla partecipazione e sulle competenze. Sono degli indicatori dedicati proprio a quelli che si chiamano i policy maker e al sistema degli stakeholder, a chi prende decisioni. Sono indicatori di sistema e ci aiutano a porci delle domande.

Oggi lo stesso LuBeC in qualche modo si spacchetta rispetto a questi quattro ambiti, approfondendo prima il tema delle competenze nel campo dello sviluppo sostenibile, poi quello della digitalizzazione, quello dell'ambiente e infine quello economico. Voglio approfondire il primo tema, questo rapporto tra le competenze e la sostenibilità ambientale, cioè la cultura per il pianeta. Sicuramente, se non facciamo uno sforzo e non lavoriamo per trasferire tali competenze nelle organizzazioni culturali, non risolviamo il pezzo iniziale del problema, che è fatto di due parti: uno è la transizione verde delle organizzazioni culturali; l'altro è il valore che queste portano nel sistema sociale e nel quotidiano svolgimento del loro lavoro.

Mi riallaccio a quanto detto da Franco Broccardi: l'impatto della cultura è gigantesco sul pianeta. Pensiamo soltanto al mondo dello spettacolo dal vivo. Pensiamo allo stesso tempo a cosa fanno e possono fare le loro organizzazioni nel momento in cui attuano un messaggio di basso impatto ambientale, trasferendo un cambio di comportamento nel pubblico, quel pubblico immenso che le segue - si parla di numeri altissimi - utilizzando le tecniche di cui parlava Fabio Viola: trasformando i partecipanti in generatori di contenuto.

Qui vediamo come si stanno collegando tutti i nostri temi. La cultura riesce a diventare un catalizzatore dal punto di vista, sia dell'effetto che delle competenze che può generare. Perché noi dobbiamo trasformare le persone nel loro comportamento quotidiano e sicuramente possiamo farlo. Domani parleremo di modifica delle organizzazioni culturali dal punto di vista dei processi interni: organizzazione, organigramma, materiali utilizzati, logica nella realizzazione di uno spettacolo, mostra, convegno o laboratorio. In sostanza, dell'impatto che hanno su loro stessi nel loro quotidiano. E poi, parleremo anche delle possibili soluzioni per aiutare il pubblico a sostenere i valori che le organizzazioni vogliono portare avanti.

Terzo punto, importantissimo, che va verso la sostenibilità economica: il mondo delle imprese, sul tema pubblico/privato, il mondo dell'industria, sta spostando sempre più l'attenzione sull'ambiente. Dunque, come pensiamo di poter dialogare efficacemente e professionalmente allo stesso livello con un sistema imprenditoriale che va verso la sostenibilità se non lo siamo noi per primi? Anzi, noi dovremmo essere quelle organizzazioni che fanno valore al quadrato: valore della cultura assieme al valore della tollerabilità. Aiutandoli a costruire dei progetti a basso impatto ambientale per i loro dipendenti, per il mercato, per l'azienda stessa. Questo può fare la cultura e può essere un modo per costruire parte di quella sostenibilità economica di cui si parlava, e che è componente integrante di un sistema. Grazie.

FRANCO BROCCARDI

Che poi, la sostenibilità economica è raggiungibile in qualsiasi mercato. Come? Attirando le persone e facendole sentire partecipi di qualche cosa. Se la cultura si pone come qualcos'altro, sarà difficile diventare un soggetto economicamente sostenibile. Kimberly Latrice Jones, una delle maggiori attiviste del movimento Black Lives Matter, quando le domandavano perché bruciasse il suo quartiere, rispondeva: «Perché questa roba non è nostra.» Se non c'è un senso di appartenenza - e vale per qualsiasi tipo di mercato, non solo quello culturale - se non siamo contemporanei e non sappiamo parlare alle persone presenti in questo momento, come possiamo pensare che le persone "comprino" cultura? Come possiamo pensare che sia un fattore attrattivo? C'è qui il Direttore del Museo Egizio: perché funziona? Perché pur parlando di qualcosa che non ci è vicino, che non è contemporaneo - l'Egitto antico - ne parla con una particolare ascoltabilità, soprattutto verso i più giovani, che sono i mercati del futuro.

Sulla questione della produzione, da quello che diceva Fabio riguardo all'essere attori in quello che si va a vedere, saper utilizzare gli strumenti di comunicazione e i linguaggi propri del mondo contemporaneo, da qui si passa alla capacità di saper produrre qualcosa di attrattivo e sensato. Dopodiché diventa tutto molto più veloce ed effimero, ce lo conferma Fabio Viola.

Nel momento in cui produciamo qualcosa, se vogliamo che qualcosa funzioni nel brevissimo periodo, quest'oggetto deve avere senso e comprensibilità, altrimenti non avrà effetto né economico, né sociale, forse solo ambientale. Il mondo culturale deve lavorare in questa direzione: cambiare passo rispetto a quel che è stato fatto una volta. Infine, per tornare ai musei: non possono essere solo luoghi espositivi, o sarebbero zoo con opere in cattività. Devono essere luoghi di produzione artistica e di pensiero. Da lì passano tutti i discorsi che abbiamo fatto finora.

SANDRO CAPPELLETTO

Francesca Velani domandava quale sia la funzione dello spettacolo dal vivo. Beh, è un formidabile momento di coesione sociale. Anche per il semplice fatto che la qualità enorme di competenze diverse che fa lavorare insieme: pensiamo all'allestimento di un'opera lirica, di uno spettacolo teatrale, di una mostra d'arte. Tantissime competenze artigianali, artistiche, tecniche, tecnologiche, digitali, amministrative.

Francesca ha avuto la cortesia di inviarmi una mappatura degli anni 2018/2019, dunque pre-Covid, inviata a 774 realtà di spettacolo in Italia. Hanno risposto in 260, un terzo. Questo vuol dire che non c'è ancora piena consapevolezza dell'urgenza della questione. Cosa emerge da questo? La necessità di creare delle residenze, che funzionino così: all'inizio della mia stagione di spettacolo - a settembre - ti do una parte del luogo dove opero come istituzione, come associazione concertistica, come teatro, come compagnia. Alla fine della stagione - maggio, giugno – tu contraccambi con lo spettacolo. E ti concedo una residenza per tre anni, mentre tu mi presenti un progetto. Il Ministero, quando a gennaio si presentano le schede per avere i punteggi ministeriali che determinano l'erogazione dei fondi - qui è perfino ovvio ripeterlo, nessuna di queste realtà potrebbe vivere senza il determinante contributo pubblico.

La Sovrintendente prima ha parlato della necessità dell'investitore privato, e qui a Lucca c'è un esempio molto positivo. Ma torniamo alle residenze: il Ministero deve premiare la

residenza che offro. A chi l'affido, ai miei coetanei? Non ci penso nemmeno! Ai giovani, perché sono coloro che possono intercettare le cose che stanno cambiando, come le nuove tecnologie e quelle formidabili capacità di aggregazione che possono avere. E una volta che li hai acchiappati, però, li devi mantenere.

Questa consapevolezza c'è o non c'è nelle nostre istituzioni? Rispetto a vent'anni fa, è enormemente cresciuta. Vent'anni fa, se proponevi a una fondazione ludico-sinfonica di portare i ragazzi a vedere un'opera, la risposta era: «Ma no, parlano, mangiano, disturbano.» Adesso sono in coda per catturarli, perché hanno capito che, o rinnovano il pubblico, o non sappiamo quanto a lungo si potrà sostenere questa spesa per il mantenimento, in particolare del mondo musicale. O si diversifica e si amplia il pubblico, o diventa difficile il ragionamento strategico. C'è, fatto positivo, una consapevolezza maggiore - e sto parlando in una città in cui è nata da pochi anni Lucca Classica, non è bastata la stagione normale dell'Associazione Musicale Lucchese, si è sentito il bisogno di fare qualcosa di diverso.

L'Accademia di Santa Cecilia dieci anni fa non aveva sette orchestre giovanili e cori giovanili. Adesso li ha, per mille ragazzi che vengono lì a lavorare. L'Accademia Musicale Chigiana ha creato il Chigiana Lab, per ragazzi che hanno studiato discipline inerenti allo spettacolo e che vengono a vedere come funziona l'organizzazione dello spettacolo dal vivo. Altri esempi sono possibili: l'Accademia del Teatro alla Scala ad esempio, e altre realtà. Ma questa è una linea strategica: creare residenze per i giovani artisti, per le infinite competenze che consentono la creazione di uno spettacolo dal vivo, affidandoli a giovani intelligenze. E lavorare grazie a loro per un'estensione antropologica del nostro pubblico. Secondo me questa è una linea dirimente, che i dirigenti ministeriali dovrebbero tenere a mente al momento della valutazione delle linee proposte ogni anno dalle tante Associazioni di spettacolo in Italia.

FABIO VIOLA

Torno sul discorso di prima con un altro paio di suggestioni. La domanda è: come mai il museo non può essere un luogo in cui si immagina, progetta ed esegue il futuro? Come mai le biblioteche non sono un luogo in cui si scrivono o pubblicano libri? In un mondo in cui il privato entra molto nel pubblico, perché mai il pubblico non potrebbe entrare in quello che sembra appannaggio del privato? La seconda sfida è: se è vero che siamo entrati in un mondo di cultura di tanti per tanti, come cambia il ruolo di tutti noi che ne siamo curatori o direttori?

Probabilmente diventeremo sempre più facilitatori per formare un senso critico, affinché poi siano i pubblici a decidere cosa selezionare e come all'interno di questa pletora di offerta. Qui faccio un parallelismo che può sembrare strano: cosa è accaduto nel mercato degli ecosistemi digitali? Tutti noi scarichiamo app dagli store Apple, Google e tanti altri.

All'inizio la critica era data dal fatto che mancasse un curatore: chiunque può caricare la propria app. Ovviamente ci saranno delle qualità molto differenti all'interno delle app caricate: alcune "di bassa qualità", altre di pubblico utilizzo. Nel 2007, quando è nato il mercato del digitale degli ecosistemi Apple, Google, Facebook e tanti altri - ormai sono passati quindici anni - è accaduto che pian piano, all'interno di un ventaglio di offerta di milioni di applicazioni e/o giochi, il pubblico ha acquisito la consapevolezza.

Dopo un'iniziale abbuffata ha iniziato a responsabilizzarsi autonomamente. Questa può essere una critica, ma sono saltati i cosiddetti corpi intermedi. C'è un rapporto diretto, con tutti i pro e contro che può comportare. Non so se accadrà o no nel mondo culturale più tradizionale, ma è sicuramente un aspetto da tenere in considerazione: dobbiamo capire come cambierà il ruolo di tutti noi, non tra cinquant'anni, ma già a brevissimo. Grazie.

FRANCESCA VELANI

Ritornerei sul tema delle competenze perché mi sembra centrale, anche nei discorsi fatti finora. Da una ricerca recente che abbiamo condotto assieme a CoopCulture e LegaCoop emerge una decisa traiettoria verso la multidisciplinarietà del lavoro culturale.

Sappiamo naturalmente che dobbiamo investire in maniera importante sulla verticalizzazione e la professionalizzazione dei settori audiovisivi, arte, fotografia, design, eccetera; ma contemporaneamente il lavoro culturale oggi deve confrontarsi con la società e diventare capace di agire all'interno del nuovo abitare urbano e rurale. Accessibilità e inclusione sono fondamentali, stiamo vedendo anche sui giornali quanto sia determinante. Non parliamo poi della produzione green e digitale, tra i processi creative-driven sono soltanto alcuni degli ambiti d'intervento del lavoro culturale che chiedono una forte disciplinarietà, ma anche un forte supporto.

Affinché il sistema si professionalizzi e possa crescere secondo quanto ci siamo prefissati, oggi i territori devono strutturarsi anche dal punto di vista della governance. E di governance parleremo nel secondo panel, tema capitale. La governance della cultura è debole a tutti i livelli. Poco strutturata, richiede delle scelte coraggiose, che proprio la cultura spesso riesce a farci compiere. Richiede professionisti capaci di guidare le aziende e le organizzazioni culturali. Su questo tema vorrei chiudere.

Il nostro sistema si fonda, come tutti i sistemi, sul lavoro di persone. Se non professionalizziamo fortemente i vertici delle organizzazioni culturali pubbliche e private scegliendo e formando persone in grado di dialogare con gli altri sistemi competenti, non riusciremo veramente a liberare il potere della cultura. Siamo un Paese di buone pratiche; siamo un Paese di grandi menti che emergono anche a livello europeo. Ma manca un sistema di reti che sia forte a livello nazionale e soprattutto, dal punto di vista delle guide delle organizzazioni culturali, compiamo scelte che spesso sono molto deboli. Parlo di organizzazioni pubbliche e private, ma naturalmente il pubblico ha il dovere di spostarsi e investire fortemente su questa linea.

Prima Sandro Cappelletto citava le fondazioni lirico-sinfoniche, sostenute dallo Stato come i musei autonomi: per me potrebbero essere gli attori principali di un cambiamento rispetto ai giovani, e dovrebbero farlo per missione. Devono creare la nuova tradizione, assieme ai vecchi teatri, perché questo è il loro compito. Dobbiamo assumerci la consapevolezza e il dovere di traghettare il sistema verso un contemporaneo reale per creare la nuova tradizione: quella che porterà la cultura negli anni futuri. E dunque, questo è un appello, e mi rivolgo anche ai tanti amministratori che sono in sala, perché penso che questa sia la sfida di questo Paese. Dalle competenze, dalla professionalità, dall'esempio che possono dare le grandi organizzazioni culturali, nonché dal loro essere riferimento e traino nei territori, da tutto ciò possono nascere le opportunità di domani.

LA NUOVA GOVERNANCE DELLA CULTURA DOPO IL PNRR AL TEMPO DELLE TRANSIZIONI

Intervento di Giovanna Barni[9]

Partiamo da qui: la farina non si consuma senza prima trasformarla. Con questo, credo che tornino tutti i temi sulla produzione che abbiamo visto prima. Io però voglio tornare al PNRR e al fatto che in questi due convegni paralleli, ArtLab e LuBeC, c'è un tema tra i tanti che tornano, che è quello del partenariato speciale pubblico/privato.

È un tema che abbiamo inserito nel set di competenze necessario per l'evoluzione e lo abbiamo messo sapendo che è un argomento ancora critico - non a caso se ne parla in queste due occasioni contestualmente - però è un tema centrale, che implica tutte quelle abilità e soft skills che non si imparano a scuola, nemmeno nei corsi di formazione. Sono quelle skills relazionali che abbiamo già citato prima. In realtà, quando si parla di partenariato speciale, non si affida né la realizzazione di un'opera, né la fornitura di servizi; ma si struttura insieme - pubblico e privato - una nuova produzione. Dove c'era assenza di vita e di azione - magari uno spazio, un luogo vuoto, una piazza, un borgo disabitato, eccetera - insieme si riallestisce e si avvia una produzione: un mulino, un laboratorio per miscelare le farine, un forno per cuocere il pane; si porta vita dove prima non c'era. E la vita non appartiene a uno, ma a tutti: non si può che costruirla insieme.

Ovviamente questo è un passaggio epocale perché siamo abituati a vedere ruoli e funzioni distinte, da un lato le pubbliche amministrazioni che erogano servizi pubblici e dall'altro i cittadini utenti dell'offerta. Anche nel settore culturale le stesse comunità si definiscono pubblici residenti, comunque passivi di fronte all'offerta. I privati al massimo possono coprire il ruolo di fornitori in questa architettura che costringe ciascun attore in un ruolo vetusto e limitato.

Se c'è qualcosa che possiamo rimproverare al PNRR è di aver reiterato questa distinzione di ruoli anziché mobilitare, nell'obiettivo della ripartenza e dello sviluppo sostenibile, tutto l'insieme degli attori di un territorio. Mobilitazione che avrebbe richiesto nuovi modelli di gestione degli investimenti come il Partenariato Pubblico Privato e la co-progettazione con le comunità. E soprattutto avrebbe richiesto come investimento principale quello sulla crescita del capitale umano, in grado di costruire innovazione sociale, sia nelle istituzioni pubbliche che nel privato: capitale umano inteso non solo come nuove competenze ma anche come patrimonio relazionale e di fiducia reciproca che si forma, o meglio si educa, solo nel laboratorio delle sperimentazioni e delle vere trasformazioni. Alla conclusione del PNRR è invece probabile che avremo soltanto tanti contenitori e tanti muri in più ma ancora poca, se non nessuna vita, ad animarli.

Intervento di Antonio Lampis[10]

Grazie Presidente. Sono molto contento di essere qui. Anch'io frequento questo appuntamento da moltissimi anni, ancor prima di ricoprire il ruolo di Direttore Generale a Roma. Sono, come si dice, di prima fascia: sono nel settore culturale da ventisei anni e temo

[9] Presidente Alleanza delle Cooperative Cultura. Intervento revisionato dall'autrice.

[10] Direttore Dipartimento "Cultura italiana, Ambiente ed Energia" Provincia Autonoma di Bolzano. Intervento revisionato dall'autore.

di essere tra i più vecchi d'Italia, se non il più vecchio. Ho dedicato molto tempo a riflettere su come si organizza, come si gestisce la cultura.

Nell'ultimo articolo che ho dedicato a questo tema parlo di governo organizzativo per usare un buon italiano, ma tutti parliamo di governance. Questo articolo è pubblicato nel numero di ottobre 2023 della rivista "ÆS Arts+Economics", diretta da Franco Broccardi. Sul Sole24 del 30.03.2023 parlavo delle malattie croniche, innanzitutto di un'indicazione, che è pervenuta durante l'anno del patrimonio dall'Unione Europea, secondo la quale una buona governance della cultura dev'essere multilivello e avere una cooperazione intersettoriale tra i vari stakeholder, molto più rafforzata di oggi, lasciando molto più spazio alle giovani generazioni.

Parliamo di questi tre punti velocemente: mi sono trovato a Roma, come Direttore Generale dei Musei, ad avere un grande gioiello tra le mani, cioè il Sistema Nazionale dei Musei. Il motivo per cui mi sono convinto tanto ad andare da Bolzano a Roma era il fatto che finalmente lo Stato faceva la selezione delle dirigenze con un sistema di alto profilo, ovvero con una giuria internazionale e con un metodo trasparente. Qui abbiamo due nodi fondamentali: l'Italia, a mio modo di vedere, ha bisogno di una legge organica sulla cultura e non di tante leggine. Servirebbe invece una legge organica che imponga quel minimo di codice etico e che, finalmente, ascolti l'Europa sulla intersettorialità e riguardi non solo lo Stato centrale col Ministero, ma anche i Comuni, le Regioni e una migliore relazione coi privati.

Elemento essenziale per curare il patrimonio è il lavoro di quella figura particolare nella storia dell'uomo che è l'artista, che fin dai tempi degli egizi, ha sempre avuto un lavoro protetto dalla mano pubblica. Quindi, noi abbiamo bisogno non solo di un Sistema Nazionale dei Musei, ma di un Sistema Culturale Nazionale, che capisca, come fu fatto per i musei, che "centrale" non vuol dire solo "statale". Troppo spesso quando si parla di cultura ci si riferisce esclusivamente allo Stato. In realtà le Regioni hanno un ruolo fondamentale e i Comuni anche. E sappiamo che il nostro principale dovere è quello di ampliare la partecipazione culturale. Ne sono però orfani, soprattutto, i disoccupati e gli abitanti dei piccoli comuni, e allora la grande domanda che viene da questi centri dev'essere meglio ascoltata e messa a sistema.

L'esempio dei musei mi ha portato molto spesso a ragionare sui metodi di selezione, sull'importanza in Italia di risolvere il rapporto teso sull'iperspecializzazione: per pagare bene lo specialista lo abbiamo spesso fatto Dirigente. Ma dirigere è un mestiere a sé e talvolta addirittura una vocazione. Occorre avere alcune capacità gestionali che non tutti i grandi storici dell'arte e archeologi posseggono. Quindi, chi vuole fare il Dirigente sa che lo aspetta un calvario diverso da quello dello studio, ma è altrettanto possibile e a volte utile, far dirigere un'istituzione culturale anche a chi non si è laureato a vent'anni in campo culturale e soprattutto retribuire meglio tecnici e specialisti anche se non dirigenti. Non è come quando ti chiedono se ti lasceresti operare da un commercialista: il Direttore di una grande istituzione culturale non è il chirurgo, è il Presidente dell'Azienda Sanitaria.

Dobbiamo anche pensare a nuove figure di leadership perché nei Ministeri e nelle più antiche Regioni si è allevata anche una dirigenza troppo gerarchizzata. La gerarchia l'abbiamo imparata dalla Chiesa e dai sistemi militari. Mi rammento che un grande generale una volta mi disse: «Ricordati di non fare troppo il despota perché la gente si ricorderà che militare vuol dire anche il contrario di civile.» Oggi la società è cambiata, non tollera più il

dirigente intronato, baronale e che parla solo con le circolari. Anche qui occorre una leadership diversa, più connessa con la società e coi collaboratori. Leader non è un caporale gerarchico, bensì qualcuno che in primis garantisce il pluralismo nella cultura. Purtroppo, molti sistemi di vertice sono spesso pieni di quelli che chiamo "i giovani vecchi", che si arrotolano nelle procedure e rallentano la società, anche per nascondere con le nuvole di fumo dell'iper-burocrazia la loro inconsistenza. E poi ci sono i cattivi maestri: persone che parlano costantemente di come gestire, dopo questo boom sull'attenzione per il patrimonio culturale, ma spesso non hanno nemmeno gestito l'orto di casa e non hanno un'esperienza di gestione del patrimonio, sul quale invece molto spesso pontificano o si stracciano le vesti.

Alcuni meccanismi di miglioramento della governance a mio modo di vedere riprendono (e qui sono felice che ci sia la Direttrice della Scuola e del Patrimonio) la grandissima necessità di attenzione alla formazione degli operatori e soprattutto della cittadinanza. Porto l'esempio della mia Provincia autonoma: noi abbiamo un modello di lifelong learning che funziona molto bene, sull'esempio della cultura tedesca e dei paesi nordeuropei, dal 1976: quella che si chiama "educazione permanente", cioè apprendere per tutto l'arco della vita. Ora, non c'è nessun Ministero che realmente si occupi di questa enorme risorsa. Pensate a quanto possano essere protagonisti di un apprendimento per tutto l'arco della vita persone con i capelli bianchi. Sappiamo tutti che il miglior modo per imparare è insegnare e chi ha grande esperienza ha molto da insegnare per fare da mentore alle giovani generazioni, non rimanere a casa a rincitrullirsi con la televisione. Da noi il lifelong learning è un sistema capillare, con centri specializzati in ogni paese del territorio: musei, sovrintendenze, biblioteche, archivi. Potrebbero essere enormi risorse di racconto formativo e anche questo è importante.

Concludo con qual è lo scopo ultimo di un salto di qualità della governance: ci sono tanti aspetti che qui, in questi minuti che scadranno a breve, non riesco a toccare. Ma lo scopo ultimo, oltre ad allargare la partecipazione, e soltanto in seguito si potrà parlare di defiscalizzazione - altrimenti daremmo i soldi dei poveri ai ricchi: pensiamo a quanto costa una poltrona in un Ente lirico. Ma l'altro tema è lavorare sulla prossimità e i sistemi di educazione servono anche a questo: andare nei condomini, nei cortili, nei piccoli paesi.

Io non sono un teorico secondo il quale tutto finirà nel metaverso: secondo me invece torneremo a piccoli prodotti reali capillarmente vicini ai cittadini. Tutto questo servirà anche per evitare l'effetto cartolina dei nostri musei, dei nostri teatri e dei nostri borghi. Serve per renderli luoghi sì antichi, ma pur sempre vivi. Questo è quello che auguro: vita, vivacità agli operatori culturali, al pubblico e anche al sistema di governance della cultura.

Quest'ultimo intervento e quello di Giovanna Barni, con la quale c'è da sempre, nonostante la differenza di ruolo, un dialogo costante e produttivo, mi fanno ancora riflettere su due punti, a cui prima non accennavo. Innanzitutto, quando parlo di educazione lifelong learning non intendo solo quella degli operatori, ma intendo una capacità formativa di tutta la cittadinanza, costante e capillare - soprattutto capillare - che arrivi nei quartieri, nelle periferie urbane che sono un laboratorio interessantissimo; altrimenti poi il divario fra istituzioni culturali e le persone che noi vogliamo avere come pubblico, senza mai perdere di vista le giovani generazioni, chi produce il patrimonio culturale di domani.

Il patrimonio culturale è in gran parte la sedimentazione storica del lavoro di questa figura dell'artista; quindi, anche la relazione costante con i giovani artisti è fondamentale. Per quanto riguarda il Ministero mi mancava una riflessione: il Ministero della Cultura è

talmente grande che assomiglia molto a quello in cui io ho svolto i primi passi della mia attività di lavoro, che è quello dell'Interno. Ha un numero di organismi periferici paragonabili a quello delle prefetture, delle questure etc., però il tipo di governance è molto diverso, perché il Ministero dell'Interno insieme con quello degli Esteri si è salvato da quello - non poi così fortunata idea - di "privatizzazione" del pubblico impiego e hanno ancora un'organizzazione molto efficace. Per esempio, in quei ministeri i dirigenti hanno il vicario: difatti uno dei "cancri" dell'attività amministrativa pubblica è quando ti manca una persona di fiducia a cui affidare la gestione quando tu non ci sei. Essi non hanno, quindi, tutto questo eccesso di carichi di lavoro, a volte anche disumano degli interim etc. Una buona organizzazione prevede l'assenza, e l'abbiamo visto durante il covid.

Ora, credo che l'articolo che abbiamo scritto insieme con il Politecnico di Milano su come è stato gestito il covid nei musei italiani sia una pubblicazione che ha fatto il giro del mondo, forse la più letta in assoluto tra quelle che ho scritto. Io semplicemente venivo da esperienze di protezione civile e sapevo che cosa significa gestire un'attività, culturale in questo caso, in un momento di improvvisa assenza. Ora, in Italia non siamo abituati, per esempio, a pianificare l'assenza, mentre si tratta di una pianificazione molto importante.

Per quanto riguarda invece la formazione, l'ultima cosa che mi viene da dire è che è vero che bisogna oggi dialogare con le nuove sfide del PNRR, che ci vengono dai cambiamenti climatici, dalla transizione ecologica, dalla transizione digitale. Pensiamo all'enorme cambiamento che è arrivato improvvisamente sei mesi fa: tutti siamo stati confrontati sul fatto che su ognuno dei nostri dispositivi ci poteva essere l'intelligenza artificiale. Questa cambierà completamente il modo di fare cultura, è già ora in grado di abbattere le barriere linguistiche, e già solo il fatto di poter parlare tutte le lingue del mondo in pochi secondi cambierà molto. Questo significa che sarà anche necessario cambiare i programmi di scuole e università, lo affermo perché ora sono anche il vicepresidente di un'università.

Infatti, tante sono le nuove competenze che oggi sono indispensabili per respirare l'aria del digitale che abbiamo tutti i giorni intorno, le nuove sfide delle relazioni fra pubblico e privato, centro e periferia, le nuove immigrazioni e tanti altri aspetti di novità con i quali siamo confrontati. Questo per dire che alla fine la cultura non è né il petrolio né l'oro, io la chiamerei la farina e con la farina bisogna fare il pane, bisogna fare tanti tipi di pane diversi. Io vivo in un posto in cui il pane è una produzione antica, talmente differenziata che ci si potrebbe scrivere delle mappe di orientamento. Bisogna lavorare molto quella farina, e come diceva un grande filosofo: l'arte è bella ma fa tanto lavoro. Grazie ancora per l'attenzione.

Intervento di Alessandra Vittorini[11]

Nel 2014 l'Unione Europea riapriva il confronto sul tema del patrimonio culturale e sul suo potenziale per la società: una risorsa strategica per un'Europa sostenibile, da affrontare con un approccio integrato e sistemico.

Dopo i documenti della Presidenza greca dell'Unione e poi della Commissione emanati (maggio e luglio 2014), il Consiglio europeo di novembre 2014 focalizzava nella "*governance* partecipativa" la chiave di volta e la strada maestra da seguire[12]. Una *governance* a vari

[11] Direttore Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. Intervento revisionato dall'autrice.

[12] "Conclusioni del Consiglio dell'Unione Europea sulla Governance partecipativa del patrimonio culturale" (2014/C 463/01). Nasce da lì anche la decisione di istituire l'Anno europeo del

livelli: l'Unione europea, gli Stati membri, le istituzioni, la società civile e i cittadini, in uno spirito partecipativo centrato sulle persone e sulle comunità. Intanto la sostenibilità e il contrasto al cambiamento climatico entravano progressivamente e in modo irreversibile tra i temi della gestione e della conservazione del patrimonio culturale, mentre la tragedia prodotta dalla pandemia globale ha imposto nuovi paradigmi anche nei significati da attribuire a quel patrimonio, come leva per la partecipazione democratica, la cittadinanza attiva, il benessere, l'inclusione e la coesione sociale.

A dieci anni di distanza, la *governance* resta il tema centrale, in una visione nuova, allargata e partecipata, capace di misurarsi con le sfide del futuro disegnate dal *Next generation EU:* la transizione ecologica, la transizione digitale, la stabilità economica, l'equità sociale.

Disegnare e comprendere la *governance* della cultura, e in particolare del patrimonio culturale, significa innanzitutto comprenderne la forma, l'estensione, la composizione, l'eterogeneità: nelle sue dimensioni, nelle sue reti e connessioni, nelle relazioni tra le persone, nei luoghi e nei contesti. Dimensioni in cui estensione e pluralità sono di natura geografica, istituzionale, organizzativa, giuridica, disciplinare e scientifica, di natura diversa per scopi e missioni.

Di chi è il patrimonio culturale? Per chi è? Chi lo possiede e lo gestisce? Chi lo cura e lo protegge? Chi ne usufruisce? Chi lo finanzia? Non è facile disegnare forme e confini di un sistema così articolato. E quanto più ampia è la dimensione, quanto più complessi sono gli scenari, tanto più i confini tendono a dissolversi, a farsi porosi e labili fino ad essere scavalcati e a volte abbattuti.

La parola chiave è "complessità". Le risorse destinate al patrimonio culturale sono diverse ed eterogenee per provenienza e competenza: dai fondi europei ai finanziamenti statali, regionali e locali, fino ai contributi del mondo privato e del mecenatismo. Pubblico e privato si confrontano con i diversi ruoli e le diverse modalità di azione. Emerge una dimensione complessa anche in termini disciplinari e scientifici, con le scienze umanistiche sempre più arricchite e integrate dalla cultura scientifica, oggi fortemente orientata verso le nuove tecnologie e la digitalizzazione. Mondi diversi destinati ad integrarsi progressivamente, con una velocità mai vista prima d'ora.

Qualche numero, per dare forma e misura a questo sistema, e alla sua dimensione.

I musei e i luoghi della cultura sono circa 4.600, 500 quelli statali, quelli privati circa 1.500. Le biblioteche sono 13.000, di cui solo 46 statali, circa 1.300 universitarie, quasi 7.000 appartengono a enti territoriali e 1.100 a enti ecclesiastici. Sono 100 gli archivi di Stato, ma innumerevoli gli altri archivi pubblici, privati o ecclesiastici, tra cui ben 5000 risultano dichiarati di interesse culturale.

I dati sul mecenatismo culturale dell'ArtBonus contano oltre 800 milioni erogati dai privati dal 2014, in crescita costante. Molto rilevante il ruolo delle Fondazioni bancarie che nel solo 2022 hanno finanziato progetti culturali e sul patrimonio culturale con ben 250 milioni di euro (dato ACRI).

patrimonio culturale 2018 con l'intensa riflessione che porterà al rapporto "Il patrimonio culturale conta per l'Europa" (2015) nel solco tracciato dalla *Convenzione di Faro sul valore del patrimonio culturale per la società*.

Intorno alle oltre 160 istituzioni culturali appartenenti all'AICI-Associazione delle Istituzioni di Cultura Italiane si muovono circa 2000 operatori, esperti e collaboratori, mentre l'ADSI-Associazione delle Dimore Storiche Italiane conta 4.500 soci, che possiedono e gestiscono un patrimonio immobiliare privato di grande rilevanza.

Il Ministero della Cultura conta oggi circa 11.000 dipendenti, poco più della metà dell'organico totale pari a 19.000 unità. Difficile contare il numero dei dipendenti delle tante altre organizzazioni del settore, ma intorno a questi mondi, ben più estesi del solo sistema statale, ruota un vasto bacino di istituzioni, organizzazioni, professionisti ed operatori molto consistente, multiforme ed eterogeneo. L'ISTAT conta circa 600.000 occupati in cultura, mentre dalle Università escono ogni anno circa 80.000 laureati in ambito culturale, di cui solo una parte residuale (meno della metà) va ad alimentare le strutture attive nel settore. E sono oltre 250 le comunità di patrimonio censite in una recente ricerca che abbiamo condotto sulla gestione partecipata dei siti e dei patrimoni culturali in Italia, con forme aperte e condivise capaci di creare nuove forme di cittadinanza.

E in questo scenario qual è il ruolo della formazione? Ricordiamo la crescente importanza attribuita alla formazione continua dalla UE, che già nel 2021 ne aveva ben messo a fuoco il valore strategico, decidendo che entro il 2030 almeno il 60% dei cittadini europei avrebbe dovuto partecipare ogni anno ad attività formative (Vertice sociale di Porto) e l'80% avrebbe dovuto possedere le competenze digitali di base (Digital Compass). Non a caso il 2023 è stato proclamato "Anno europeo delle competenze" e una buona parte dei fondi Next Generation EU è espressamente dedicata a programmi formativi.

Fattore strategico di innovazione e trasformazione sociale, anche per riprogettare le condizioni strutturali e culturali dei contesti lavorativi, la formazione continua è l'ambito prioritario di azione della nostra Scuola. Una formazione che integra, connette, valica confini, stabilisce e coltiva relazioni come ingredienti vitali dell'apprendimento; che sollecita il confronto e lo scambio tra professionisti, tra Paesi, tra organizzazioni, tra discipline. Che non aggiunge nuovi specialismi disciplinari di settore, già ampiamente rappresentati nelle offerte universitarie fino al terzo livello, ma offre competenze aggiuntive e trasversali: per negoziare, collaborare e dialogare, in una modalità multidisciplinare e costruendo un linguaggio comune indispensabile per la definizione di obiettivi e percorsi condivisi. Quelle *soft skills* irrinunciabili, che non si limitino ad agire sui singoli individui, ma sappiano innescare un cambiamento profondo nelle organizzazioni. Alcuni esempi possono aiutare a capire il contesto e le sfide.

Con il recente Corso Concorso per i nuovi dirigenti tecnici del Ministero della Cultura, che ha visto la nostra Scuola in campo con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, abbiamo formato figure professionali capaci di agire in un settore in costante trasformazione. Data per acquisita la piena padronanza delle discipline di provenienza dei candidati (storia dell'arte, archeologia, restauro, architettura, archivistica, biblioteconomia, etc.) il corso ha dato spazio a tutte le altre competenze oggi irrinunciabili: le capacità di gestire le relazioni, la negoziazione multilivello, la gestione dei fondi e delle risorse umane, la dimensione nazionale ed europea, gli aspetti giuridici, il rapporto pubblico-privato, la programmazione, la comunicazione, la partecipazione delle comunità e le relazioni con le forme sempre più complesse di governance del sistema.

Con il Next Generation EU il nostro Paese ha beneficiato di una quantità di fondi mai visti, nati dalla tragedia della pandemia e delle migliaia di persone che, qui più che altrove, hanno

perso la vita. Un aspetto da non dimenticare che ci chiama ad una grande responsabilità, che è anche civile ed etica: quella di saper costruire un piano di rilancio capace di guardare lontano.

Per la prima volta i soldi non sono un problema. Dobbiamo fare in modo che non lo diventino. Trasformando rapidamente quei fondi in programmi, quei programmi in progetti operativi e poi in risultati duraturi, grazie alla formazione e all'aggiornamento di nuove competenze. Per arrivare pronti e consapevoli alla fine del 2026, che non rappresenta solo la scadenza finale del PNRR e dell'impegno con l'Europa ma segna soprattutto l'inizio della stagione in cui quelle risorse straordinarie dovranno aver saputo innescare e rendere stabile il cambiamento atteso. Il tempo è adesso. E comincia ad essere stretto.

CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2023

A CHRISTIAN GRECO



Il riconoscimento della XIX edizione di LuBeC è stato conferito a **Christian Greco, Direttore del Museo Egizio di Torino**, per la seguente motivazione "aver reso il Museo Egizio riferimento culturale del territorio e per aver ideato, in occasione del bicentenario, la ricostruzione dei giardini dell'antico Egitto aperti gratuitamente al pubblico".

Intervento di Christian Greco[13]

Durante i saluti di stamani ho fatto un piccolo conto: questa è la nona volta che vengo a LuBeC e nella prima viaggiai assieme al Segretario Generale, la dottoressa Recchia, in un momento fondamentale per il suo ruolo: la trasformazione di un grande Museo dello Stato in Fondazione. La transizione richiedeva un certo lavoro fondamentale, cioè il conferimento dei depositi. Vorrei parlare dicendovi appunto due parole.

C'è un dato, che consideriamo molto poco, e mi sono molto riconosciuto nelle parole della Sovrintendente prima: il patrimonio esposto nei musei, italiani e non solo, oscilla tra il 4% e il 10%, mentre tutto il resto è nei magazzini. E se non ci fossero cura costante, studio, inventariazione, catalogazione e digitalizzazione, abbiamo recentemente visto quali problemi possono capitare anche a grandi istituzioni internazionali blasonate, perché i magazzini sono la vita. Prima Fabio Viola diceva: «Mi piacerebbe che il futuro fosse nei musei, nelle biblioteche e negli archivi.» Per questa definizione la ringrazio perché ha menzionato i luoghi in cui la Repubblica ha demandato un ruolo fondamentale, che è quello della memoria, che non è - attenzione - soltanto preservazione, ma anche costruzione. E come ci dice la definizione, che poi non fu utilizzata da ICOM 2019, in realtà è "delle memorie". Perché esistono memorie diverse, che vanno declinate per le comunità diverse, anch'esse stratificate. Lei ha perfettamente ragione dicendo che i musei devono diventare

[13] Direttore del Museo Egizio di Torino.

di nuovo un centro di produzione, di creatività e di innovazione, e mi permetta di aggiungere, di ricerca. È fondamentale.

Torniamo all'origine di cos'era il museo, quando Aristotele nel V secolo fondò questa istituzione, il Museion, come lo chiamiamo ancora, il "luogo delle muse", che all'epoca neppure sappiamo se avesse oggetti, ma sicuramente comprendeva studiosi che si interfacciavano tra di loro. Il modello fu talmente vincente che Tolomeo I Soter lo esportò ad Alessandria d'Egitto, collocandolo a fianco della Biblioteca. Anche i questo caso non sappiamo se ci fossero degli oggetti, ma era il luogo in cui ci si incontrava. Sembra così lontano, però mi fa sempre specie pensare a quanti viaggi perigliosi compissero coloro che ci andavano, soltanto per avere accesso a tutti i libri dell'ecumene tradotti in tutte le lingue allora parlate; e pensate che noi oggi, con questo strumento digitale che possediamo, abbiamo una potenzialità infinitamente maggiore di quanto mai potessero avere Aristotele, Platone, i neoplatonici o le scuole filologiche che si svilupparono in Alessandria. Ecco, i musei devono ricominciare a fare questo, essere luoghi di innovazione, dialogo e ricerca, declinare i contesti, radicare le memorie. Prima ne parlavamo dal punto di vista economico. Qual è l'economia del museo? È qualcosa di irrinunciabile. Perché c'è un fattore tangibile e la ringrazio per aver fatto la distinzione tra turismo e cultura: perché turismo è una derivazione, ma i musei sono quell'ossatura, quella spina dorsale del nostro Paese (e non solo) in cui tutti ritroviamo la memoria. L'ho visto più volte, che chi ha avuto la sofferenza di accompagnare una persona colpita da una malattia degenerativa, avrà notato come nel perdere la memoria non sappia più alzare lo sguardo nel presente e programmare il futuro: una società senza memoria non può avere un futuro. Ecco perché è dai musei che esso nasce. E paradossalmente, anche se sono spesso visti come luoghi del passato, mai come oggi i musei vivono una vitalità mai vista, anche a livello internazionale. L'anno scorso c'è stato il record assoluto dei visitatori di musei.

Vi do un altro numero: nel 1815 i musei in Europa erano 35; oggi sono 18.000. Lo sceicco Zayed di Abu Dhabi, che non sapeva leggere né scrivere, quando senza spargere una goccia di sangue creò la Confederazione degli Emirati Arabi Uniti, in cui sette emirati si misero assieme, erano seduti su un mare di petrolio. Lui disegnò sulla sabbia quella che ancora oggi si chiama Saadiyat, "l'isola della felicità". E su quell'isola, disse: «Voglio la più grande biblioteca del mondo e voglio i più grandi musei del mondo.» E oggi Zayed non c'è più, ma si sta costruendo il suo museo, in cui abbiamo il Louvre, abbiamo la Abrahamic Family House, il Museo di Storia Naturale, il Teamlab Borderless, si sta creando una Museum Incel come a Berlino in questo momento.

I musei non appartengono dunque al passato: sono quell'aspetto fondamentale in cui la società si incontra, cresce, fa ricerche e le declina, in cui si attua, a mio giudizio, l'articolo 3.2 della Costituzione Italiana. Perché, se la Repubblica deve togliere tutti quegli ostacoli per lo sviluppo armonico della personalità, forse in nessun luogo come in quelli della cultura questo può avvenire. I musei non chiedono crediti formativi, non chiedono accessi e sono aperti a tutti, però devono portare a un accrescimento culturale. Si tratta dunque di un mondo magnifico? No, di problemi di fronte a noi ne abbiamo moltissimi, soprattutto in questo Paese.

Dicevamo prima quale sia l'accesso culturale e torniamo a un dato che ci inchioda tutti: 2019, la partecipazione museale italiana è del 26% della popolazione. Ovvero, 26 italiani su 100 dicono di andare una volta all'anno in un museo. Allora abbiamo fallito. Se poi

verifichiamo anagraficamente, dai 20 ai 50 anni abbiamo un gap ancora maggiore. Io dico sempre che noi del museo prima deportiamo le persone, poi i nonni tornano e portano i nipoti. È molto facile dire perché non vengono al museo: evidentemente perché non sappiamo proporre degli strumenti di accrescimento culturale e pertanto il museo non è visto come luogo di crescita. Permettetemi di tornare al paragone che facevo prima con i magazzini. I musei devono smettere di essere magazzini e diventare entità vive, fatte di donne e uomini che lavorano - e ce ne sono tante. A me fa specie parlando con amici e conoscenti, che quando riaprimmo il museo nel 2015 mi dissero che "adesso non avete più niente da fare"; perché si ritiene che, una volta riallestito le sale, il lavoro sia finito. Se questo è il comun sentire significa che abbiamo fallito nel definire un museo, nel raccontarlo ai giovani.

Il Victoria and Albert Museum per me è un esempio perché ha deciso di intraprendere un cambio di passo. Come? Ha assunto filosofi, sociologi, storici contemporanei. Come vogliamo parlare con una società se non la conosciamo? Il museo deve fare ricerca disciplinare, in archeologia, in filologia, in storia dell'arte, nelle varie fasi linguistiche; ma il museo deve fare ricerca anche con la società. Come possiamo parlare con una società se non abbiamo i dati? Oppure diciamo spesso che ci occorre un social media manager. Ma cosa potrà mai comunicare se noi non sappiamo cosa sta avvenendo all'interno della società e come la società sta cambiando?

Concludo: la società sta cambiano davvero. Studi demografici attualissimi ci dicono che in un tempo non lontanissimo - io probabilmente non lo vedrò, ma ci sono tante persone giovani in sala e mi auguro che loro lo vedranno - nel 2080 la popolazione italiana autoctona sarà di quaranta milioni. Avremo due scenari davanti: o un problema enorme, quello della decrescita demografica, che con molto coraggio sta affrontando l'attuale governo; oppure ci sarà una composizione diversa, e i musei saranno in prima linea, dovendo parlare ai cittadini radicati e anche ai nuovi cittadini. Diventano luoghi di civilizzazione e democratizzazione.

Permettetemi anche di dire: sarebbe bello se i musei fossero un luogo sicuro, di dibattito aperto e schietto, che non significa di pensiero unico, ma dove chiunque possa avere la possibilità di dialogare. Tutti abbiamo da imparare da chi la pensa in maniera diversa da noi, è il sale di qualunque crescita scientifica. Se fossimo tutti d'accordo l'uno con l'altro, non procederemmo nemmeno di un millimetro. Ma i musei possono anche insegnare che questo si può fare in modo umano, con garbo, confrontandoci gli uni con gli altri, cercando di tenere in considerazione i punti di vista diversi per creare assieme una società che sia profondamente radicata nella memoria che custodiamo.

LECTIO MAGISTRALIS

CULTURA E CULTURE PER UN RINASCIMENTO EUROPEO, DI STEFANO ZAMAGNI [14]

È oggi ampiamente riconosciuto che lo sviluppo economico – da non confondersi con la mera crescita economica – e soprattutto il progresso morale e civile della società, più che il risultato dell'adozione di sofisticati schemi di incentivo o della disponibilità di risorse naturali, consegue piuttosto dalle caratteristiche della matrice culturale che la società ha saputo costruire nel corso del tempo. La ragione è semplice: non sono gli incentivi (o le risorse) di per sé a contare, ma il modo in cui le persone li percepiscono e quindi reagiscono nel proprio animo. E i modi di reazione dipendono proprio dalle specificità della cultura di riferimento, la quale è a sua volta plasmata dalle norme sociali, dalle articolazioni della società civile, dalla religione intesa come insieme di credenze organizzate. L'economia di mercato, in particolare, ha bisogno per la sua continua riproduzione di una varietà di input culturali, che però non è essa stessa in grado di produrre da sola – come una "cattiva" teorizzazione economica continua purtroppo a suggerire. Né è accoglibile la tesi di chi vede la cultura come la nostra seconda natura. È vero piuttosto che la cultura è il modo stesso in cui la natura umana si realizza, proprio perché siamo "animali culturali". (Sul rapporto tra natura e cultura ha dettato parole di notevole spessore papa Francesco durante l'incontro con il mondo della cultura alla Università Cattolica di Budapest il 30 aprile 2023).

Un chiarimento si rende opportuno. Il capitale culturale di cui parliamo non va confuso né con il capitale umano (la conoscenza incorporata nella persona), né con l'insieme dei beni culturali (musei, opere d'arte, biblioteche e altro ancora). Eppure, per paradossale che ciò possa apparire, la confusione continua ad essere alimentata, perfino da non pochi "addetti ai lavori". L'esito è che quella culturale viene considerata come una speciale attività di consumo anziché di produzione e dunque come attività incapace di generare livelli sempre più avanzati di pubblica felicità. E così il lavoro culturale servirebbe solo ad accrescere l'utilità di chi ne fruisce e ad aumentare il PIL. (È questa la concezione funzionalistica della cultura).

Un solo esempio rivelatore di tale confusione. Il PNRR colloca i settori culturali e turistico nella componente 3 della Missione 1, dove la cultura è identificata con il cosiddetto patrimonio culturale (Il *cultural heritage*). A dire il vero, la concezione "patrimoniale" della cultura ha radici piuttosto antiche. Scrive al riguardo Brunetto Latini, il maestro di Dante: "La cultura è qualcosa che dobbiamo accumulare per noi perché in tempi tristi, durante l'esilio o in prigione, nessuno ce la potrà togliere e potremo così goderne". *(Il Tesoretto*). Per fortuna che il Poeta ha seguito tutt'altra strada, sconfessando così il maestro!

Quel che va ricordato è che la cultura, avendo a che fare con la dimensione morale e relazionale della condotta umana, mira alla educazione della mente e alla cura dell'anima e non tanto alla acquisizione di abilità professionali o tecniche – a queste ultime provvedono l'istruzione e la formazione. Ecco perché è oggi importante insistere sulla democrazia culturale intesa – ha scritto Francesco Viola – come una democrazia in cui i diritti culturali occupano un posto di rilievo e dunque non solamente vanno tutelati, ma pure espansi. Infatti, le specificità dei diritti culturali, da non confondere con i diritti politici, sociali ed

[14] Professore di Economia Politica all'Università di Bologna. Intervento revisionato dall'autore. L'incontro si è svolto la sera del 28 settembre.

economici, riposa sulla circostanza che la cultura non è solo un bene da fruire, ma una componente essenziale alla dimensione ontologica dell'uomo. È per questo che i diritti culturali vanno considerati in tutta la loro ampiezza e non ristretti alla protezione di particolari identità culturali. Una democrazia che fosse attenta alle esigenze dei diversi gruppi culturali che la abitano, ma restasse indifferente ad assicurare il diritto di tutti all'accesso libero alla vita culturale non sarebbe una autentica democrazia culturale.

Si pone l'interrogativo: come realizzare la necessaria comunanza etica nella società pluralista come è oggi quella europea, contraddistinta dalla presenza, al proprio interno, da una pluralità di matrici culturali? È questo un tema formidabile che non ha ancora trovato una soluzione soddisfacente in Europa. (Il che spiega non poco la persistenza delle difficoltà, su vari fronti, che quotidianamente registriamo). Eppure, una soluzione non può non esserci, anche se non dietro l'angolo. Va però voluta e soprattutto desiderata. Il "Modello del Dialogo Interculturale" è, ad avviso di chi scrive, una proposta credibile e fattibile a tale riguardo. Certamente ce ne saranno altre. Ma allora perché non aprire un confronto di alto livello intorno a tale sfida? Sarebbe questo un modo concreto per testimoniare l'adesione a quel progetto neo-umanista di cui sempre più si avverte il bisogno per contrastare l'egemonia, davvero inquietante, del rivale progetto transumanista. La nuova Europa che si vuole realizzare non può prescinderne, se ha da essere veramente nuova.

Devo chiudere. Lo faccio richiamando alla memoria un pensiero celebre di Thomas Eliot. "La cultura, si legge ne *I cori della rocca*, è come l'albero: che non si può costruire ma solo piantare e attendere, con pazienza, che il tempo lo faccia crescere. Tuttavia, lo si può coltivare, annaffiandolo e concimandolo, per accelerarne o irrobustirne il processo di crescita". È questo, dopo tutto, il fine ultimo cui l'iniziativa di LuBeC 2023 tende, con coraggio e convinzione.

SESSIONI PARALLELE

Giovedì 28 settembre pomeriggio

Venerdì 29 settembre mattino e pomeriggio

CANITERE MIC – Ministero della Cultura | MODELLI DI GOVERNANCE PUBBLICO–PRIVATO: ESEMPI DI GESTIONE DEL RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO E AZIONI DI SOSTEGNO PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE CREATIVE

A cura del Segretariato Generale MIC

PATRIMONI IN SALENTO: ESPERIENZE DI PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO

A cura della Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio per le province di Brindisi e Lecce (SABAP BR-LE) in collaborazione con Associazione "Le Colonne Arte Antica e Contemporanea" e A.R.Va srl Archeologia Ricerca e Valorizzazione

Intervento di Francesca Riccio[15]

Il Codice dei beni culturali e del paesaggio evidenzia l'importanza di assicurare la fruizione del patrimonio culturale e dunque, negli ultimi anni, la Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio per le province di Brindisi e Lecce – esprimendo una forte volontà di rendere accessibili i luoghi della cultura in uso governativo ancorché interessati da interventi conservativi – ha individuato nel partenariato pubblico-privato uno strumento idoneo per conciliare al meglio le diverse esigenze.

Fondando sull'opportunità offerta dal Codice dei contratti pubblici circa l' attivazione di "forme speciali di partenariato" con soggetti pubblici e privati per la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali, si è fatto ricorso a tale strumento nel caso del Castello Carlo V di Lecce, del Castello Alfonsino-Forte a Mare di Brindisi e dell' Area archeologica di *Rudiae* a Lecce, attivando collaborazioni con partner privati, accuratamente selezionati, esperti nel settore.

Nel caso dei due castelli, si tratta di complessi monumentali estesi ed articolati, luoghi simbolo per le rispettive città - Lecce e Brindisi - grandi attrattori culturali interessati, negli anni, da diversi lotti d'interventi, prevalentemente supportati da finanziamenti europei. Garantire, comunque, accessibilità e fruizione attraverso la formula delle visite guidate, eventi specifici e attività laboratoriali ha richiesto l'adozione di un approccio improntato alla flessibilità e all'adattamento anche in funzione del progredire dei lavori. A differenza del Castello di Lecce dove l'esperienza di partenariato si è conclusa – non essendo più il bene in uso alla Soprintendenza – la collaborazione pubblico-privata per il Castello Alfonsino è stata rinnovata con un affidamento all' associazione "Le Colonne Arte Antica e Contemporanea" di Brindisi.

Per l'Area archeologica di *Rudiae* – sulla base di un preventivo accordo con il Comune di Lecce, proprietario di alcuni suoli su cui insistono le emergenze archeologiche - nel 2022 la Soprintendenza ha individuato la società Archeologia Ricerca e Valorizzazione di Cavallino (LE) per i servizi di visite guidate e di valorizzazione. Con questo nuovo contratto – rispetto alla precedente fase sperimentale – è stato richiesto, un maggiore impegno dato il più esteso e strutturato complesso di attività, potenziate per quanto riguarda l'ambito di applicazione, l'accoglienza e i rapporti con l'utenza, la didattica, gli eventi, l'informazione e la comunicazione.

[15] Soprintendente archeologia, belle arti e paesaggio per le province di Brindisi e Lecce. Intervento revisionato dall'autrice.

Preme evidenziare che, in base alle esperienze fin qui compiute - la collaborazione con il partner privato non solo sta determinando la disponibilità di risorse umane, strumentali e finanziarie aggiuntive ma rappresenta, soprattutto, una preziosa opportunità per integrare le professionalità e le competenze proprie della pubblica amministrazione con esperienze e contributi specifici maturati ed esprimibili dal settore privato.

L'esperienza del partenariato pubblico-privato presso il Parco Archeologico di Rudiae (Lecce), di Pio Panarelli[16] e Giovina Caldarola[17]

Rudiae, situata 3 km a sud-ovest di Lecce, rappresenta uno dei siti archeologici più importanti dell'intera penisola salentina ed è nota soprattutto per aver dato i natali a Quinto Ennio (239-169 a.C.), considerato il padre della letteratura latina.

Nel 2011 nell'area di Fondo Anfiteatro (1,7 ha) sono stati avviati i primi saggi esplorativi che hanno chiarito definitivamente l'interpretazione del monumento che sfrutta una dolina di natura carsica come parte integrante del sistema di sostegno delle gradinate.

Tra il 2014-2015 grazie a finanziamenti POIn FESR 2007-2013 è stato eseguito lo scavo estensivo del monumento, portato a termine nel 2017 grazie ad un secondo lotto esecutivo.

A partire dal 2018, grazie alla sottoscrizione di un partenariato Pubblico-Privato attivato dalla SABAP BR-LE e rinnovato nel 2022, la proficua collaborazione tra la Soprintendenza stessa, il Comune di Lecce e la società Archeologia Ricerca e Valorizzazione Srl (A.R.Va) – spin off Unisalento ha dato vita a numerosi eventi di promozione e valorizzazione del sito archeologico. Negli ultimi anni, infatti, visitatori e studenti hanno potuto trascorrere una giornata all'insegna della storia, conoscendo le origini dell'antico insediamento attraverso visite guidate e laboratori didattici.

In questi anni sono stati organizzati anche spettacoli teatrali e musicali, visite guidate teatralizzate ed eventi serali di enogastronomia che hanno permesso una proficua disseminazione dei risultati della ricerca archeologica con un'importante risonanza mediatica.

Dall'autunno 2019 il Parco Archeologico di *Rudiae* si è dotato di un piano comunicativo offline, attraverso il lavoro costante di un ufficio stampa, e online con una definizione strategica di promozione attraverso i canali social e con l'ausilio di altri metodi e strumenti (hashtag univoci, video, podcast, canale whatsapp) che puntassero alla conoscenza e narrazione del sito. Una combinazione di successo che ha promosso ampiamente la cospicua offerta esperienziale e ha portato ad oggi un aumento di utenti di oltre il 560% sulla sola piattaforma Facebook e del 120% su Instagram con un conseguente aumento di prenotazioni per l'accesso al sito.

Il risultato che va sottolineato difatti è proprio la conversione online-offline con l'aumento dell'affluenza dei visitatori ma soprattutto del pubblico di ritorno, grazie alla diversificazione dell'offerta artistica e culturale. Già nel periodo pandemico, i grandi spazi aperti offerti dal parco e dall'arena dell'anfiteatro hanno fatto di *Rudiae* un luogo pluri-gettonato per lo svolgimento di eventi che, nell'estate del 2021 e 2023 hanno condotto, grazie alle strategie comunicative, ad un incremento notevole dei nuovi visitatori con la costante presenza del

[16] Ph.D. Dott. Pio Panarelli - Legale Rappresentante A.R.Va Srl – spin off Università del Salento. Intervento revisionato dall'autore.

[17] Ph.D. Dott.ssa Giovina Caldarola - Social Media Manager. Intervento revisionato dall'autrice.

pubblico fidelizzato. Nel solo mese di agosto 2023 la promozione e condivisione degli eventi online e di contenuti speciali, in aggiunta ad un corretto community management, hanno fatto registrare oltre 270mila visualizzazioni della pagina Facebook e oltre 130mila impression del canale Instagram.

LA CURA DEL CIMITERO MONUMENTALE DI STAGLIENO, A GENOVA. MODELLO DI COLLABORAZIONE ISTITUZIONALE

A cura della Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Genova e la provincia di La Spezia (SABAP-MET-GE) in collaborazione con Comune di Genova

Intervento di Cristina Bartolini[18], Carla Arcolao[19], Angelita Mairani[20], Caterina Olcese[21], Stefano Vassallo [22], Irma Fassone[23] e Paolo Crovetto[24]

In occasione delle giornate del LuBeC 2023, la Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Genova e la provincia di La Spezia e la Direzione dei Servizi Cimiteriali del Comune di Genova hanno presentato un contributo relativo all'efficace modello di collaborazione istituzionale adottato per la semplificazione e l'ottimizzazione dell'attività di tutela, conservazione e valorizzazione del Cimitero Monumentale di Staglieno, a Genova.

Dotato di un eccezionale patrimonio di sculture e cappelle sepolcrali che datano dal 1851 ad oggi, il Cimitero Monumentale di Staglieno è noto in tutto il mondo: ideato dall'architetto Barabino e progettato dal suo allievo Resasco secondo un impianto tardo neoclassico, con un grande quadrilatero porticato dominato da una cappella, il Pantheon, fiancheggiata da due loggiati aperti, cui furono presto aggiunti un boschetto all'inglese e altre gallerie, esso fu per un periodo il maggiore cantiere della scultura ligure e la principale attrazione turistica cittadina.

La fortunata coincidenza con l'ascesa economica e sociale della borghesia genovese lo ha reso un vero e proprio museo di scultura all'aperto. Anche l'evoluzione del linguaggio composizionale vi è ampiamente rappresentata: a partire dal classicismo, con aperture al naturalismo romantico, al realismo e all'ultima e più felice stagione del simbolismo e del Liberty, fino all'espressionismo e al Déco, grazie ai notevoli esempi lasciati da due grandi scultori italiani Monteverde e Bistolfi.

Da un punto di vista conservativo, Staglieno risulta di particolare complessità, a cause delle sue vaste dimensioni (oltre 30 ettari), della problematica conformazione del territorio in cui è collocato (un sito franoso), della copresenza di funzioni diverse che tuttora vi convivono: quella museale, monumentale e culturale e quella funzionale, propria di un cimitero tuttora attivo, con tutti gli aspetti amministrativi, operativi e di fruizione che ne conseguono. Staglieno e il suo immenso patrimonio presentano oggi, infatti, notevoli problemi di tutela, anche per le

[18] Soprintendente SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.
[19] Funzionario architetto SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.
[20] Tecnico Laboratorio di Restauro e Diagnostica SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.
[21] Funzionario storico dell'arte SABAPMET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.
[22] Funzionario restauratore SABAPMET-GE. Intervento revisionato dall'autore.
[23] Dirigente Direzione Servizi Cimiteriali del Comune di Genova. Intervento revisionato dall'autrice.
[24] Ispettore capo Direzione Servizi cimiteriali Comune di Genova. Intervento revisionato dall'autore.

marcate condizioni di degrado dovute alla morfologia del sito e all'azione degli agenti atmosferici e di inquinamento ambientale propri di un contesto urbanizzato.

Per far fronte a questa molteplicità di aspetti in modo efficace, dal 2001 è stato costituito un gruppo di lavoro interistituzionale, che ha riunito rappresentanti della Soprintendenza genovese (attualmente ne fanno parte due funzionari architetti, uno storico dell'arte, e due tecnici del Laboratorio di restauro, rispettivamente chimico e restauratore) e della Direzione dei Servizi Cimiteriali del Comune di Genova. Tale Commissione si riunisce più o meno mensilmente ed esamina tutte le richieste d'intervento su beni conservati nelle aree storiche di Staglieno e degli altri 34 cimiteri di pertinenza comunale, rilasciando congiuntamente le relative autorizzazioni; il gruppo effettua anche sopralluoghi, al fine di valutare i lavori e fornire indicazioni per gli interventi. Si sono così notevolmente snellite le procedure burocratiche, con notevole vantaggio sia degli istituti partecipanti, sia soprattutto degli utenti. Tale attività è stata in più occasioni ritenuta da altre amministrazioni modello operativo di collaborazione tra gli enti preposti alla tutela dei beni culturali.

Il Cimitero Monumentale di Staglieno rappresenta inoltre occasione di formazione per scuole di ogni ordine e grado: a partire dal Dipartimento di architettura e design dell'Ateneo genovese, con cui si sono fruttuose collaborazioni per la realizzazione di un piano strutturato di comunicazione e promozione, ma anche con istituti di alta formazione, come la scuola dell'Opificio delle Pietre Dure di Firenze e quella di Botticino, e con istituti secondari superiori del territorio.

Infine, il Cimitero Monumentale di Staglieno rappresenta un cantiere continuo, in cui si riesce a realizzare la perfetta interazione tra le diverse figure professionali coinvolte nel processo di tutela, conservazione e valorizzazione, dalla cui sinergia si generano progetti di ricerca per la messa a punto di metodologie di intervento aggiornate ed efficaci e per la redazione di linee guida per il restauro di manufatti lapidei esposti all'aperto.

LE FORME DELLA TUTELA E DELLA VALORIZZAZIONE DEGLI UFFICI ESPORTAZIONE. ALCUNI CASI GENOVESI RECENTI

A cura della Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Genova e la provincia di La Spezia (SABAP-MET-GE) in collaborazione con con Servizio IV – Circolazione della Direzione Generale Archeologia, belle arti e paesaggio (DG ABAP)

Intervento di Cristina Bartolini[25], Rossana Vitiello[26], Sonia Amadio[27]

In occasione delle giornate del LuBeC 2023, la Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Genova e la provincia di La Spezia, con la collaborazione della Direzione Generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio - Servizio IV Circolazione, ha proposto un contributo per rendere nota l'attività dell'Ufficio esportazione, in relazione ad alcuni casi in cui la verifica della sussistenza dell'interesse del bene ha portato a una proposta di acquisto coattivo in favore di un Istituto culturale dello Stato. Un'attività importante, che

[25] Soprintendente SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.

[26] Direttore Ufficio Esportazione SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.

[27] Funzionario storico dell'arte responsabile U.O. Acquisizioni beni culturali Servizio IV DG-ABAP. Intervento revisionato dall'autrice.

attraverso un'azione di tutela e valorizzazione ha permesso ai beni presentati di diventare parte del patrimonio pubblico, visibili e godibili da tutta la comunità.

Gli Uffici esportazione oggetti d'antichità ed arte, incardinati all'interno della *Soprintendenze archeologia, belle arti e paesaggio* del Ministero della Cultura, sono Uffici che rivestono la funzione di controllo sulla circolazione dei beni in entrata e in uscita dal territorio italiano, così come previsto dalla normativa vigente.

Un'attività importante, che attraverso il controllo delle richieste di uscita definitiva dei beni culturali dal territorio nazionale, assume una azione di tutela del tutto organica a quella adempiuta dalle Soprintendenze competenti sul territorio.

Il contributo ha voluto mettere in evidenza alcuni esempi in cui la verifica della sussistenza dell'interesse culturale dei beni presentati all'Ufficio esportazione di Genova, ha portato a una proposta di acquisto coattivo di tali beni, in favore di un Istituto culturale dello Stato. Inoltre, i casi presentati sono stati protagonisti di importanti occasioni di valorizzazione grazie ad alcune iniziative che hanno permesso di far conoscere all'esterno l'operato dell'Ufficio genovese.

Il primo caso riguarda una coppia di antichi tappeti egiziani del primo quarto del secolo XVI, del tipo a tre colori, realizzati nell'ultimo periodo mamelucco su probabile committenza dei Medici, acquistati dallo Stato nel 2022 grazie alla segnalazione dell'Ufficio esportazione di Genova e presentati al pubblico il 20 aprile 2023 presso il Museo Nazionale del Bargello a Firenze, all'interno della conferenza stampa dedicata ai lavori di riallestimento della Sala Islamica del Museo. Grazie all'istruttoria partita dall'Ufficio di Genova, supportati dalla collaborazione di due esperti esterni, l'importanza di tali beni è stata segnalata alla DG ABAP-Servizio IV Circolazione tramite una proposta di acquisto coattivo che ne ha permesso l'acquisizione per il Museo Nazionale del Bargello.

Il secondo esempio riguarda l'importante l'acquisizione del dipinto, inedito e di straordinaria qualità, di Ludovico Carracci (Bologna, 1555 – 1619) raffigurante la *Sacra Famiglia con i Santi Giovannino, Orsola e Mattia*, dell'inizio del sec. XVII, presentato al pubblico e alla stampa il 13 giugno 2023 presso la Pinacoteca Nazionale di Bologna. L'opera è stata destinata alla Pinacoteca a seguito della proposta di acquisto coattivo formulata dall'Ufficio esportazione di Genova e approvata dalla DG ABAP Servizio IV Circolazione. L'attribuzione al pittore emiliano è stata confermata dallo studioso Alessandro Brogi che nel corso della presentazione ha sottolineato la rarità della tela conservata ancora nella sua cornice originale, e la particolarità del dipinto all'interno della produzione dell'artista. Durante l'incontro è stato presentato anche l'accurato intervento di restauro, che ha rivelato al di sotto di una spessa vernice giallastra la brillante cromia ritornata a contraddistinguere e a valorizzare il soggetto.

Infine, tra i procedimenti di acquisto coattivo sono stati ricordati quelli relativi ad alcuni beni librari, procedimenti avviati in collaborazione con la Soprintendenza archivistica e bibliografica della Liguria e con la Biblioteca Universitaria di Genova. Tali acquisizioni sono state rese note e valorizzate all'interno della mostra dal titolo *Nuove Acquisizioni in BuGe* (2 novembre 2022-28 febbraio 2023), organizzata con la partecipazione della Soprintendenza e dell'Ufficio esportazione di Genova. L'esposizione ha voluto illustrare il risultato di tale collaborazione esponendo una selezione delle opere a stampa acquisite dal Ministero della Cultura, attraverso la Direzione Generale Biblioteche e Diritto d'Autore, e destinate alla Biblioteca Universitaria di Genova.

Le forme della tutela e della valorizzazione degli Uffici Esportazione: acquisti coattivi all'esportazione, di Sonia Amadio[28]

Negli ultimi anni si è assistito a una crescente attenzione verso le acquisizioni di beni culturali e, nel caso di cui stiamo parlando, verso gli acquisti coattivi all'esportazione. Da una ricerca fatta in quest'occasione, che ha preso in esame gli acquisti portati a termine dalla Direzione generale Archeologia, belle arti e paesaggio su proposta degli Uffici esportazione, si è visto che siamo passati dalle dodici acquisizioni del 2016 alle ventisei di quest'anno; nel 2021 addirittura sono state assegnate ai musei ben trentatré beni passati in esportazione. Si tratta di procedimenti il cui numero rispecchia ovviamente la quantità di fondi assegnati sul capitolo di spesa dedicato e infatti nel 2022 gli acquisti sono stati solo ventuno, per una rimodulazione della cifra già stanziata, avvenuta a inizio estate.

Chi intende far uscire in modo definitivo dal territorio italiano beni che non sono stati oggetto di dichiarazione di interesse culturale, appartenenti a privati, deve presentare richiesta agli Uffici esportazione (art. 68 del Codice) che può decidere di proporre alla Direzione generale il bene per un acquisto coattivo, al valore economico indicato nella denuncia (art. 70 del Codice).

L'acquisto coattivo rappresenta una tutela rafforzata del bene e si rivela opportuno quando sia stata acclarata l'esistenza di un interesse culturale talmente rilevante da rendere l'opera meritevole non solo di essere tutelata, ma anche di essere acquisita alle pubbliche raccolte affinché ne venga garantita la pubblica fruizione.

I beni che possono essere oggetto di acquisto ricadono all'interno dei differenti ambiti culturali tutelati dall'articolo 10 del Codice, dunque non solo dipinti e sculture, ma anche beni numismatici, abiti, disegni, manufatti etnici, mobili che vanno significativamente ad integrare le raccolte statali, ma non solo, perché questi possono essere indirizzati anche ai musei civici o alle fondazioni, ma solo in deposito.

Il momento del passaggio in esportazione si rivela spesso fondamentale per formulare nuove attribuzioni, definire cronologicamente l'opera, fare nuove scoperte. È il caso del dipinto raffigurante *Il Martirio di Santa Giulia*, opera del pittore Sante Cattaneo (1739-1819), che è stato identificato dai funzionari dell'Ufficio esportazione di Milano come la pala d'altare proveniente dalla chiesa bresciana di Santa Giulia e restituito alla città. O ancora del *San Paolo* passato in asta con una poco credibile attribuzione a Peter de Witte - Pietro Candido (1548 ca. – 1628), riemerso grazie al lavoro dell'Ufficio di Genova e destinato alle Gallerie degli Uffizi e ora attribuito correttamente a Pellegrino Tibaldi (1527 ca. - 1596), che lo eseguì con la collaborazione del giovane allievo milanese Giovanni Pietro Gnocchi (1553 ca. - 1609) per la cappella Borromeo di Santa Maria delle Grazie a Milano.

Le Gallerie dell'Accademia di Venezia hanno di recente allestito una mostra dedicata alle nuove acquisizioni (*Da Vivarini a Tiepolo. Nuove acquisizioni per le Gallerie dell'Accademia*, 22 giugno 2023-8 gennaio 2024). Si tratta di dieci dipinti, che saranno poi esposti in modo permanente, diversi per tipologia e cronologia, ma che rappresentano significative integrazioni per il museo. Tra questi, ben quattro provengono da acquisti coattivi all'esportazione.

[28] Funzionario storico dell'arte responsabile U.O. Acquisizioni beni culturali Servizio IV DG-ABAP.

LA VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI: IL FEDERALISMO DEMANIALE COME NUOVA OPPORTUNITÀ

A cura del Segretariato Regionale del MiC per la Toscana (SR-TOS) in collaborazione con Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per le province di Siena, Grosseto e Arezzo (SABAP-SI)

Intervento introduttivo di Giorgia Muratori[29] e Antonia Palena[30]

Il Federalismo demaniale. I comuni, le province, le città metropolitane e le regioni possono chiedere il trasferimento della proprietà, a titolo gratuito, di beni immobili appartenenti al demanio dello Stato ai sensi del Decreto Legislativo 28 maggio 2010, n. 85, che istituisce il c.d. Federalismo demaniale. La condizione del trasferimento è che ne sia garantito il recupero e la massima valorizzazione funzionale (art. 1, comma 2), con l'obiettivo di mettere i beni a disposizione delle comunità e dei cittadini.

Il Federalismo culturale. Per i beni culturali vale una speciale disposizione del federalismo demaniale, comunemente nota come federalismo culturale (art. 5, comma 5 del D. Lgs. 85/2010 e circolare 18 del 18 maggio 2011 del Segretariato generale del Ministero della Cultura), che prevede la possibilità di trasferire in proprietà agli Enti territoriali alcuni beni appartenenti al demanio artistico, storico e archeologico dello Stato, realizzando in tal modo un passaggio infrademaniale ex art. 54, comma 3, del Codice dei beni Culturali. Il Segretariato regionale per la Toscana, organo periferico del MiC, svolge un ruolo di coordinamento regionale. I soggetti interessati sono l'Ente territoriale proponente, il Ministero della Cultura e l'Agenzia del Demanio che pattuiscono e garantiscono l'obiettivo della massima valorizzazione dei beni. L'Accordo relativo al singolo bene culturale prende avvio dalla presentazione del Programma di valorizzazione da parte dell'Ente interessato. Il Tavolo Tecnico Operativo valuta il progetto di valorizzazione. Il procedimento si conclude con la sottoscrizione dell'Accordo di valorizzazione fra Segretariato regionale per la Toscana, Agenzia territoriale del Demanio ed Ente territoriale, cui fa seguito l'Atto di trasferimento in proprietà del bene, che deve intervenire entro 120 giorni dallo stesso. Le risorse finanziarie possono essere fondi gravanti sul bilancio dell'Ente territoriale o provenire da programmi regionali o nazionali, fondi europei o fondi privati. L'Ente territoriale è soggetto, nel periodo previsto per l'attuazione dell'intero Programma di valorizzazione, ad un'attività di monitoraggio che prevede la presentazione di una Relazione annuale esplicativa delle attività svolte ed in generale dello stato di avanzamento del Programma, fino alla sua completa realizzazione.

Il ruolo della Soprintendenza territoriale - La progettualità del programma di valorizzazione, di Gabriele Nannetti[31]

La Soprintendenza territoriale competente, nell'ambito dell'elaborazione del programma di valorizzazione da parte dell'amministrazione territoriale, verifica la descrizione e l'interesse culturale del bene, comprensivo del relativo contesto territoriale, tenendo conto della

[29] Segretario regionale MiC per la Toscana. Intervento revisionato dall'autrice.

[30] Funzionario amministrativo del Segretariato regionale MiC per la Toscana. Intervento revisionato dall'autrice.

[31] Soprintendente A.B.A.P. per le province di Siena Grosseto Arezzo. Intervento revisionato dall'autore.

normativa vigente e delle disposizioni impartite dal Segretariato Generale del MiC. A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 36/2023 "Codice dei contratti pubblici", tiene anche conto degli elaborati riconducibili ai contenuti minimi del quadro esigenziale, al documento di fattibilità delle alternative progettuali, al documento di indirizzo della progettazione, al progetto di fattibilità tecnica ed economica e al progetto esecutivo. Inoltre, partecipa ai tavoli tecnici per gli aspetti di competenza e verifica il rispetto delle prescrizioni e delle condizioni contenute negli Accordi di valorizzazione. In caso di inadempimento è tenuta a darne comunicazione al Segretariato regionale e al competente ufficio territoriale dell'Agenzia del Demanio, ai fini dell'eventuale risoluzione di diritto dell'atto di trasferimento.

Nei territori di competenza della Soprintendenza di Siena, Grosseto ed Arezzo, dal 2011 alla data odierna, si sono sottoscritti i seguenti accordi: Ex Carcere di San Domenico a San Gimignano (SI), Abbazia di San Galgano a Chiusdino (SI), Rocca Pisana all'Isola del Giglio (GR), Casa Ximenes a Castiglione della Pescaia (GR), Ex rifugio antiaereo a Torrita di Siena (SI); mentre sono in corso le procedure per la Chiesa di Santo Stefano e San Lazzaro a Castiglion Fiorentino (AR), l'Ex Casello idraulico del Puntone a Scarlino (GR).

Il Federalismo Culturale in Toscana: il caso dell'Abbazia di San Galgano, di Luciana Bartaletti[32]

Il progetto di sviluppo culturale e turistico del territorio di Chiusdino fonda le sue basi sulla legge sul Federalismo demaniale e mette a frutto l'impegno pluridecennale dell'Amministrazione nello sviluppo di un programma che, muovendo dall'Abbazia di San Galgano, investe l'intero comprensorio. Come è noto, dopo il fulgore duecentesco, per il monastero cistercense si inaugurò una lenta decadenza coincidente col progressivo trasferimento dei monaci a Siena, seguita dal sostanziale abbandono dell'Abbazia, dalla sua trasformazione in fattoria e in cava di materiale da costruzione. Tutto ciò fino all'intervento delle istituzioni, fra le quali il Comune, che condusse lo Stato alla sua acquisizione e all'esecuzione dei restauri condotti dalla Soprintendenza che, fra gli anni Venti e Cinquanta del Novecento, di fatto, la salvarono dalla completa rovina. Un primo accordo formale tra il Demanio e il Comune di Chiusdino, per una gestione più puntuale e organica del complesso, come luogo aperto al pubblico, risale al 2003 e prevedeva una gestione garantita dal Comune, unitamente alle manutenzioni necessarie alla conservazione. Rimaneva però l'impossibilità da parte di Chiusdino di riversare ingenti risorse finanziarie su un bene non annoverabile tra le sue proprietà patrimoniali.

In parallelo, il Comune andava maturando un progetto che scaturiva dall'analisi del contesto locale e dai risultati di ricerche e iniziative di carattere scientifico, specialmente nell'ambito della storia e dell'archeologia: iniziava a delinearsi cioè, con sufficiente precisione, l'idea di un parco diffuso in grado di mettere a sistema tutte le risorse culturali, spesso incastonate in un territorio incontaminato, estremamente suggestivo, ma fino ad allora escluso dai principali circuiti turistici della regione. Con l'entrata in vigore della legge sul federalismo demaniale, in virtù del sostegno del Demanio, della Soprintendenza di Siena e del Segretariato regionale, che intendo ringraziare pubblicamente una volta di più, decidemmo di elaborare in forma definitiva il Programma di valorizzazione, la cui approvazione è propedeutica e necessaria al

[32] Sindaco di Chiusdino (SI). Intervento revisionato dall'autrice.

passaggio di proprietà, avvenuto nel settembre 2017. Si è trattato di una gestazione complessa, che però ha beneficiato della chiarezza degli intenti e dei molteplici rapporti instaurati. Ciò che ne è scaturito è un modello sia nella sua concezione ed estensione territoriale, sia nell'approccio al monumento, al suo restauro e alla sua valorizzazione, rigorosamente innestati sull'asse portante della diagnosi poggiante su ricerche interdisciplinari e strutturate, ricadenti sulla conoscenza, sulla sua possibilità di divulgazione e sulla creazione dei contenuti per le aree che verranno restituite alle visite. Chi oggi visita San Galgano, spesso con tour guidati condotti direttamente dai ricercatori, anche in costume storico, viene coinvolto in quest'impresa e se ne sente parte. Sente di contribuire alla sua realizzazione.

Il Federalismo Culturale in Toscana: il caso di Casa Ximenes - una fucina di idee e progetti, di Elena Nappi[33]

La Casa Rossa è un complesso architettonico domina la Riserva Naturale della Diaccia Botrona nel comune di Castiglione della Pescaia. Costruita nel 1765 da Leonardo Ximenes, è dal 2018 nelle disponibilità dell'Amministrazione comunale. Il Comune di Castiglione della Pescaia si occupa dell'accoglienza dei fruitori, realizza specifici programmi e laboratori didattico-educativi, educazione scientifica ed attività di educazione ambientale.

Tanti inoltre i progetti realizzati ed in corso: 2022 - "La Diaccia In Rete" per una valorizzazione della Riserva Naturale Diaccia Botrona e lo sviluppo di un turismo sostenibile, attraverso azioni di innovazione tecnologica, di promozione e di comunicazione. 2023 – Realizzazione del primo stralcio di un progetto di efficientamento energetico con la realizzazione dell'impianto di climatizzazione e il miglioramento dei requisiti di accessibilità. 2023 - Completamente del progetto di efficientamento energetico con la sostituzione degli infissi esterni, l'installazione di ventilconvettori, nonché all'adeguamento dell'impianto elettrico e di illuminazione. 2023 – il progetto ReBoot MED. Nasce per promuovere in 10 aree pilota in 6 paesi del Mediterraneo occidentale, partenariati pubblico-privati finalizzati alla co-definizione di piani d'azione per l'economia blu e l'ecoturismo.

Il Comune ha presentato il progetto "L'anello della biodiversità tra mare, terra e palude: la Riserva Naturale Diaccia Botrona e porta Casa Rossa Ximenes" di cui è capofila con Comune di Grosseto e Regione Toscana. Il progetto prevede la realizzazione di un percorso di valorizzazione e promozione della Riserva. La fase di fattibilità e progettazione si svolgerà da ottobre 2023 a maggio 2024. Continua la collaborazione con l'Associazione Maremmana Studi Astronomici per il monitoraggio degli aspetti meteoclimatici e ambientali attraverso una stazione meteo installata in loco. Ma la Casa Rossa Ximenes è oggi, soprattutto, uno dei luoghi del cuore dei castiglionesi: vi si celebrano matrimoni, spettacoli dal vivo, mostre e molto altro ancora. Nel 2024 il Comune proporrà la candidatura per il riconoscimento di museo/ecomuseo di Rilevanza Regionale.

[33] Sindaco di Castiglione della Pescaia (GR). Intervento revisionato dall'autrice.

CANTIERE PNRR BORGHI | ATTUAZIONE DEI PROGETTI: PROSPETTIVE PER LA NUOVA GOVERNANCE, DIALOGO CON IL SISTEMA ECONOMICO, COMUNICAZIONE E MONITORAGGIO D'IMPATTO

In collaborazione con OReP (Osservatorio sul Recovery Plan) e Promo PA Fondazione

FABBISOGNI GESTIONALI E OPPORTUNITÀ FINANZIARIE PER IL "SISTEMA BORGHI"

Apertura, di Gaetano Scognamiglio[34]

Il tema dei borghi è centrale a LuBeC da diversi anni. Durante la pandemia, ispirati da una riflessione dell'architetto Botta, abbiamo approfondito l'idea che i borghi, soprattutto quelli vicini alle grandi città, potessero diventare nuove residenzialità. Durante il COVID-19, molte persone hanno riscoperto il bisogno di spazi più ampi e aperti, facilmente accessibili e meno costosi nei piccoli centri abitati. Botta suggeriva che questi borghi potessero consolidarsi come nuove residenze per chi lavora da remoto, con la possibilità di vivere in un borgo e continuare a lavorare in città.

Due anni fa, a LuBeC, ho coniato il termine "neo-luoghi", ispirato dal concetto di "non luoghi" di Marc Augé. Questi "neo-luoghi" sono borghi che, prima della pandemia, non ricevevano particolare attenzione, ma che ora sono stati rivalutati come nuove residenzialità per lavoratori da remoto. Alcuni sindaci hanno colto questa opportunità per rivitalizzare i loro borghi. Un esempio significativo è il Comune di Santa Fiora, dove il sindaco ha messo a disposizione immobili per i "nomadi digitali", invitandoli a lavorare nel borgo. Il concetto di "neo-luoghi" si riferisce dunque a spazi che hanno acquisito nuova importanza dopo il COVID-19. Questo cambiamento è stato parzialmente realizzato, ma è innegabile che la pandemia ha modificato il nostro approccio in diversi ambiti, come la formazione. Ad esempio, negli ultimi 12 mesi, abbiamo erogato 25.000 ore di formazione quasi esclusivamente tramite webinar, dimostrando l'adattamento a questa nuova realtà.

Questo incontro è organizzato in collaborazione con OReP, l'Osservatorio del Recovery Plan attivato dall'Università di Tor Vergata insieme a Promo PA Fondazione. OReP ha l'obiettivo di monitorare l'andamento della spesa e dei progetti del Recovery Plan, evidenziando le problematiche di attuazione quando necessario. Oggi abbiamo con noi la dottoressa Giachi, coordinatrice di Orep, e la dottoressa Bustamante, sua collaboratrice, che ci presenteranno i dati relativi allo stato di avanzamento della spesa e al monitoraggio dell'impatto degli investimenti, elaborati dall'osservatorio.

Vorrei ringraziare Antonella Recchia, presidente della commissione di valutazione dei borghi di Linea A e già segretario generale del MiBACT, il dottor Angelantonio Orlando, Luca Parodi, Sabrina De Luca per i loro interventi, e i responsabili della seconda parte dell'incontro. Ora cedo la parola a Elena Pianea, direttrice delle attività culturali e sport della Regione Toscana, che condurrà il pomeriggio. Grazie a tutti.

[34] Presidente Promo PA Fondazione – Co fondatore OreP. Intervento revisionato dall'autore.

Intervento introduttivo, di Elena Pianea[35]

Quest'anno abbiamo deciso di chiamare questi incontri "cantieri". Con Francesca Velani abbiamo discusso a lungo su questa definizione, poiché volevamo trasmettere l'idea di costruzione concreta, un concetto di cui abbiamo molto bisogno. LuBeC rappresenta un'importante occasione di confronto, soprattutto riguardo all'azione del PNRR sui Borghi. Questo appuntamento è ormai atteso, poiché offre un'opportunità di confronto con le persone che quotidianamente lavorano su questa misura o hanno avuto un ruolo significativo in essa. Saluto e ringrazio la dottoressa Recchia e l'ingegnere Orlando.

Noi, a livello regionale, siamo un punto di raccordo tra le diverse misure del PNRR e i colleghi del ministero. Confrontarsi di persona è ancora di grande valore, quindi ringrazio chi è riuscito a essere presente. Vorrei anche menzionare i project manager che lavorano sulle diverse misure. Essi rappresentano uno snodo essenziale e, guardando al futuro, molto importante. La misura dei borghi ha innescato un rapporto tra professionisti sia degli enti pubblici che del mercato privato, offrendo l'opportunità di collaborare con giovani professionisti impegnati al fianco dei comuni. Questi professionisti stanno diventando interlocutori fondamentali e ci offrono nuove occasioni di collaborazione.

Il PNRR sta innescando relazioni professionali, un valore aggiunto che va oltre gli investimenti materiali. LuBeC concretizza questa costruzione di una comunità professionale attraverso gli scambi.

I temi del cantiere di oggi sono molto importanti e attuali, oltrepassata la fase di progettazione e avvio dei lavori; siamo consapevoli di quanto la prima sfida fosse portare a fine le progettazioni e avviare i cantieri.

Ora, però, gli argomenti che sono il cuore dell'incontro di oggi diventano attuali e ci concentreremo su cinque temi in particolare:

- *Governance e Management:* Il management dei progetti ci consente di lavorare con professionisti a supporto degli enti pubblici. Senza i project manager, questi interventi non proseguirebbero. Dobbiamo iniziare a riflettere sulla governance dei progetti oltre il 2026, costruendo modelli organizzativi che possano accompagnare nel tempo la gestione di ciò che si sta costruendo oggi.
- *Comunicazione e Partecipazione:* La condivisione, la partecipazione, la co-progettazione con le comunità locali non deve essere un esercizio di stile. È fondamentale attivare una partecipazione strategica e permanente per evitare problemi post-2026. Non basta organizzare riunioni, ma è necessario coinvolgere attivamente le comunità nella co-progettazione dei progetti.
- *Attrazione della Partecipazione del Privato:* Il coinvolgimento del settore privato è cruciale. Dobbiamo attrarre investitori privati e coinvolgerli nella co-progettazione del futuro dei nostri progetti, non solo come erogatori di servizi, ma come partner strategici.
- *Implementazione delle Risorse:* Il finanziamento del PNRR è un punto di partenza. La vera rivitalizzazione dei borghi richiede ulteriori investimenti, che devono essere attratti per completare e garantire la continuità dell'offerta culturale e dei servizi.

[35] Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana.

- *Monitoraggio in itinere:* Il monitoraggio è essenziale, non solo per verificare le spese e l'avanzamento dei lavori, ma anche per valutare l'efficacia delle strategie adottate. Pianificare fin dall'inizio la valutazione degli impatti ci aiuterà a consolidare i nostri interventi anche dopo il 2026.

Concludo proponendo di creare una rete che permetta a questa comunità, già unita da obiettivi comuni e un contesto condiviso, di continuare a lavorare insieme nel tempo. L'ANCI, le regioni, il Ministero e tutti gli operatori sono sicuramente interlocutori fondamentali in questo processo.

Elementi rilevanti nell'attuazione dei progetti del bando Borghi, di Antonella Recchia[36]

Vorrei iniziare condividendo alcuni dati significativi. Nel quadro del PNRR, sono stati stanziati circa 7 miliardi di euro per gli investimenti nel settore culturale, di cui un miliardo è destinato all'attrattività dei borghi. Questa cifra rappresenta un'importante percentuale del comparto culturale all'interno del PNRR, e la gestione di queste risorse comporta una grande responsabilità, soprattutto considerando che una parte dovrà essere restituita dalle generazioni future.

Vorrei sottolineare alcuni punti che ritengo rilevanti e offrire suggerimenti che potrebbero essere considerati. Uno degli aspetti più significativi riscontrati riguarda l'approccio innovativo e sperimentale dei laboratori per attuare grandi investimenti nei borghi della Linea A, spesso situati in contesti molto sfavorevoli. Questi borghi, con meno di 300 unità immobiliari e meno di 5.000 abitanti, presentano sfide significative, come la carenza di risorse umane e le difficoltà infrastrutturali. Tuttavia, questo rappresenta anche una grande opportunità di innovazione e sperimentazione.

Un altro aspetto critico è la necessità di un coinvolgimento autentico e responsabile delle persone e degli stakeholder. Nel contesto culturale, la partecipazione deve essere più che simbolica. Parliamo di una partecipazione più responsabilizzante, cioè una partecipazione che fa assumere impegni alle persone e agli altri soggetti; impegni che devono avere una continuità, persone che magari nella partecipazione mettono in gioco anche una parte del privato. In contesti demografici spesso anziani, questo impegno richiede un grande sforzo di comunicazione e coinvolgimento.

Nel caso della Linea A, la selezione dei progetti richiedeva la presenza di reti di co-progettazione come requisito essenziale. È cruciale ora vigilare affinché questo impegno collaborativo perduri nel tempo, garantendo che i soggetti coinvolti continuino a sostenere il progetto a lungo termine.

Un altro punto essenziale riguarda la gestione dei beni e dei servizi nei borghi della Linea A. Non si tratta solo di servizi culturali, ma di servizi fondamentali per la vita quotidiana, come viabilità, scuole e accesso agli ospedali, che rendano possibile il raggiungimento dell'obiettivo fondamentale che è quello della rivitalizzazione. Questi servizi devono essere garantiti anche dopo il 2026. La sostenibilità di questi progetti va oltre quella finanziaria, includendo anche l'impatto sociale e ambientale.

[36] Presidente Commissione di valutazione Borghi Linea A.

Il rapporto pubblico-privato è un altro tema cruciale. Sebbene il nuovo codice normativo abbia semplificato la partecipazione del settore privato, implementare queste innovazioni in realtà locali piccole è complesso e richiede ulteriori sforzi.

Vorrei concludere con tre suggerimenti:

- *Indicatori:* È necessario sviluppare un set di indicatori più complesso, capace di misurare non solo l'impatto economico, ma anche quello sociale e demografico. Questo è fondamentale per rendere conto della nostra responsabilità sociale.
- *Governance sartoriale:* Le istituzioni devono continuare a sostenere i comuni anche dopo il periodo iniziale, adottando un approccio di governance su misura, adattato alle specifiche realtà territoriali.
- *Potenziare la rete e l'innovazione tecnologica:* È cruciale rafforzare la rete di comuni e progetti, promuovendo lo scambio di buone pratiche. Questa rete comprende sia i comuni che hanno progetti nella linea A, sia quelli della linea B all'interno di una regione. È cruciale che queste due reti si scambino risultati e buone pratiche, nonostante le differenze tra le due linee. È anche fondamentale mantenere la coerenza con gli altri programmi che operano sulle aree interne, sia a livello nazionale che regionale. Inoltre, esplorare l'intelligenza artificiale e coinvolgere le università potrebbe arricchire ulteriormente questi progetti. Ciò che ha successo in una regione o in una linea dovrebbe diffondersi anche altrove, quindi ritengo molto importante che questo network esista e sia efficace.

Infine, è importante non farsi scoraggiare dalle difficoltà operative legate alle dimensioni ridotte dei borghi. Con il supporto delle istituzioni, possiamo superare questi ostacoli e garantire il successo dei progetti.

Progetti Borghi linea A e B: i risultati dell'indagine OReP sui fabbisogni, di Annalisa Giachi[37] e Carolina Bustamante[38]

Vi presenteremo rapidamente i risultati della nostra indagine condotta come OReP, un osservatorio tra i primi a nascere sul tema del Recovery Plan. Abbiamo condotto una doppia indagine, sia quantitativa che qualitativa, per analizzare l'andamento del PNRR nei borghi.

Dal punto di vista quantitativo, abbiamo incrociato dati provenienti da diverse fonti, come i database di Italia Domani e ANAC, con i dati relativi ai CIG, per comprendere l'andamento delle gare e dei progetti. A settembre 2023, risultano avviati 230 progetti con 1.816 gare partite, per una spesa complessiva di 113,2 milioni di euro. Rispetto al monitoraggio di maggio, si è registrato un incremento del 43% nelle gare attivate e del 22% nella spesa, segno di una significativa accelerazione. Tuttavia, emerge un divario tra nord e sud: le regioni del centro-nord, come Lazio, Piemonte, Emilia-Romagna, Lombardia e Toscana, hanno avviato i lavori più rapidamente rispetto al sud. Per la Linea A, tutti i comuni finanziati hanno iniziato i lavori, mentre per la Linea B solo 175 su 289 hanno fatto lo stesso. In termini di spesa, questo rappresenta un 10% delle risorse assegnate per la linea A e un 20% per quelle della linea B.

[37] Coordinatrice OReP – Osservatorio Recovery Plan, Responsabile Ricerche Promo PA Fondazione.
[38] Team OReP, Promo PA Fondazione.

Per quanto riguarda la tipologia degli interventi, prevale ancora la fase di progettazione degli interventi e al contempo si stanno attivando i servizi di animazione e promozione territoriale, con molti eventi culturali già organizzati nei borghi.

Dando uno sguardo agli interventi partiti in Toscana. Per la linea A il Comune di Cavriglia ha avviato 11 gare, mentre per la linea B i comuni hanno avviato 136 gare.

Passando alla parte qualitativa, abbiamo condotto interviste in alcuni borghi delle linee A e B basandoci su tre domande: quanto pesa nella strategia Borghi il tema della gestione? I progetti che avete presentato hanno una parte relativa all'analisi di impatto? Quali sono le difficoltà maggiori che stanno incontrando i borghi?

Per quanto riguarda la prima domanda, circa il 44% dei rispondenti ha risposto positivamente, affermando che nel progetto vi è una parte dedicata all'impatto. Tuttavia, la maggior parte non si è posta questo problema. Quanto pesa economicamente la gestione del progetto sul budget complessivo presentato? Pesa molto poco; per il 60% dei rispondenti pesa meno del 10%. Anche questo è un dato importante che ci fa capire che all'interno del budget non sempre, anzi quasi mai, c'è una voce dedicata alla governance e alla gestione. Se andiamo a chiedere, nel caso in cui si siano posti il tema dell'impatto, a quale modello fanno riferimento, le risposte vertono sui modelli più conosciuti: indicatori dell'Agenda 2030, framework Unesco, metodologia SROI.

Sul modello di governance, la maggior parte dei comuni pensa a una gestione interna o tramite partecipate esistenti, un approccio preoccupante data la complessità dei progetti. Serve invece un modello innovativo di gestione pubblico-privato, con società miste e gare d'appalto mirate ad acquisire competenze specifiche in materia di governance.

Quanto alla sostenibilità post-2026, molti comuni sono ottimisti, ritenendo che i progetti si autososterranno, ma c'è il rischio di difficoltà economiche una volta esauriti i fondi del PNRR. È opinione comune che i fondi attuali non siano sufficienti per raggiungere tutti gli obiettivi, soprattutto per infrastrutture, mobilità e rigenerazione degli immobili.

Riguardo alle competenze necessarie, emerge una forte richiesta di competenze in Project Management e in ambito economico-manageriale, competenze difficili da trovare internamente nei piccoli comuni. Anche il coinvolgimento delle imprese risulta critico: nonostante siano soggetti chiave per il cofinanziamento, le imprese sono spesso poco coinvolte nei processi decisionali e operativi, a differenza di università, fondazioni bancarie, società partecipate.

Ulteriori quesiti riguardano i soggetti chiave che potranno insediarsi nel borgo: residenti, professionisti, imprese del territorio. Come comunichiamo con i residenti, con i cittadini? Come facciamo in modo che i cittadini siano interessati a vivere, a restare nel borgo? Questi sono temi sicuramente importanti.

Infine, le principali criticità segnalate dai borghi riguardano le procedure amministrative e le difficoltà nel gestire le gare, soprattutto nei piccoli comuni con risorse limitate. Anche l'ottenimento delle autorizzazioni preventive rappresenta un ostacolo, nonostante i canali semplificati del PNRR.

Questa è la sintesi della nostra ricerca, che metteremo a disposizione per un'analisi più approfondita.

PNRR BORGHI: STATO DELL'ARTE DEL PROGRAMMA E ELEMENTI DI ATTENZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Intervento di Angelantonio Orlando[39]

È un piacere essere qui di persona e ringrazio per l'invito. Dal novembre 2022, ci riuniamo mensilmente con i comuni e le regioni della linea A e B del PNRR, organizzando anche incontri individuali per affrontare specifiche criticità.

Quest'anno abbiamo fatto progressi significativi e i dati estratti da Regis ci consentono di fare valutazioni importanti. Una prima precisazione: i comuni finanziati della linea A sono 21 per 418 milioni di euro. Sulla linea B sono 211 i progetti selezionati per 294 comuni interessati, per un complessivo di risorse assegnate di 370 milioni circa. Quindi, totale 788 milioni.

Molto importanti ai fini dell'Unità di missione, del rispetto di quelli che sono i target nazionali ed europei sono quelli che il sistema Regis chiama "CLP: i codici locali di progetto", ossia tutti gli interventi di cui è composto il progetto.

A sistema Regis noi abbiamo 445 CLP per la linea A e 3.242 CLP per la linea B, per 3.687 CLP totali. Questo è un po' la fotografia ed è fondamentale per i target che dobbiamo raggiungere; entro il 2026 sono previsti la riqualificazione di 250 Borghi (e ne abbiamo 315 dalla somma della linea A e della line B) e 2.300 interventi di valorizzazione di siti culturali o turistici. Abbiamo numeri che ci fanno stare abbastanza sereni sul raggiungimento dei target europei.

Stiamo andando avanti e sempre nell'ottica di quelli che sono i raggiungimenti degli obiettivi anche periodici che ci impone il PNRR. Entro il 30 settembre 2023 è previsto il raggiungimento di un obiettivo di rilievo non europeo, bensì nazionale, che riguarda il numero di Borghi che hanno sottoscritto almeno un contratto di affidamento lavori o servizi. Il numero è 50 e siamo abbastanza fiduciosi, anzi, quasi certi di raggiungerlo, in base ai dati che rileviamo.

Per la linea B le gare avviate aggiudicate dai 183 progetti locali abbiamo acquisito in totale 1706 CIG distribuiti in CIG per forniture 122, 171 per lavori e 1413 per servizi, per un totale di circa 84 milioni.

Abbiamo anche il dato sulle gare già aggiudicate, quindi con il contratto pronto, quindi abbiamo che 76 comuni per 297 CIG hanno già l'importo delle gare aggiudicate per circa 17 milioni.

Per la linea A abbiamo un totale di 354 CIG con una distribuzione sempre a favore dei servizi che sono 282, 42 sono sui lavori e 30 sulle forniture. Anche qui 10 comuni hanno già aggiudicato le gare per 32 CIG per circa 3 milioni di euro. Quindi, in totale, abbiamo gare bandite per circa 127 milioni.

Che cosa possiamo dedurre da queste elaborazioni? Prima di tutto, possiamo affermare di aver raggiunto il target previsto. Abbiamo gare di aggiudicazioni concluse su un totale tra i comuni della linea A i comuni della linea B di 329 e riguardano 86 comuni, contro un target previsto di 50 e questo ci fa stare abbastanza tranquilli.

[39] Direttore Generale Unità di missione per l'attuazione PNRR Ministero della Cultura.

Abbiamo anche fatto una verifica che le gare collegate ai CIG di servizi di ingegneria e architettura, collegati ai lavori, rappresentano il 57%, quindi la componente maggiore è quella dei lavori. Ovviamente, in merito a ciò, l'attività dell'Unità di missione si è concentrata maggiormente sul sollecitare a fare i lavori "materiali" che rappresentano il 50-60% degli importi.

Quindi entro il 30 settembre ogni comune dovrebbe avviare almeno un lavoro; però, la strategia dell'investimento attrattività dei borghi non è una strategia di un programma triennale dei lavori pubblici, ma è una strategia integrale che vuole accanto ai lavori quelli che sono tutta una serie di interventi immateriali che riguardano la gestione di beni, la gestione di attività turistiche e la gestione anche di attività sociali. Quindi è fondamentale che questi lavori seguano un un'attuazione in maniera unitaria.
Una rigenerazione fisica e rivitalizzazione del tessuto socio economico si raggiungono solo se la strategia avviene in maniera coerente e armonica.
Ovviamente questo è dato anche dalle imprese. Finora abbiamo ricevuto domande da circa 1.500 imprese per un totale di 133 milioni di euro, e altre 2.695 sono in fase di compilazione. Se raggiungiamo o superiamo le 3.500 domande, saremo molto soddisfatti, perché significherebbe avere superato di oltre 1000 quello che è il target di 2.500, che prevedeva circa 10 imprese per ciascun comune.

L'Unità di Missione ha concentrato gli sforzi sugli appalti per i lavori fisici, ma ora è essenziale affrontare anche gli interventi immateriali, complementari agli interventi fisici. Il coinvolgimento dei privati e i partenariati sono stati aspetti innovativi del bando Borghi, ma abbiamo notato alcune difficoltà nella loro attivazione. Pertanto, abbiamo fornito indicazioni ai comuni per garantire la conformità alle normative vigenti. Abbiamo fornito diverse indicazioni in merito, inclusi video tutorial sul sistema Regis.

Stiamo implementando un progetto che crediamo sia molto importante e in linea con quanto oggi è emerso. Si tratta di un 'Programma di accompagnamento a sostegno dell'attuazione degli interventi per la

rigenerazione e valorizzazione dei borghi storici'. È finanziato dai fondi FSC 14-20 del MIC e potenziato con l'investimento del PNRR. Questo progetto mira a fornire assistenza tecnica ai comuni, attraverso la quale numerosi comuni riceveranno supporto per integrarsi nel sistema Regis.

Parallelamente, stiamo affiancando un altro progetto che differisce leggermente attraverso un'azione diretta di supporto, assistiamo un campione di comuni nell'implementazione di progetti locali, raccogliendo informazioni precise sul campo. Inoltre, attraverso l'attivazione di una piattaforma digitale, stiamo rendendo accessibili a tutti i borghi le migliori pratiche emerse, creando una rete per condividere le buone prassi.

Quest'azione rappresenta un nuovo tipo di supporto rispetto a quanto fatto finora ed è mirata a garantire la resilienza dei progetti dei borghi, così come di tutti gli altri progetti, conformemente al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, per far sì che non si fermino al 2026.

Intervento di Luca Parodi[40]

Inizio con una riflessione che non intende essere pessimista né amara, ma che solleva il tema di realizzare un piano ambizioso e straordinario con regole, strumenti e controlli spesso farraginosi e ordinari, gestiti da uffici amministrativi ridotti e talvolta carenti delle competenze professionali moderne necessarie, come ad esempio nel settore delle valutazioni economiche. Tuttavia, prendo anche il lato positivo: il nostro paese continua a sorprendere con i suoi miracoli, e su questo ho fiducia, perché questi miracoli sono anche il frutto dell'impegno di molte amministrazioni e comuni che hanno fatto uno sforzo straordinario in questi mesi.

Con il programma di investimento Borghi, abbiamo stimolato e facilitato il dialogo tra le amministrazioni e i territori: un dialogo bidirezionale, un vero scambio con i territori. Abbiamo anche favorito il dialogo e la partecipazione del settore privato: sponsorizzazioni, partnership. È vero che alcuni non hanno immediatamente compreso o hanno cercato di approfittarsene, ma la maggior parte ha risposto positivamente.

Il bando per le imprese, ad esempio, ha dato buoni risultati: le imprese hanno risposto, anche se spesso all'ultimo minuto come accade nei bandi a sportello. Senza le imprese, il piano per i borghi non può avanzare. I numeri dimostrano che le imprese hanno risposto come previsto. Sono convinto che la collaborazione tra il Ministero della Cultura, l'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR, il Servizio Ottavo e le regioni sia stata estremamente positiva. Non sempre facile, la collaborazione stato-regione ha funzionato bene in questi due anni, e l'esperienza con i comuni è stata altrettanto positiva grazie agli sforzi progettuali delle amministrazioni locali.

Vorrei concludere con una riflessione su questo punto: i comuni hanno compiuto uno sforzo straordinario; i numeri dei progetti presentati sulla linea B sono impressionanti. Tutto questo impegno meriterebbe una risposta anche per le proposte progettuali che, sebbene non ammesse al finanziamento, sono comunque rilevanti e degne di considerazione. Massimizzare le risorse, includendo i fondi FSC e le risorse regionali, potrebbe permetterci di dare una risposta anche a coloro che, pur lavorando intensamente, non hanno ottenuto un finanziamento. Le loro idee sono interessanti e stimolanti, e sarebbe un peccato lasciarle senza una risposta.

Gli scenari per i Borghi nelle prime ipotesi della programmazione del PN e dei PR 2021-2027, di Sabina De Luca[41]

Sono qui per illustrare le opportunità per i borghi legate alla programmazione della politica di coesione 2021-27. Per quanto i borghi in quanto tali non siano un target esplicito di questa politica, rilevanti sono le opportunità che possono per essi maturare, a determinate condizioni, nell'attuazione della Strategia Nazionale Aree Interne (di seguito SNAI), promossa nella programmazione 2014-20.

Utile quindi richiamare le caratteristiche essenziali della SNAI, le sue finalità e modalità di attuazione. Per aree interne si intendono quelle aree la cui distanza dall'offerta dei servizi

[40] Dirigente Cultura Regione Liguria e Coordinatore tecnico Commissione Cultura Conferenza Regioni e P.A.

[41] Componente Comitato Scientifico Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall'autrice.

essenziali (salute, istruzione, mobilità) non garantisce l'esigibilità dei diritti fondamentali da parte della popolazione che vi risiede, determinando una grave lesione dei principi di uguaglianza sanciti dalla nostra Costituzione (art.3) e facendo venir meno le condizioni di abitabilità delle stesse. Con ciò provocandone lo spopolamento, con tutte le implicazioni che ne conseguono, anche in termini di tenuta e sicurezza del territorio. Obiettivo della SNAI è quindi quello di assicurare parità di diritti alla popolazione di queste aree, ripristinandone così le condizioni di abitabilità, al contempo aprendo prospettive di riscatto dalla loro marginalizzazione, attraverso specifiche strategie di sviluppo locale, condivise fra gli attori del territorio e maturate nel confronto con gli indirizzi strategici nazionali. Tali strategie vengono costruite e attuate da coalizioni di comuni, cui è richiesto di lavorare insieme per superare le limitazioni di scala e massimizzare l'impatto delle azioni volte ad affrontare le sfide comuni.

Un approccio, quindi, che tiene assieme la valorizzazione delle specifiche potenzialità di sviluppo delle singole aree, da riconoscere in un percorso di approfondimento e confronto collettivo, con un'offerta di servizi che consenta alla popolazione di ritrovare le condizioni per poter risiedere in queste aree, eliminando ogni condizionamento alla libertà di scelta tra il restare o partire, e rendendole attraenti anche per chi in questi luoghi non è nato, ma può realizzarvi le proprie aspirazioni di vita e lavoro. Un approccio basato sulla combinazione fra politiche e risorse nazionali ordinarie, e strumenti e risorse della politica di coesione. Le prime, a valere sugli stanziamenti delle leggi di bilancio, con un impegno che si rinnova periodicamente (attualmente sono stanziati 320 milioni di euro) destinate al miglioramento dell'offerta dei servizi, non solo attraverso nuovi investimenti, pure molto necessari, ma anche attraverso una loro riorganizzazione che tenga conto delle peculiarità di queste aree, distaccandosi, quindi, dall'applicazione di standard ciechi rispetto a queste specificità, come tali per nulla adatti a corrispondere alle esigenze della popolazione locale. Le seconde, attivabili dai programmi regionali finanziati dalla politica di coesione, nell'ambito delle strategie territoriali integrate da questi promosse (pari, nella programmazione 2021-27, a circa 1,5 miliardi di euro)

L'identificazione di queste aree ha quindi seguito, all'esordio della SNAI, una metodologia molto rigorosa, che ha portato a identificare 72 aree progetto. Questa mappatura è stata aggiornata per il periodo 2021-2027, includendo 56 nuove aree e riperimetrando, sulla base dei dati aggiornati, una parte significativa delle aree già esistenti. Attualmente, si contano 124 aree che comprendono circa 4,5 milioni di abitanti, rappresentando una parte significativa del territorio nazionale. Molte di queste aree sono direttamente coinvolte nei progetti di valorizzazione dei borghi contemplati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Per quanto questi progetti nascano da impostazioni di policy diverse, non c'è dubbio sulla possibilità e opportunità di massimizzarne complementarietà e sinergie, cui fortemente possono contribuire le strategie di area.

Recentemente sono state introdotte alcune novità significative dal DL sulla coesione pubblicato il 19 settembre che, partendo dall'Accordo di Partenariato 2021-27, prevede l'adozione di un Piano Strategico Nazionale per le Aree Interne. Questo piano dovrà armonizzare le acquisizioni esistenti con le nuove innovazioni che verranno definite in seguito. Inoltre, il DL istituisce una Cabina di regia nazionale della SNAI, composta dai livelli politici più alti. La governance della strategia delle aree interne prevede già un Comitato tecnico nazionale, purtroppo fortemente indebolito e di cui quindi è auspicabile il

rafforzamento. Ma questo è un importante segnale di impegno e ownership politica i cui sviluppi sono da monitorare attentamente.

Chiudo con un'ultima riflessione su quanto è stato discusso finora. Iniziative come queste hanno come architrave la governance multilivello, intesa come cooperazione fra i diversi livelli di governo che vada oltre la semplice divisione dei compiti, o l'agire per "competenze". Ciò richiede una comunanza di visione e una responsabilizzazione collettiva sul conseguimento dei risultati. Richiede un centro capace non solo di dialogare con il territorio, riconoscendone le specificità, ma anche di affiancare l'attuazione, non limitandosi ad osservarla da lontano. Richiede che a livello territoriale si superino frammentazioni e divisioni in favore della costruzione di alleanze che si riconoscano in una visione del futuro, non affidata alla sommatoria di progetti ma ad una strategia condivisa. Senza la quale nessun cambiamento potrà mai effettivamente radicarsi.

I risultati dell'incontro tra i Borghi a Trevinano, di Nina Però[42]

Come ricordato dall'architetto Recchia e dall'ingegner Orlando, lo scorso settembre a LuBeC molti sindaci dei comuni della Linea A e alcuni della Linea B si sono incontrati per la prima volta. Da subito è emersa l'esigenza di confrontarsi regolarmente. Nei mesi successivi, l'attenzione è stata focalizzata principalmente sull'avvio delle progettazioni. A fine primavera, sono emerse due necessità fondamentali.

La prima necessità era creare un momento di confronto tra i soggetti attuatori, ossia i comuni, non solo per discutere lo stato dei progetti, già monitorato mensilmente dal Ministero, ma soprattutto per valutare gli obiettivi di ciascun territorio, gli impatti generati e quelli attesi dai singoli progetti. Le linee guida della Linea A erano ampie, permettendo ai comuni di interpretare liberamente l'obiettivo generale di riattivazione e ripopolamento delle aree.

La seconda necessità riguardava la riflessione su un livello sovra territoriale. La Linea A, oltre a rappresentare un modello, doveva immaginare soluzioni innovative e scalabili, sperimentazioni replicabili in altri contesti, per ripopolare in modo innovativo questi luoghi marginalizzati.

Per affrontare queste sfide, si è deciso di coinvolgere attori al di fuori del territorio, come istituzioni oltre al MiC, i comuni rappresentati dall'ANCI e grandi operatori di servizi critici come la mobilità e la connettività, elementi essenziali per abitare i territori e favorirne la rinascita. A tal proposito, è stato organizzato un incontro ad Acquapendente, nella frazione di Trevignano, selezionato dalla Regione Lazio, con la partecipazione di soggetti attuatori della Linea A e B del Lazio. L'incontro si è focalizzato su quattro temi principali: infrastrutture e servizi di accessibilità; attivazione del tessuto imprenditoriale; dimensione culturale e turistica; e sostenibilità dei progetti.

Durante i dibattiti sono emerse diverse considerazioni cruciali:

- *Tempi*: Il traguardo del giugno 2026 è visto come un punto di partenza per l'operatività dei progetti, non come una conclusione. È fondamentale pianificare la sostenibilità a lungo termine.

[42] Vicepresidente PTSCLAS SpA.

- *Sostenibilità:* La sostenibilità è stata discussa in termini economici, ambientali e sociali, con un'enfasi particolare sulla sostenibilità sociale, mettendo al centro le comunità locali.
- *Comunità già esistenti*: È essenziale partire dai bisogni delle comunità locali. I residenti, descritti come i guardiani delle tradizioni, devono essere coinvolti nel processo decisionale e resi attori protagonisti.
- *Capitale umano:* La formazione e l'individuazione di nuove professioni sono fondamentali per gestire progetti complessi, che richiedono l'integrazione di competenze tradizionali con nuove metodologie.
- *Fare rete:* Creare una rete tra amministrazioni locali, soggetti attuatori e istituzioni è essenziale per integrare fondi e strategie, e per condividere esperienze tra i comuni della Linea A e B. Coinvolgere operatori privati è cruciale per aggregare risorse e rendere sostenibili le operazioni.
- *Collaborazione pubblico-privata*: Individuare modalità innovative di collaborazione tra pubblico e privato è necessario. Le buone pratiche devono essere condivise, e i comuni, spesso con risorse limitate, devono essere supportati per gestire la complessità dei progetti.

Durante l'incontro sono state avanzate quattro proposte principali:

1. *Comunicazione:* Raccontare l'operazione del Piano Borghi e il suo impatto è fondamentale, non solo a livello locale ma anche nazionale, per valorizzare gli investimenti in questi piccoli paesi.
2. *Piattaforma virtuale digitale*: La creazione di una piattaforma digitale faciliterebbe lo scambio di buone pratiche, trasferendo conoscenze e risultati tra i vari progetti.
3. *Tavolo permanente di confronto:* Istituire un tavolo permanente di confronto, che coinvolga il Ministero, i soggetti attuatori e player strategici, per sviluppare progetti sperimentali con valenza sovralocale.
4. *Modello di valutazione di impatto integrato:* Oltre agli indicatori richiesti a livello europeo, è importante sviluppare un modello di valutazione di impatto che consideri aspetti sociali e culturali, fornendo una base comune per valutare l'andamento dei progetti e orientare le aspettative post 2026.

CANTIERE COMPETENZE E LAVORO | NUOVI AMBITI DI LAVORO PER LE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE: FABBISOGNI, RINNOVAMENTO DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ EMERGENTI

In collaborazione con Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest, Culturmedia Legacoop, e con il patrocinio di Anno europeo delle competenze

Apertura, di Valter Tamburini[43]

Ringrazio Francesca Velani di Promo PA per l'invito. Il titolo "Effetto Cultura" è molto evocativo: la cultura ha un impatto importante nel nostro Paese, anche se spesso non ce ne rendiamo conto, è parte del nostro DNA. Viviamo immersi nella cultura, come qui a Lucca, una città che è un museo a cielo aperto. La cultura è un punto di forza dell'Italia e contribuisce significativamente al PIL.

Come Camera di Commercio siamo interessati perché attorno alla cultura ruotano molte professioni, anche nuove, legate alla digitalizzazione, come la gestione degli archivi e l'uso dei QR code per valorizzare il patrimonio. Inoltre, la cultura può essere connessa alla sostenibilità, per esempio nella gestione energetica dei musei.

Il comparto culturale genera miliardi di euro e coinvolge milioni di lavoratori, senza contare l'indotto legato al turismo. Per questo è importante continuare a investire in cultura, e faccio i complimenti a Promo PA per il lavoro svolto con la manifestazione LuBeC. Noi, come Camera di Commercio, continueremo a sostenere queste iniziative che promuovono l'economia e la cultura del nostro territorio.

Introduzione, di Giovanna Barni[44]

Grazie per l'invito. Presentare e arricchire un lavoro in un contesto stimolante come questo è un'opportunità rara. Riflettendo su quanto detto stamattina, credo che non ci poniamo ancora abbastanza domande, soprattutto riguardo ai giovani laureati in discipline umanistiche, molti dei quali non trovano sbocchi nel loro settore. Questo ci spinge a pensare a quali competenze offrire a loro e agli operatori culturali, per far crescere le cooperative e favorire lo sviluppo dei territori.

La cultura, sempre più legata a nuovi contesti come le città, i borghi e le filiere creative, può contribuire al superamento del degrado culturale e alla coesione sociale, come evidenziato dai piani d'azione europei. Le competenze culturali devono diventare sempre più multidisciplinari, integrando aspetti digitali, green e soprattutto "meta-competenze", cioè quelle che facilitano le relazioni e il dialogo tra pubblico e privato, istituzioni e comunità.

Oggi dobbiamo chiederci se il mondo della formazione è pronto a rispondere a queste nuove sfide, se gli attori sociali sono preparati a svolgere un ruolo attivo e se le istituzioni sono pronte a promuovere modelli collaborativi, anziché competitivi, come purtroppo visto nel recente bando Borghi. In conclusione, la formazione deve essere vista non come un obbligo, ma come una vera opportunità di crescita per imprese e territori.

[43] Presidente CCIAA Toscana Nord Ovest.

[44] Presidente Culturmedia Legacoop.

Il ruolo delle imprese culturali e creative nell'accompagnare e sostenere la trasformazione socio-economica, di Aldo Bonomi[45]

La premessa da cui principia questa ricerca è molto semplice: un ragionamento su cultura e culture. In una ideale "cassetta degli attrezzi", la cultura deve essere posta al centro dei flussi che impattano i luoghi, cambiandoli culturalmente, economicamente, socialmente ed antropologicamente. Cosa sono i flussi? Ebbene, la finanza è un flusso, le imprese sono un flusso di arrivo e di rappresentazione del mondo. Si pensi ad esempio a come la cultura sia uno strumento utile a rappresentare le imprese e le merci. Ancora, le migrazioni sono un flusso, con tutto ciò che questo implica, e impattano sul territorio. Ma il territorio è un luogo di costruzione sociale, e la cultura è lo strumento attraverso cui si costruisce socialmente un territorio.

Fatta questa premessa, è assai apprezzabile che tra i megatrend, cioè le tendenze che la ricerca ha preso in considerazione, figurino i flussi tradizionali: la finanza, le internet company, i turismi, il marketing, interpretato come flusso di attrazione e di rappresentazione. Ma oltre a questi flussi tradizionali, fra i megatrend della ricerca vengono presi in considerazione anche i nuovi flussi nei quali la società contemporanea si è trovata coinvolta. Vale la pena citarne due: il primo è il covid. La ricerca parte dall'analisi del suo duplice impatto, poiché il covid è stato un flusso che non ha solo impattato sui territori, ma anche sul nostro corpo. Il secondo flusso che la ricerca analizza è quello della crisi ecologica. A questi due si potrebbe aggiungere anche un terzo megatrend, rappresentato dalla guerra fra Russia ed Ucraina, uno scenario lontano ma non troppo, se si considera la dimensione europea come quadro di riferimento. Un altro aspetto pregevole della ricerca è l'attenzione che questa riserva ai fenomeni migratori ed alle questioni di genere, nonché al posizionamento delle culture rispetto ad essi, riservando attenzione anche al tema di fondo dell'intelligenza artificiale.

Ebbene, rispetto alla categoria concettuale della sociologia, posizionarsi —come questo lavoro fa— tra i flussi e i luoghi rappresenta uno strumento analitico e metodologico fondamentale. Uno strumento che permette di ricercare e comprendere come collocare il "fare cultura" ed i lavori delle culture rispetto allo scenario dei flussi. Entro questo scenario, il "fare cultura" non pertiene solamente alle entità tradizionalmente intese, quali i musei, ma è da intendersi come quel processo di lavoro orizzontale, che tiene assieme il cosiddetto urbano regionale. Il concetto racchiude al proprio interno i cosiddetti comuni polvere, le aree interne ed i paesi abbandonati, i piccoli comuni che rappresentano un pezzo della dimensione del territorio. Si procede poi verso le città-distretto —delle quali Lucca è una valida rappresentazione, non solo per il distretto florovivaistico e per gli altri distretti che la circondano, ma anche per la valenza del distretto culturale, dal punto di vista della città stessa e della sua rappresentazione. Seguono le cosiddette città medie, che non sono rappresentate solo dalle aree metropolitane. Tanto per essere chiari ed arrivare al territorio di Lucca: non solo Firenze ma Lucca, Prato. Ecco cosa si intende con città medie, o per citare l'intera Toscana, i borghi: questo è il punto di riferimento, ed è questa, in sintesi, l'influenza che i flussi hanno sui luoghi, quando ci si riferisce al loro impatto sull'urbano regionale.

[45] Sociologo e Fondatore Consorzio AASTER. Intervento revisionato dall'autore.

Un altro aspetto di interesse è quello legato agli ambiti di sviluppo del lavoro culturale, una geografia ampia che la ricerca prende in considerazione. È bene incominciare a comprendere che, entro il tessuto socio-economico nazionale, non si ha più solo a che fare con i distretti tradizionalmente economici. Questi ultimi si sono in effetti sviluppati, trasformandosi in distretti culturali evoluti. Questo processo evolutivo implica che un distretto non possa più dedicarsi semplicemente alla rappresentazione dell'operosità e dell'economia locale, ma debba offrire anche una rappresentazione delle culture locali con tutto quanto ne deriva.

A questo proposito è però necessario sottolineare un caveat importante: i distretti culturali evoluti non hanno senso né significato se non si tramutano anche in distretti sociali. La dimensione sociale ha a che fare con il welfare; con la riscoperta di comunità "larghe" — non già di comunità rinserrate, portatrici di forme di "localismi rancorosi" — attraverso lo strumento della relazione, perché l'identità non sta nel soggetto, ma nella relazione. E la cultura, in questo ambito, rappresenta lo strumento di relazione per eccellenza.

Per concludere, vale infine la pena rilevare un'unica osservazione critica alla ricerca. Essa propone un modello attraverso il quale "guardare in alto", ossia trovare un punto di corrispondenza con le policy e le tendenze a livello europeo, rilevando la necessità di collegarsi con i Goal dell'ONU, con l'UNESCO, con i parametri individuati dall'Unione Europea. Ebbene, è senz'altro vero che bisogna che le cooperative riscoprano la capacità di interagire con i livelli sistemici superiori attraverso alcuni flussi fondamentali —ed in questo il PNRR è da considerarsi, alla stregua di altri processi già inquadrati in questa trattazione, un flusso a pieno titolo. D'altro canto è parimenti necessario e prioritario rispetto al "guardare in alto", e questo vale in modo particolare per il comparto cooperativo nella sua totalità, lavorare su come mettere assieme —avrebbe detto il professor Giacomo Beccantini— "l'intimità dei nessi", ossia sull'individuare cosa tenga insieme la comunità locale. Se è vero, infatti, che i distretti economici erano, e sono tuttora, tenuti assieme dalla comunità locale, che si rivolgeva agli interessi, è necessario far luce su come si tiene assieme la comunità locale stessa, rispetto alla dimensione culturale ed alla rappresentazione di sé. Quest'ultimo passaggio è forse il più importante, ed è solo portandolo a compimento che saremo in grado di costruire una rete di cooperazione sociale che interagisca con i flussi.

I fabbisogni professionali delle ICC: evidenze dal monitoraggio statistico nazionale, di Alessandro Rinaldi[46]

Fra le attività di ricerca condotte dal Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, vale la pena in questa sede riportare alcune evidenze derivanti dall'attività di monitoraggio effettuata sui temi delle competenze e dei fabbisogni di professioni di tutte le imprese italiane, con un focus specifico sui risultati relativi al comparto delle imprese culturali e creative (ICC).

L'impegno di ricerca del Centro Studi delle Camere di Commercio in materia di misurazioni nel perimetro delle attività culturali e creative parte da lontano. Un primo lavoro, risalente al 2009, ha riguardato la rilevazione del peso, della distribuzione e della consistenza delle

[46] Direttore studi e statistiche del Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne. Intervento revisionato dall'autore.

attività economiche collegate al mondo della cultura e della creatività[47]. A partire dall'anno 2011 il Centro Studi Tagliacarne contribuisce alla realizzazione di un rapporto annuale, "Io sono cultura", promosso da Unioncamere e Fondazione Symbola, lavoro che ha lo scopo di restituire una fotografia dei dati del settore delle ICC prodotti dall'analisi delle ricerche effettuate negli anni precedenti. Nel frattempo, la riforma delle Camere di Commercio ha introdotto la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo come ambito d'impresa rientrante tra le funzioni delle Camere di Commercio[48]. Nel 2023, il Centro Studi ha inoltre contribuito alla realizzazione di un'opera particolare, l'Atlante Treccani delle Imprese Culturali e Creative, nella quale, attraverso una messa a valore dei patrimoni camerali e dei dati del registro delle imprese, sono state prodotte delle mappature comunali che entrano in modo significativo nel dettaglio territoriale.

Come già detto, in questa sede verranno riportati alcuni dati di particolare interesse tratti dall'attività del Sistema informativo Excelsior, sistema di monitoraggio di Unioncamere e ANPAL che si basa su un'indagine molto ampia ed articolata, strutturata su base mensile e che fornisce un'analisi dei fabbisogni professionali di vari settori, con affondi verticali che raggiungono livelli di elevato dettaglio. L'esito di questo lavoro è diffuso nella collana delle pubblicazioni Excelsior che si articola in una serie di volumi, che partono da una pubblicazione di carattere generale per poi entrare nei diversi ambiti settoriali o tematici, come formazione professionale, digitale, green, per arrivare alle imprese e professioni culturali e creative. Il progetto si basa su un'indagine estesa sulle imprese, con una storia che risale alla seconda metà degli anni '90, evolvendo e modificandosi nel corso del tempo. Dalle prime sperimentazioni in alcuni settori specifici del Paese e attraverso la collaborazione di alcune Camere di Commercio, il sistema si è poi evoluto, entrando sempre più in stretta relazione con dati di carattere amministrativo, agganciandosi alle basi informative delle comunicazioni obbligatorie dell'INPS. Si tratta in sintesi di un modello che integra le fonti INPS con informazioni prodotte dalla attività di monitoraggio, arrivando modellizzare e misurare i fabbisogni professionali delle imprese con dipendenti.

L'approccio metodologico adottato per il lavoro sulle ICC passa per una perimetrazione di settori attraverso i codici ATECO, che costituiscono una chiave di lettura delle attività economiche pur con il limite di essere indicativi della attività prevalente degli operatori (e quindi meno esplicativi nel caso di più attività svolte dalle imprese). Ciononostante, i codici ATECO presentano il vantaggio di essere comparabili a livello europeo (fino al quarto livello della classificazione NACE). Per ovviare ai limiti dettati dai codici come Centro Studi stiamo lavorando su più versanti per intervenire con maggior precisione sulle situazioni di classificazione maggiormente "sfocate", adottando nuove fonti di informazione e nuove tecniche di analisi, riguardanti testi e documenti e tecniche di text mining e applicazioni dell'intelligenza artificiale, implementando approcci di reperimento dati come il *web scraping*, ovvero l'estrazione automatizzata di informazioni in merito a quanto segnalato direttamente dalle imprese sui propri siti internet.

[47] Istituto Guglielmo Tagliacarne, Il Sistema economico integrato dei beni culturali, Unioncamere e MIBAC, Rotoform, 2009, Roma.

[48] Si veda in proposito il Testo Unico della L29 dicembre 1993 n. 580 come modificato dal Decreto Legislativo 25 novembre 2016 , n. 219 e ss. mm. ii.

Attualmente, e sulla scorta dei 57 codici di attività a livello di quinta cifra ATECO 2007, il perimetro della ricerca si compone di quattro grandi segmenti: quello maggioritario delle industrie creative e poi quello delle industrie culturali, che raccolgono a loro volta settori di rilievo, allargandosi poi al patrimonio storico-artistico e infine alle *performing arts* e alle forme di intrattenimento. Si tratta dunque di un mondo estremamente eterogeneo, a seconda dei settori e del tipo di attività economiche coinvolte, e che si caratterizza per una presenza significativa di Pubblica Amministrazione e di attività afferenti al terzo settore, altro tema questo di grande attualità. A tal proposito, esiste oggi una nuova base informativa, il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, che comprende quasi 120.000 enti e che contempla anche soggetti operanti nella sfera della cultura e della creatività.

Venendo ai dati sul settore ICC, il primo aspetto di rilievo riguarda la quota rappresentativa delle ICC nel panorama delle imprese con dipendenti a livello nazionale, pari al 4,4% del totale, valore che sale al 5,4% in termini di entrate occupazionali, dato che dimostra che il settore delle ICC assume dipendenti. Si tratta di un sub-universo di circa 57.000 imprese, fra quelle appartenenti alla fascia "alta" delle ICC, vale a dire quelle con dipendenti, e con un maggiore livello di strutturazione.

Quanto alla distribuzione in termini assoluti delle entrate programmate per il 2022, rappresentative delle attivazioni di contratti, le imprese delle industrie culturali assorbono circa i due terzi del totale del fabbisogno professionale delle ICC (66,0%). Seguono le industrie creative con poco meno di un quinto della domanda di lavoro (19,4%). Infine, rispettivamente con una quota del 13,4% e dell'1,2%, si rileva il peso delle entrate programmate dalle imprese delle *performing arts* e dell'intrattenimento, e delle imprese legate al settore del Patrimonio storico-artistico. Emerge dunque il ruolo per queste ultime in qualità di attivatore più che di generatore del potenziale occupazionale.

Rapportando i valori delle entrate programmate al numero delle imprese con dipendenti di ciascun settore, si prevedono quasi cinque entrate per ogni impresa (4,8), a fronte delle meno di quattro programmate in media nel complesso dell'economia (3,9). Nell'ambito delle *performing arts* e dell'intrattenimento si superano addirittura le sei entrate per impresa (6,3), mentre sono meno di quattro quelle previste nell'insieme delle industrie creative (3,9). È bene specificare che si parla di attivazione di contratti tout court[49], anche breve, per cui non si può propriamente parlare di occupazione.

Un dato di indubbio interesse da sottolineare in questa sede è poi legato ad uno dei temi del Sistema Excelsior di cui si sente parlare più di frequente in ambito pubblico da parte di Unioncamere e del Centro Studi. Si tratta del tema del mismatch, ovvero del disaccoppiamento esistente tra domanda e offerta di lavoro, e più nello specifico tra crescita delle entrate e corrispondente difficoltà di reperimento. Spesso si sente dire, e i dati lo dimostrano, che al di là degli andamenti delle imprese, e dunque delle possibilità di crescita occupazionale, la domanda che queste ultime esprimono non è soddisfatta dal mercato. C'è in sostanza una quota di entrate non soddisfatte dal mercato riguardante fabbisogni che le imprese faticano a colmare. Questa quota si ricava dalla segnalazione di

[49] I contratti considerati sono quelli di durata superiore a 20 giorni lavorativi alle dipendenze (contratto a tempo indeterminato, a tempo determinato, di apprendistato, "a chiamata", etc.), di lavoro somministrato e quelli non alle dipendenze (collaborazione coordinata e continuativa e altri).

difficoltà di reperimento delle imprese stesse, valore che per il settore della cultura e della creatività è pari al 39.1% (su una media complessiva del 40,5%) attestandosi dunque su livelli comunque rilevanti. Esiste pertanto, anche in questo settore, una necessità di occupazione che non viene soddisfatta, e ciò per due motivi sostanziali: il primo è legato alla difficoltà nel reperimento di occupazione con la qualificazione adeguate, e il secondo, di carattere più quantitativo, sconta problematiche legate ad esempio a fattori demografici, ovvero di disponibilità risorse necessarie. Dall'indagine emerge inoltre che ci sono ambiti, fra cui in particolare le attività del Patrimonio storico-artistico, che una dinamica più accentuata di questa difficoltà di reperimento, seguito dal comparto delle industrie creative (che peraltro sono contrassegnate dall'incidenza più elevata e pari a 41,2%). Il discorso è relativamente diverso, con una posizione leggermente più eccentrica, per le *performing arts*, che presentano sì un mismatch tra andamento della difficoltà di reperimento e incremento delle entrate, ma legato in questo caso ad un fattore diverso, cioè alla minore entità delle entrate.

Quanto alle caratteristiche di queste entrate, queste si caratterizzano per una tendenza alla stabilità, vale a dire alla sottoscrizione di contratti sempre più a tempo determinato e indeterminato, uno spazio crescente riservato a giovani o laureati, ma anche di giovani e laureati. In questo caso il mondo delle imprese culturali e creative è caratterizzato da una maggior presenza di giovani laureati perlopiù appartenenti alla seconda fascia, dunque non giovanissimi ma giovani con un'età compresa fra i 25 ed i 40 anni. Si tratta di una categoria —dotata non solo di un elevato livello di istruzione, ma anche livelli di professionalità e di competenza altrettanto elevati— per la quale si registra dunque una crescita di richiesta dal punto di vista del livello professionale.

Venendo a temi di attualità, legati alle cosiddette transizioni gemelle digitale e green, fra le imprese culturali e creative si registra una decisa tendenza verso la ricerca di profili professionali con elevate competenze digitali, maggiori capacità applicative nelle tecnologie 4.0 e buona attitudine ai metodi matematici ed informatici (dati che emergono con valori differenziali importanti rispetto alla media, con variazioni al di sopra i 9 punti percentuali). Non si può dire altrettanto per quanto riguarda la transizione green, specie in riferimento all'attitudine al comportamento orientato al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale, la misurazione delle competenze green non restituisce infatti tendenze altrettanto chiare da interpretare. Se il digitale ha una possibilità di essere verificato in modo diretto, la rilevazione di questi aspetti è infatti più complessa da rilevare, poiché è relativa al monitoraggio di attitudini comportamentali piuttosto che a vere e proprie competenze. Tuttavia, mettendo sullo stesso piano tutte le imprese, interrogate sottoponendo gli stessi quesiti, sul tema i dati si inseriscono all'interno di valori medi, e fra le tendenze più evidenti spicca la richiesta di meta-competenze, come le soft skill trasversali: dal problem solving, alla flessibilità e all'adattamento, al lavoro in gruppo. In termini generali, la questione green appare comunque meno urgente per le ICC rispetto a quella del digitale, in merito al quale si registra un'evidente crescita di richiesta, ovvero una maggiore esigenza. In merito al rapporto tra cultura e digitalizzazione, è interessante analizzare l'entità del fabbisogno professionale delle ICC caratterizzabili come "ad alta propensione digitale". Se infatti circa i tre quarti delle ICC (74,7%) possono considerarsi "digitali" —ossia svolgono attività connesse, per tipologia di processi sviluppati, strumenti utilizzati ed output prodotti, ad elementi tecnologici e digitali— la quota del totale delle

entrate per risorse per le quali sono richieste competenze digitali elevate scende a circa due terzi (66,5%).

Analizzati in un'ottica multidimensionale, mettendo cioè in relazione questa alta caratterizzazione digitale con altre variabili, quali ad esempio il titolo di studio, emerge una accentuazione di difficoltà di reperimento di risorse adeguate. Se infatti le ICC "digitali", rispetto alle altre imprese, si dimostrano più esigenti in termini di esperienza e di competenze digitali e riservano maggiori spazi ai giovani ed ai laureati, le entrate "digitali" sono mediamente più difficili da reperire.

Il tema può essere infine osservato non solo dal lato delle imprese ma anche delle professioni culturali e creative. Un focus della ricerca Unioncamere sui settori che richiedono professioni culturali e creative, rileva che il 44,8% della domanda di professioni culturali e creative per il 2022 proviene dalle ICC. A questo si aggiunge una domanda da parte del turismo a prevalente vocazione culturale e del Made in Italy a contenuto culturale che assorbono, rispettivamente, l'1,3 e l'1,1% della domanda di professioni culturali e creative

Ciò vuol dire che oltre la metà delle richieste rivolte a questi specifici candidati risulta essere trasversale, provenendo da altri settori economici: in altre parole, il 52,7% delle richieste proviene da settori non appartenenti al comparto culturale e creativo, mostrando una profonda penetrazione di questo tipo di professionalità in ambiti d'impresa. Grazie alla natura multidimensionale dell'indagine è inoltre possibile rilevare la connotazione generale delle richieste e delle entrate da parte delle ICC, vale a dire il profilo professionale richiesto da queste imprese: si tratta di professionalità di alto livello e mediamente difficili da reperire, nell'ambito delle quali si ricerca un buon livello di esperienza, sensibilità alle tematiche green, problem solving, flessibilità e adattamento e conoscenza delle lingue straniere.

In conclusione, alla luce delle principali evidenze scaturite dall'analisi delle ICC, dei settori *creative-driven* e delle professioni culturali e creative, si può affermare che il comparto registri, al 2022, una stabilità crescente, assieme ad un trend di crescita del turismo culturale, un significativo processo di digitalizzazione sistematica, una maggiore disponibilità di spazi professionali per giovani laureati che si lega a sua volta con la domanda di professionalità sempre più qualificate e competenti. A ciò si aggiunge un orientamento alla produzione delle attività ed infine un mismatch crescente, che rileva la necessità di informare, guidare, accompagnare ed in ultimo rendere più compatibile la domanda con l'offerta nel comparto delle imprese culturali e creative.

Evidenze dai risultati dei bandi TOCC per le ICC, di Vittorio Fresa[50]

Ormai LuBeC è diventato per me un appuntamento fisso, e sono felice di essere qui di nuovo con voi per discutere di questi temi. Solitamente vengo per presentare gli incentivi che stiamo lanciando, ma oggi ho l'onore di riflettere su ciò che è stato fatto negli anni passati in Invitalia.

Invitalia è un'agenzia di sviluppo, e come tale, ci occupiamo di affrontare i gap di sistema presenti nel Paese. Molti degli argomenti trattati oggi, specialmente nella ricerca che

[50] Service Unit Creazione e Sviluppo Imprese Creative e Culturali Invitalia.

abbiamo ascoltato, ci chiamano in causa direttamente, come nel caso del problema della povertà educativa, che è forse il "meta-problema" che racchiude molte delle altre difficoltà. Noi lavoriamo in aree periferiche e svantaggiate, non solo sporadicamente, ma in modo sistematico, cercando di trasformare quei luoghi e di rendere le persone consapevoli delle opportunità che potrebbero essere loro accessibili.

Quando parliamo di abitare e vivere in modo nuovo, o dell'importanza degli spazi verdi, ci rendiamo conto che molte delle persone che vivono in questi luoghi non riescono nemmeno a immaginare i cambiamenti di cui parliamo oggi. Questo rappresenta una grande sfida per noi.

Anni fa, venni qui a presentare una misura nell'ambito del PON Cultura, un programma che non è stato menzionato oggi, ma che è ancora attuale, con un nuovo ciclo 2021-2027. In quel periodo, iniziammo a strutturare un piccolo gruppo di lavoro all'interno di Invitalia dedicato esclusivamente alle imprese culturali e creative, del quale faccio parte. Questo riflette il nostro impegno verso questo settore come potenziale percorso di sviluppo.

Nel corso degli anni, il nostro approccio alle imprese culturali e creative si è evoluto molto. Abbiamo iniziato affrontando un problema di fondo: solo il 20% della popolazione italiana visita musei o partecipa a esperienze culturali. Molti altri non hanno accesso a questi servizi, e questo è uno dei punti da cui siamo partiti per definire il nostro lavoro. Abbiamo cercato di allargare la portata delle opportunità offerte, e il nostro approccio è stato adottato anche da altri attori.

Uno dei temi centrali su cui ci siamo concentrati è la povertà educativa, e abbiamo cercato di colmare il divario tra la capacità di fare impresa e le opportunità esistenti. Negli ultimi anni, abbiamo cercato di fornire alle imprese culturali e creative gli strumenti necessari per crescere e svilupparsi, supportando coloro che, attraverso una scintilla creativa, desiderano creare un'impresa in questo settore. Il terzo settore ha giocato un ruolo fondamentale in questo processo, fungendo da acceleratore per molte iniziative.

Tuttavia, il nostro lavoro ha avuto un impatto a macchia di leopardo: ci sono aree in cui gli interventi sono stati più significativi e hanno iniziato a coinvolgere le comunità locali. Ad esempio, nel Programma Operativo 2014-2020, l'audience development è stato un elemento centrale. Abbiamo cercato di farlo anche a livello locale, cercando di coinvolgere le comunità che, fino ad allora, non erano consapevoli del loro patrimonio culturale.

Il secondo elemento su cui ci siamo concentrati è l'incremento delle competenze, in particolare quelle manageriali e imprenditoriali, per consentire la creazione di imprese culturali solide. Questo ci ha portato ad avere un numero crescente di committenti, coinvolgendo non solo il Ministero della Cultura, ma anche quello del Made in Italy, e abbiamo creato nuove misure anche in quest'ambito.

Abbiamo poi iniziato a lavorare con il PNRR, sviluppando bandi legati alla transizione digitale ed ecologica e abbiamo ricevuto davvero molte domande di finanziamento.

La sfida, ora, è capire l'efficacia di questi interventi e come riusciremo a incidere sui territori, in particolare nelle aree del Mezzogiorno, dove una parte significativa dei fondi è destinata. C'è ancora molto lavoro da fare per garantire che queste risorse siano utilizzate efficacemente, soprattutto in regioni che storicamente faticano a saturare le risorse disponibili.

Il PNRR ha scelto delle priorità molto precise, e siamo stati rapidi nel mettere in atto le politiche. Tuttavia, questo processo di velocità può avere un rovescio della medaglia: ci sono gap formativi e strutturali che non possono essere colmati in breve tempo. Per questo motivo, è importante continuare a lavorare su politiche a lungo termine, che permettano un rilascio graduale degli effetti e delle opportunità.

Arrivando al tema dei borghi, su cui stiamo lavorando intensamente, abbiamo ricevuto moltissime opinioni e suggerimenti. Il Ministero della Cultura ha stanziato oltre un miliardo di euro per questa priorità, che si concentra sia sullo sviluppo infrastrutturale che su quello imprenditoriale dei servizi, richiesti direttamente dai territori.

Uno degli esempi più significativi che posso raccontarvi riguarda il lavoro fatto nei comuni vesuviani, dove siamo riusciti a creare alleanze tra il Parco Archeologico di Ercolano, il Museo Archeologico Virtuale, il Comune e l'Università di Napoli Federico II. Questo ci ha permesso di sviluppare non solo incentivi, ma anche processi formativi che hanno coinvolto giovani e comunità locali.

In conclusione, gli interventi a breve termine che abbiamo messo in campo hanno avuto un impatto immediato, ma per colmare i gap formativi e promuovere uno sviluppo sostenibile a lungo termine, dobbiamo continuare a lavorare in sinergia con i protagonisti dei territori.

L'aggiornamento delle figure e dei profili professionali per il sistema culturale e creativo, di Roberto Pagni[51]

L'obiettivo di questo intervento è contribuire alla sistematizzazione, all'interno di modelli standard, delle nuove professioni e competenze emergenti nell'ambito delle imprese culturali e creative. Attraverso la costruzione di figure ordinate a livello regionale ed opportunamente inserite in un repertorio organizzato e standardizzato, la Regione Toscana garantisce uniformità nella progettazione e realizzazione di percorsi formativi erogati sui vari territori e coerenza nella rilevazione dei fabbisogni di formazione espressi dal sistema economico-produttivo e del lavoro. Questo passaggio ha lo scopo di favorire il matching fra domanda e offerta nel mercato del lavoro, nonché di permetterne una lettura a fini statistici e di rilevazione.

Pertanto, la Regione raccoglie le principali professionalità presenti nel mercato del lavoro toscano all'interno del repertorio delle figure professionali, la cui implementazione e manutenzione è affidata al settore regionale competente a seguito di istanze da parte dei portatori di interessi a livello territoriale e di attività di confronto sui vari tavoli preposti.

Le figure e le competenze presenti nel repertorio si configurano come elementi in continua evoluzione per rispondere all'esigenza di costante implementazione e aggiornamento, principalmente a seguito di mutamenti dei fabbisogni professionali e formativi rilevati nel corso degli anni nel contesto economico e sociale regionale. Infatti, la Regione Toscana provvede ad aggiornare il repertorio sia inserendo nuove figure e competenze sia modificando o eliminando quelle esistenti attraverso un lavoro congiunto con Esperti di Settore e attivando confronti con le parti sociali, le Imprese, il mondo dell'università e con i soggetti che possono contribuire alla standardizzazione delle figure.

[51] Dirigente Settore Formazione continua e professioni Regione Toscana. Intervento revisionato dall' autore.

Nel repertorio ci sono attualmente 371 figure, composte a loro volta da circa 1400 ADA, o aree di attività, vale a dire le singole competenze che compongono la figura. La strutturazione delle figure in competenze è funzionale anche alla costruzione di nuove figure che possono riprendere in toto o in parte le ADA di figure già esistenti e assemblarne i contenuti. L'attuale repertorio non contiene un settore afferente alla cultura o ai beni culturali, il che mette in luce la necessità di crearlo, anche in considerazione del fatto che nel corso degli anni sono state progressivamente inserite nuove figure relative alle tematiche in oggetto che sono state collocate all'interno del repertorio ma in assenza di una classificazione ad hoc. Infatti, per comprendere quali figure possono rientrare in questo comparto, è necessario indagare i vari segmenti d'impiego; ad esempio, per citarne alcuni, il Tecnico della valorizzazione delle risorse locali, oppure il Giardiniere d'arte per giardini e parchi storici. In particolare, quest'ultimo è collegato ai programmi del Ministero della Cultura, finanziati con una misura specifica in tutta Italia nel 2022, i cui corsi sono attualmente in fase di svolgimento, se non di chiusura. All'interno del repertorio sono poi individuabili altre figure vicine a quelle appena citate, come quelle attive nell'artigianato artistico - nell'ambito del quale sono presenti venti figure variamente declinate - e quelle appartenenti al settore dello spettacolo che conta trenta figure nell'ambito del cinema, del teatro, passando per quello musicale.

Al repertorio regionale delle figure professionali - che si compone quindi, da figure e competenze approvate dalla Regione Toscana a seguito del sopra citato processo di collaborazione e condivisione con i diversi soggetti - si aggiunge il repertorio delle qualifiche o dei percorsi brevi regolamentati. Con il termine "regolamentati" ci si riferisce a qualifiche e/o percorsi disciplinati da apposite norme a livello nazionale a cui seguono accordi stato-regioni che ciascuna regione, quindi anche la Toscana, recepisce anche al fine del reciproco riconoscimento. A differenza del repertorio delle figure, per la definizione delle qualifiche e dei percorsi regolamentati non si interviene se non a livello di sistema delle regioni. Ne deriva che tali qualifiche e percorsi seguono un processo di definizione e sistematizzazione interregionale che vede la Toscana particolarmente attiva, dato il suo ruolo di coordinamento della IX Commissione delle regioni nell'ambito di Istruzione, lavoro, ricerca e innovazione. Tra queste figure regolamentate a livello nazionale si citano a titolo d'esempio il Tecnico del restauro dei beni culturali e ulteriori figure nell'ambito delle guide.

Ad ogni modo, l'elemento che si ritiene doveroso sottolineare in questa sede è la necessità di sollecitare proposte di inserimento all'interno del repertorio regionale delle figure professionali di nuove competenze e figure, attraverso l'attivazione del processo cui si accennava sopra. Tale attivazione non richiede una particolare procedura burocratica; è sufficiente che un portatore di interessi, una singola impresa, cooperativa, enti afferenti al comparto universitario, associazioni di categoria o sindacati, sottopongano al settore competente della Regione Toscana una proposta di modifica o integrazione del repertorio delle figure professionali. In sostanza, chi si fa portatore di un'istanza, anche localizzata territorialmente o settorialmente, presentando una proposta, attiva una procedura che prevede un approfondimento da parte del settore competente ed una successiva istruttoria che vede il coinvolgimento del tavolo di concertazione della Regione Toscana sulle politiche formative del lavoro, ossia la Commissione Regionale Permanente Tripartita, costituita da una parte datoriale, una parte dei rappresentanti dei lavoratori ed infine una parte pubblica. I componenti della Tripartita esaminano la figura, anche alla luce delle diverse modalità in

cui può essere inquadrata in specifici contesti di lavoro, e ne propongono aggiustamenti al fine di formalizzare il riconoscimento della figura professionale. In esito al percorso intrapreso, la Regione approva con decreto dirigenziale la nuova figura e la inserisce all'interno del repertorio regionale.

La presente riflessione mira in ultima istanza a sottolineare il clima di profonda e continua evoluzione che caratterizza l'ambito d'impresa nazionale, specie nel comparto dell'industria culturale e creativa, alla luce del quale si rileva la necessità non solo di un aggiornamento costante delle figure professionali emergenti, ma anche di una sistematizzazione che sia in grado di contribuire in modo efficace ed efficiente all'inquadramento di un settore - come quello delle industrie culturali e creative - che ancora non ha il meritato riconoscimento a livello di collocazione professionale, sia per quanto riguarda le singole regioni sia entro il più ampio contesto nazionale.

DAI MEGA TREND AI NUOVI AMBITI DI BUSINESS: COMPETENZE E CAPACITÀ PER IL LAVORO CULTURALE E CREATIVO

Presentazione della ricerca di Isforcoop e Culturmedia Legacoop, realizzata da Promo PA Fondazione

Dai megatrends socio-economici ai nuovi ambiti di lavoro per il sistema culturale e creativo, di Francesca Velani[52]

Ringrazio innanzitutto Valentina Montalto ed Elisa Campana per aver sviluppato questa ricerca, e Giovanna Barni per gli stimoli preziosi che ci ha fornito. Questo studio, prevalentemente al femminile, ha visto anche il coinvolgimento di José Moica e Paolo Venturi.

Questa presentazione si divide in due parti: io parlerò dei mega-trend e degli ambiti di sviluppo, mentre Valentina si concentrerà sui dati e sulle competenze emerse dalla ricerca.

Quali erano gli obiettivi di questa ricerca? In primo luogo, fare una panoramica sui principali megatrend e sugli ambiti di sviluppo potenziali del lavoro culturale. Siamo partiti dal mondo delle cooperative, analizzando un campione di 12 cooperative, ognuna delle quali rappresenta un sistema cooperativo più ampio. Le regioni analizzate sono state Liguria, Sardegna, Toscana e Lazio. L'obiettivo principale era individuare i fabbisogni formativi legati ai gap emersi tra lo stato attuale delle competenze e il lavoro di oggi, e quelli necessari per affrontare il futuro.

Abbiamo lavorato molto per capire gli ambiti di sviluppo prioritari. Non sono i soli, ma rappresentano quelli essenziali per il momento attuale. Abbiamo inoltre analizzato le agende politiche e i fondi a supporto di questi programmi: l'Europa sta facendo molto su questi temi, e questo ci dimostra quanto siamo allineati su una strada che va percorsa. Infine, abbiamo dato indicazioni per un nuovo piano formativo.

Il metodo della ricerca si è basato su un'analisi desk, ovvero uno studio approfondito della letteratura, e su un'indagine online con focus group in diretta, per comprendere le competenze necessarie. Iniziamo con i cambiamenti sociodemografici, che sono stati molto

[52] Direttrice di LuBeC e dell'Area Cultura e sostenibilità Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall'autrice.

citati e rappresentano uno dei principali megatrend. Uno dei dati che emergono è che, entro il 2030, il 25,5% della popolazione europea sarà over 65. Questo ci costringe a riflettere sul futuro del lavoro delle cooperative e delle organizzazioni culturali in relazione all'invecchiamento della popolazione, con un'attenzione particolare all'invecchiamento attivo e sostenuto.

Un altro megatrend riguarda la salute e il benessere. Da una parte c'è il ricorso massivo al sistema sanitario, soprattutto a causa del COVID-19, ma dall'altra c'è un cambiamento nell'approccio alla salute, con una crescente attenzione al benessere. Oggi parliamo sempre più di "wellbeing", una popolazione che vuole stare bene in tutti gli ambiti della sua vita. Nel Work Program dell'Unione Europea 2023-2026, metà del programma è dedicata proprio alla cultura e al benessere.

Un terzo megatrend riguarda la povertà educativa, un problema cruciale della nostra epoca, che porta all'impoverimento della società, delle imprese, e dei prodotti e servizi. In Italia, quasi il 20% della popolazione dichiara di non aver mai fruito di alcun servizio culturale, e solo il 26% degli italiani visita i musei. Questo dato peggiora drasticamente quando analizziamo la fascia di età sotto i 60 anni. Il nostro Paese, che è il simbolo del "Made in Italy" e della cultura, non può permettersi questo scenario.

Infine, l'ibridazione di generi e culture. Oggi vediamo una crescente presenza di comunità multietniche in molte città italiane. Ad esempio, nella provincia di Brescia ci sono 157 comunità diverse e in quella di Parma 86. Queste comunità devono integrarsi e diventare cittadini italiani ed europei, un processo che richiede un impegno concreto per evitare di vivere in "bolle" separate. Le comunità devono essere incluse nella vita lavorativa e sociale.

Accanto a questi megatrend specifici, se ne affiancano due trasversali: la transizione verde e quella digitale, entrambe di fondamentale importanza per il futuro delle cooperative e del settore culturale. Partendo da questi megatrend, abbiamo identificato gli ambiti di sviluppo del lavoro culturale, che richiedono una preparazione specifica nelle competenze tradizionali, ma anche nuove capacità.

Il primo ambito è il "nuovo abitare urbano e rurale". La crescente urbanizzazione richiede capacità di inclusione, integrazione del verde e creazione di spazi accoglienti nelle città. Inoltre, è essenziale sviluppare servizi e infrastrutture nei borghi e nelle aree rurali per connettere queste due realtà. Il secondo ambito riguarda i "nuovi modelli di governance", che richiedono partecipazione e dialogo tra istituzioni e cittadini. Ad esempio, i "processi di partenariato speciale" sono un nuovo modello di governance che va sperimentato e approfondito.

Un altro tema fondamentale è il turismo lento, che si contrappone al turismo di massa che sta consumando molte delle nostre città d'arte. Per promuovere un turismo più consapevole, serve un'ospitalità adeguata e servizi che permettano un'esperienza più approfondita dei territori.

Infine, il welfare culturale è un ambito in forte crescita, con la cultura che diventa un vero e proprio strumento di prevenzione e cura della salute. Esistono protocolli che uniscono cultura e sanità, e l'OMS ha riconosciuto l'importanza della cultura per il benessere delle persone. Anche l'Inghilterra ha avviato un programma che affianca operatori culturali ai medici, prescrivendo attività culturali come parte del trattamento.

Nuove competenze nella cultura per il ben-essere di territori e comunità, di Valentina Montalto[53]

Ora entriamo nel vivo dell'indagine che abbiamo condotto sulle competenze necessarie per cogliere le opportunità descritte. Il nostro campione comprende 11 cooperative provenienti da Liguria, Sardegna, Toscana, Umbria e Lazio, attive principalmente nei settori della cultura, patrimonio e turismo, ma anche in natura e ambiente. L'obiettivo era capire quali competenze mancano e quali sono necessarie per affrontare le sfide future. Due ambiti principali sono emersi: il digitale e il welfare culturale. Oltre il 63% delle cooperative ha indicato interesse per la formazione in questi settori. Abbiamo quindi chiesto quale fosse il livello attuale delle competenze nei vari ambiti individuati, misurandole con una scala che va da "nessuna competenza" a "consolidato".

Per quanto riguarda il digitale, le competenze attuali sono prevalentemente di livello operativo, il che significa che molte cooperative possiedono una buona conoscenza teorica e una certa autonomia pratica, ma c'è ancora molto da migliorare. Ad esempio, molte cooperative non hanno competenze avanzate nella progettazione di tecnologie di fruizione digitale, che rappresenta un'area di sviluppo cruciale.

Anche nel welfare culturale, le competenze sono generalmente di base, con un margine di miglioramento significativo. In questo ambito, abbiamo misurato la conoscenza delle cooperative in discipline come la psicologia, la storia dell'arte e i principi di terapia, nonché la loro capacità di sviluppare progetti di welfare culturale.

Oltre a questi due ambiti principali, abbiamo riscontrato che anche altri settori, come i "processi Creative Driven" e il "nuovo abitare", necessitano di un ulteriore sviluppo delle competenze. Le cooperative hanno una conoscenza teorica di questi temi, ma mancano di autonomia operativa per sviluppare progetti complessi in questi ambiti.

Un altro aspetto interessante emerso dalla ricerca è che il mondo cooperativo possiede alcune "meta-competenze" distintive, come la capacità di sviluppare forme mutualistiche di servizio e attività culturali di prossimità. Queste competenze lo allineano perfettamente con i principi di sostenibilità e equità promossi dall'agenda 2030. Il modello cooperativo, infatti, fa parte del patrimonio dei beni intangibili dell'UNESCO dal 2016, e l'economia solidale è una delle priorità promosse dall'ONU a partire dal 2020.

Da questa indagine emergono due principali raccomandazioni: la prima è rafforzare le competenze tecniche e tematiche, soprattutto in ambito digitale e welfare culturale, ma anche in altri settori come accessibilità, inclusione, nuovo abitare e governance. La seconda raccomandazione riguarda l'importanza di sviluppare le meta-competenze cooperative, come fattore abilitante per creare uno sviluppo sostenibile e inclusivo, in linea con gli obiettivi dell'agenda 2030.

Questa ricerca rappresenta solo l'inizio di un percorso che speriamo di espandere a un campione più ampio di cooperative, per creare un vero e proprio database di competenze, utile per sviluppare nuove progettualità negli ambiti culturali. Grazie.

[53] Ricercatrice in Economia della Cultura, Consultant Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall'autrice.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA | LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI: DAI NUOVI APPROCCI AL PARTENARIATO ALLA DIMENSIONE INNOVATIVA DEL FUNDRAISING

In collaborazione con PTS – Società di Consulenza Indipendente a Capitale Italiano

Apertura, di Gaetano Scognamiglio[54]

Vorrei iniziare sottolineando l'importanza della collaborazione con PTS e ringraziando calorosamente tutti i relatori presenti. Oggi riprenderemo alcuni dei temi affrontati questa mattina, e desidero ribadire ciò che ho già espresso: il mio augurio è che da questi incontri, da questi cantieri, possano emergere idee e stimoli concreti. È possibile che tali suggerimenti non vengano accolti, ma noi continueremo a fare la nostra parte con determinazione.

Questo impegno lo portiamo avanti anche in stretta collaborazione con Federculture. Insieme, cerchiamo di unire le forze per presentare proposte significative provenienti dagli operatori del settore, con l'obiettivo di farle arrivare ai livelli decisionali superiori. Se riuscissimo in questo intento, ne saremmo particolarmente soddisfatti.

Vi ringrazio ancora una volta per la vostra attenzione.

Introduzione, di Umberto Croppi[55]

L'argomento di questa sessione è quello della sostenibilità economica, a me è stato assegnato un tema specifico: "programmazione culturale, proposte *taylor made* e capacità narrative per la costruzione di partenariati attivi".

Si è detto che non tutto nella cultura può essere ridotto a economia. Io vorrei proporre però una diversa prospettiva. Il termine economia, ha una radice comune con quello di ecologia e la sostenibilità è un concetto che è stato introdotto proprio sulla scia del pensiero ecologico. Queste due parole hanno in comune la radice *òikos*, che significa casa. Nel primo caso c'è l'aggiunta di *nòmos*, le regole di una sana gestione; l'ecologia a sua volta lega alla radice casa-ambiente quella di *lògos*, studio. Entrambi questi termini hanno assunto il significato di equilibrio: l'equilibrio delle componenti di una sana gestione finanziaria e di quelle legate alla natura. Per questo possiamo dire che la sostenibilità è il nesso tra queste due parole, in quanto un sistema è sostenibile finché questo è in equilibrio.

Quello che dunque propongo è che nella cultura tutto deve essere considerato economia, cioè equilibrio. Siamo riusciti a far passare un principio che è arrivato ad informare una legge, quello di "impresa culturale", intendendo che anche quando non c'è una prospettiva di lucro, chi gestisce istituzioni culturali lo deve fare con un'ottica imprenditoriale, dunque economica.

Così come una biblioteca o un archivio non devono produrre utili, producono però dei dividendi sociali, anche i musei o i teatri non necessariamente possono raggiungere un pareggio di bilancio. Cade così la distinzione tra *profit* e *non profit*, tra pubblico, semi-pubblico e privato.

[54] Presidente Promo PA Fondazione.

[55] Direttore Federculture. Intervento revisionato dall'autore.

Il compito di chi gestisce un'azienda è quindi quello di programmare; fissare degli obiettivi misurabili, valutare le risorse, stabilire tempi e progressioni; le istituzioni culturali non si sottraggono alla regola; organizzare le attività su una prospettiva di medio/lungo termine risulta indispensabile per un proficuo utilizzo delle risorse è, soprattutto, per la qualità del risultato.
Sappiamo quanto questo risulti difficile nel nostro Paese a causa di ostacoli burocratici, lentezze nelle decisioni, tardiva allocazione delle risorse.

Vi sono, è vero, iniziative che stanno insegnando agli operatori a misurarsi con questa novità. L'impiego dei fondi del PNRR costituisce un banco di prova importante, la partecipazione competitiva all'attribuzione del titolo di capitale della cultura, europea e, di città della lettura ecc. ha richiesto l'impegno di molte decine di amministrazioni, enti e sistemi imprenditoriali. La parziale attribuzione di autonomia ai più importanti musei statali sta contribuendo a formare una nuova classe di dirigenti.

Vi è però un'esigenza più stringente, che si può racchiudere in un termine, non immune ai pregiudizi, che definisce un ambito preciso, quello del *marketing*.

Quello della cultura è pur sempre un mercato, con ambiti del tutto particolari, e richiede strumenti di contrattazione tra i diversi soggetti chiamati a cooperare. Parlare di soluzioni personalizzate significa quindi sottolineare come il progetto non può essere ingabbiato all'interno di una norma generale, a vincoli burocratici troppo rigidi, alla matrioska delle competenze.

Qual è il ruolo della narrazione? Il progetto stesso è una forma di narrazione, non è una semplice sequela di dati ma un discorso coerente che "racconta" cosa si intende realizzare, per dare coerenza all'impresa che si sta per intraprendere, darle una forma comprensibile.

La narrazione ha una valenza interna al proprio disegno ma si muove anche in una direzione esterna, quella di attivare aspettative e consenso da parte degli. Sull'importanza dello *story telling* esiste ormai una discreta letteratura e l'argomento è stato oggetto di approfondimento anche in questo stesso contesto.

Cosa, infine, intendiamo per partenariato? Spesso si utilizza questo termine collegandolo a una qualsiasi forma di rapporto fra il pubblico e il privato. In realtà la materia è più complessa e bisogna tener presente che esistono diverse forme di *partnership* possibili.

In prima istanza è necessario che si stabilisca un rapporto tra amministrazioni, se non addirittura tra reparti della stessa amministrazione. Lunga è la strada su cui impegnare queste ad un atteggiamento di collaborazione piuttosto che alla difesa delle rispettive prerogative.

Esistono poi una varietà di soggetti intermedi: enti e società istituiti o partecipati dalle amministrazioni pubbliche, tendenzialmente rivolte proprio a favorire rapporti con entità diverse. Una formula che ha dato risultati molto scarsi, l'attrazione di *partner* privati si riduce a pochi, circostanziati casi.

La forma più tipica di partenariato è però un'altra, quella prevista dall'art. 151 del codice degli appalti, che prevede la possibilità per la pubblica amministrazione di realizzare "forme speciali di partenariato" con soggetti privati. Qui si tratta di una vera e propria associazione di impresa, con tutto quello che comporta in termini di condivisione della gestione, dell'amministrazione, della partecipazione al rischio e agli utili.

La *partnership* si realizza cioè nella prospettiva che il soggetto privato abbia reali aspettative di guadagno. È evidente che questa fattispecie pone la parte pubblica in un'ottica completamente nuova e la costringe a comportarsi secondo le regole del mercato. È qui che si deve concentrare la massima attenzione, perché è questo l'ambito in cui il partenariato è tale solo se fondato su una reale, attiva partecipazione delle due componenti, che debbono agire in forma paritetica, facendo convergere due finalità distinte: quella della fruizione pubblica e quella del legittimo guadagno.

Sorvolo su altri istituti che si fanno risalire al partenariato, parlo delle sponsorizzazioni e delle donazioni, questi hanno un carattere del tutto estraneo alla materia che stiamo trattando, per far riferimento all'ultimo caso di interesse, quello dei fondi di investimento.

Ne esistono in molti paesi e si affacciano spesso entro i nostri confini, immaginando che l'Italia costituisca un teatro privilegiato per questo tipo di interesse. Purtroppo dobbiamo constatare che il nostro sistema di gestione delle attività e, ancor di più, dei beni culturali è ancora impermeabile a questa richiesta: l'investitore deve sapere prima quali sono margini e tempi di rendimento. Cultura gestionale, norme, burocrazia, impediscono in Italia il verificarsi di queste circostanze.

Concludendo risulta ormai evidente che abbiamo ben chiari quali sono gli obiettivi da raggiungere e gli strumenti per realizzarli; la ricchezza del nostro patrimonio di beni e saperi costituisce un laboratorio che ha formato un primo nucleo di classe imprenditoriale nel vasto territorio della cultura. Per utilizzare questo vantaggio ambientale è però urgente che si colmino i ritardi agendo se tre leve parallele; utilizzare tutti gli strumenti sinergici per la crescita di una capacità di progettare e gestire, senza distinzione tra ruoli pubblici e privati; la diffusione di una cultura della partecipazione; il riconoscimento di una "eccezione culturale" nel quadro normativo che allo stato appare ancora antiquato e confuso.

PROGRAMMAZIONE CULTURALE, PROPOSTE TAYLOR MADE E CAPACITÀ NARRATIVE PER LA COSTRUZIONE DI PARTENARIATI ATTIVI

Il fundraising in Italia: quattro trend di orientamento, di Valerio Melandri[56]

Il fundraising rappresenta un elemento cruciale per la sostenibilità delle organizzazioni nonprofit, rivestendo un ruolo sempre più significativo nell'ambito economico e sociale italiano.

Esistono quattro tendenze generali che possono aiutare a orientare la raccolta fondi oggi in Italia, sperimentate e verificate grazie alla esperienza trentennale degli esperti che lavorano all'interno di questo campo.

Basandoci su dati raccolti di un survey internazionale, in cui è presente anche l'Italia, presentati pochi giorni prima a Madrid alla McDonald Foundation, si può notare come:

1. *Donazioni da individui*: le donazioni individuali rimangono cruciali, rappresentando l'80-90% delle donazioni complessive. Anche se le partnership con imprese e fondazioni sono importanti, il contributo degli individui è e sarà sempre fondamentale.

[56] Fondatore Festival del fundraising. Intervento revisionato dall'autore.

2. *Crescita delle donazioni*: le organizzazioni nonprofit, anche in Italia, hanno visto una crescita delle donazioni dal 2015 al 2019, seguita da un leggero calo nel 2020 e 2021, specialmente nei settori dell'arte e della cultura. Il fundraising sia un "late indicator", mai parallelo agli altri indicatori, e reagisce reagendo con un certo ritardo rispetto agli altri. Prendendo d'esempio un indicatore dell'economia come il PIL, quando cala, la raccolta fondi non va giù del tutto, per lo meno non subito. Viceversa, quando sale, le raccolte fondi non retrocedono immediatamente, anzi a volte possono risalire anche più velocemente.
3. *Diminuzione dei volontari post-Covid*: l'occupazione a tempo pieno è rimasta pressoché invariata, ma l'impiego di personale part time e volontario è diminuito, riflettendo le conseguenze che ha portato la pandemia.
4. *Vortice delle donazioni*: la struttura piramidale nelle donazioni c'è e ci sarà sempre, ma è vero allo stesso modo che l'integrazione della raccolta fondi oggi funziona più come un vortice, perché gli individui sono coinvolti molto di più con altri sistemi che non siano la richiesta continua e il continuo upgrade di essa.

Pensare di andare a chiedere soldi è di per sé una paura. Due domande sorgono spontanee: *perché allora doniamo e perché le campagne di raccolta fondi falliscono?* La risposta classica è che falliscono perché non ci sono abbastanza, ma la realtà è più complessa. Secondo uno studio di Credit Swiss, il numero di milionari in Italia, considerando solo la liquidità, quindi ciò che ognuno possiede in banca, senza contare altri beni investiti, è aumentato significativamente, passando da 400.000 nel 2010 a 1,5 milioni nel 2019. Dunque, i fondi sono disponibili, ma non vengono sempre richiesti efficacemente. Le scomode verità che si possono intuire da questo sono che: quasi tutti i doni sono sollecitati e facilitati; nella maggior parte dei casi le persone donano perché viene richiesto; le donazioni non sono quasi mai proattive, ma sempre reattive. Questo vuol dire che la generosità non è un fatto istintivo, ma deve essere coltivata e insegnata.

Le campagne di fundraising degli italiani sono molto raffinate ed evolute perché rispetto ad altri paesi non possediamo le stesse risorse e per forza di cose è necessario creare con quel che si ha a disposizione, dando vita a raccolte molto sofisticate. Negli Stati Uniti, per esempio, è una capacità che ci viene invidiata, poiché se da un lato loro possono andare per tentativi, gli italiani non possono permettersi di farlo perché le risorse sono nettamente inferiori.

Le campagne di raccolta fondi falliscono non per mancanza di soldi, ma perché non ci sono abbastanza fundraiser capaci. Chiedere costantemente non garantisce risultati, ma non chiedere abbastanza, e male, è sicuramente controproducente. È necessaria la formazione di fundraiser competenti e capaci di sollecitare donazioni in modo efficace.

L'alleanza per la cultura, di Francesca Bazoli[57]

In questo anno 2023 in cui è capitale italiana della cultura insieme a Bergamo, Brescia sta vivendo, dal punto di vista culturale, un momento eccezionale, che porta a compimento una storia cinquantennale di restituzione e valorizzazione del patrimonio. Si può apprezzare la strada percorsa se si considera che fino a pochi anni orsono, i cittadini bresciani per primi consideravano la loro città assai poco interessante dal punto di vista

[57] Presidente Fondazione Brescia Musei. Intervento revisionato dall'autrice.

monumentale/artistico: era la città del tondino, la città delle imprese e della finanza; al contrario, Brescia è anche una grande città d'arte quale nessuno, tra coloro che non la conoscono, si aspetta, anche perché, appunto, sono stati proprio i bresciani per primi a raccontarla in maniera negativa.

Senonché da cinquant'anni, con una continuità di visione politico-amministrativa di grande lungimiranza e con l'insostituibile sostegno della parte privata, in particolare della Fondazione CAB, Brescia ha investito sistematicamente sulla restituzione alla fruizione del suo prezioso patrimonio/artistico monumentale nella convinzione che lo sviluppo della città passasse anche dalla valorizzazione di questo.

È così che il museo di Santa Giulia - uno dei più straordinari musei d'Italia perché raccoglie in un unico sito museale 2000 anni di storia dell'arte e dell'architettura italiana ed è pure inserito nel più grande parco archeologico romano a nord di Roma - è stato aperto alla fine del secolo scorso (1998/1999, ormai 25 anni fa), la quarta cella del Tempio Repubblicano nel 2016, la Pinacoteca nel 2018, ecc.

In parallelo si è evoluta la governance dell'amministrazione museale con la creazione della Fondazione Brescia Musei a cui progressivamente sono stati attribuiti compiti aggiuntivi fino al 2016, quando la vera e propria gestione di tutti musei è stata data in concessione alla Fondazione, che è partecipata per il 92% dal Comune di Brescia oltre che da altri tre membri di cui due Fondazioni (CAB e ASM) e la Camera di Commercio: si realizza dunque in questo modo una partnership tra pubblico e privato a partire dalla stessa governance dei beni museali.

All'evoluzione che abbiamo descritto non è corrisposto in modo automatico un cambio di percezione sulla valenza e potenzialità straordinaria del patrimonio culturale da parte dei cittadini. Per questo motivo negli ultimi cinque anni abbiamo impostato una programmazione mirata alla valorizzazione degli aspetti di eccellenza identitari del patrimonio attraverso operazioni sistematiche di promozione dello stesso, nella consapevolezza che tanto più la cultura per Brescia diventerà un motore di cambiamento e di sviluppo della città quanto più si radicheranno la conoscenza e la fiducia dei cittadini nella potenzialità del patrimonio stesso.

Un'operazione molto importante sotto questo aspetto è stata fatta con la Vittoria Alata, straordinaria statua in bronzo romana del I secolo d. C. per la quale è stata riallestita una sala del Tempio Capitolino. In questa occasione sono state svolte operazioni di comunicazione capillari sia sui giornali locali e nazionali ma anche attraverso forme differenti e inusuali, quali una storia originale di Topolino regalato a tutti i bambini delle scuole elementari o le illustrazioni sulle etichette delle bottiglie di latte della Centrale del Latte di Brescia, ecc. Si è trattato di una campagna di comunicazione molto diffusa avente l'obbiettivo di creare un'identità culturale che la città potesse sentire come propria.

A quest'azione abbiamo affiancato l'idea che occorresse coinvolgere nel progetto anche gli attori della vita della città a livello istituzionale, professionale e imprenditoriale e in quest'ottica abbiamo dato vita ad uno strumento di fundraising molto partecipativo con il quale si propone una vera e propria alleanza con la Fondazione sulla base di un programma triennale di attività di promozione e valorizzazione del patrimonio della città nel segno di una comune appartenenza civica.

Nel primo triennio sono stati raccolti 32 soggetti tra imprenditori e istituzioni che si sono impegnati a sostenere il programma offrendo contributi differenziati in funzione delle proprie possibilità mentre il triennio successivo i componenti sono addirittura aumentati grazie anche ad un effetto di trascinamento.

Una delle ragioni del successo dell'iniziativa è sicuramente da identificare nella circostanza che si è cercato di parlare il linguaggio delle imprese con la creazione di un vero e proprio "business plan", l'identificazione chiara degli obbiettivi da perseguire, delle correlate azioni e la relativa rendicontazione. D'altra parte si sono spalancate le porte dei musei alla partecipazione e alle attività organizzate dai soggetti raccolti nell'" Alleanza per la cultura". Anche in questo modo si è diffusa la consapevolezza che, come dice la Convenzione di Faro, l'eredità comune crea una comunità di eredità: tutti siamo eredi del patrimonio e quindi tutti siamo corresponsabili della sua promozione. E gli imprenditori si sono sentiti protagonisti della promozione museale anche, per esempio, organizzando cene e convention nei musei nonché diventando veri e propri ambasciatori del patrimonio con dipendenti, clienti e fornitori, non solo in Italia ma in tutto il mondo.

Ed è così che la prospettazione di un legame stretto tra la creatività imprenditoriale e la creatività acquista una dimensione fattuale nel sostegno del patrimonio museale.

È stato poi comunicato alle aziende che tutto quello che si raccoglie grazie all'Alleanza della Cultura consente di fare tutte le attività on top sull'ordinaria amministrazione dei musei ossia proprio quelle attività che danno più riconoscibilità all'azione che viene fatta.

Da questo punto di vista, credo che lo sforzo davvero importante che noi istituzioni culturali dovremmo portare a compimento sia quello di codificare i criteri di rendicontazione degli impatti delle attività che facciamo perché possono entrare facilmente nel bilancio sociale delle imprese. Questa codificazione e la relativa rendicontazione consentirebbero alle imprese di partecipare al sostegno delle attività culturali in modo più efficiente ed è evidentemente assai importante offrire a chi sostiene economicamente le attività culturali tutte le facilitazioni possibili perché chi è disponibile a donare possa farlo nel modo più utile anche per le proprie attività.

Quanto al tema dell'art bonus, che pure nel corso del tempo, anche grazie all'evoluzione normativa, ha sicuramente facilitato la possibilità di coinvolgere i privati, mi limito ad un'osservazione. Nella nostra Pinacoteca sono presenti molti dipinti che vanno costantemente restaurati. Alcuni di questi sono di proprietà pubblica mente altri sono stati depositati da parte di privati per un lungo arco di tempo: quelli pubblici sono restaurabili mediante art bonus dedicati, quelli privati, invece, nonostante siano gestiti da noi non lo sono. Si tratta di un'incongruenza che rende evidente la necessità di cercare di ampliare ulteriormente gli interventi che possono beneficiare degli incentivi fiscali legati all'Art Bonus.

In Vertice, di Nicola Sani[58]

Ho intitolato questa relazione "In Vertice" in omaggio al motto della famiglia Chigi, "*Micat in vertice*" (risplende sulla cima). Questo motto è legato all'Accademia Chigiana,

[58] Direttore Artistico Fondazione Accademia Musicale Chigiana.

un'istituzione di alta formazione musicale fondata nel 1932 dal Conte Guido Chigi Saracini, un mecenate unico in Italia, soprattutto nel campo musicale.

L'Accademia è nata grazie alla visione del Conte Guido Chigi Saracini, che desiderava creare un luogo dove i migliori giovani musicisti del mondo potessero realizzare il sogno di diventare protagonisti della musica. Si crea un'accademia straordinaria che dà vita a una storia che arriva fino ai nostri giorni e dove studiano i più grandi musicisti che hanno dato vita alla storia della musica del ventesimo e del ventunesimo secolo: alcuni nomi, Claudio Abbado, Daniel Barenboim, Zubin Mehta, Severino Gazzelloni, Maurizio Pollini, Salvatore Accardo.

L'Accademia Chigiana è stata sostenuta interamente dal Conte Guido Chigi Saracini, che ha dedicato il magnifico Palazzo Chigi Saracini a Siena alla crescita di questa istituzione. Alla sua morte, tutto il patrimonio passò alla Banca Monte dei Paschi, e l'Accademia divenne una delle poche istituzioni musicali di alto profilo finanziate da privati. Tuttavia, con la crisi del Monte dei Paschi nel 2013-2014, l'Accademia si trovò a un passo dal collasso.

Nel 2015, sono stato contattato per aiutare a risollevare l'Accademia, lavorando insieme al presidente Marcello Clarich. L'operazione che abbiamo messo in atto prevedeva una direzione artistica che avesse una visione chiara in cui il tema principale era il superamento di questa situazione con una soluzione finanziaria ma anche culturalmente valida che potesse sostenere l'Accademia, un direttore Amministrativo, dottor Angelo Armiento, e un consiglio di amministrazione molto coeso.

La nostra strategia vincente è stata quella di analizzare il problema non solo dal punto di vista finanziario, ma anche culturale. Quindi, è stato necessario capire che l'Accademia Chigiana non si era resa conto che intorno il mondo era cambiato, che erano nate delle istituzioni *competitor* molto importanti all'estero. Alla Chigiana non si veniva per imparare la musica, si veniva per diventare protagonisti della musica di oggi e di domani. Per questo era importante rimanere in quella *Champions League* delle istituzioni musicali, trovando anche un modello che potesse sostenere l'Accademia per realizzare questo nuovo passaggio, che noi siamo riusciti a realizzare. Abbiamo usato la crisi come opportunità, ovvero ricreando un'Accademia Chigiana sostenibile su una base finanziaria plurale e non basata su un solo player finanziario.

Il totale degli spettatori per l'attività concertistica nel 2022 era 21.608. Nel 2023 è arrivato a 30.000 presenze. Gli utenti complessivi sono 37.000 del 2022 e sono già aumentati sensibilmente. I concerti estivi nel 2022 sono stati 88, nel 2023 sono stati 130. Gli allievi della *Summer Academy*, dell'Accademia Estiva, sono stati 470 nel 2022 e sono diventati oltre 480 nel 2023. Gli allievi dell'Accademia risultavano essere 264 nel 2015, raggiungendo i 488 nel 2023, con una flessione durante il periodo del Covid, che è stata gestita egregiamente grazie all'ideazione di un sistema elaborato per creare un'interazione online ad alta qualità.

Come sono stati raggiunti questi dati? Creando un sistema per cui l'Accademia elaborava un progetto tailor made, ovvero un festival estivo, dalla durata di due mesi, dedicato alla potenzialità delle giovani generazioni e dei giovani talenti. Grazie alla creazione del festival abbiamo creato un sistema di interfacciamento col settore pubblico. L'Accademia Chigiana entra a far parte del FUS nel 2015. La Regione Toscana è entrata per sostenere il festival come hub dove lavorano le migliori risorse musicali della Regione. I contributi privati sono del 25% e includono la Fondazione Monte dei Paschi, ma anche altro. Abbiamo creato il

Chigiana Art Café, abbiamo puntato sul merchandising e sulle visite guidate alla grande collezione Chigi Saracini, che è una delle più belle collezioni in Italia di arte dal 1400 all'800. Si può notare una diversificazione con la ripartizione della parte finanziaria tra contributi pubblici, entrate proprie e contributi privati, e soprattutto, cosa molto interessante, la forte diminuzione dell'impegno della Fondazione Monte dei Paschi a fronte dell'incremento delle altre entrate.

Questa operazione ci ha consentito di varare il nuovo programma di fundraising "In Vertice", che abbiamo realizzato con il supporto di Race Partners, società italo-inglese specializzata nella raccolta filantropica del settore privato. Sono previsti tre diversi livelli di *membership*, al variare del livello del contributo, con possibilità di accedere a benefit differenziati.

Questo approccio sta portando risultati molto positivi. Concludo il mio intervento sottolineando su cosa puntiamo per coinvolgere chiunque desideri partecipare alle attività della Chigiana: non si tratta semplicemente di fare una donazione per una causa astratta, ma di entrare a far parte di una comunità vibrante di artisti, giovani e grandi musicisti che rendono la Chigiana un'esperienza collettiva a cui tutti vogliamo appartenere.

In conclusione, nonostante la riduzione dei finanziamenti rispetto ai tempi del Monte dei Paschi, l'attività dell'Accademia è cresciuta esponenzialmente. Questo dimostra come una gestione razionale e un progetto culturale forte possano trasformare una crisi in un'opportunità, portando l'Accademia Chigiana a essere un centro di produzione culturale.

Incanto Economy, di Irene Sanesi[59]

Non era semplice in un contesto qualificato come il LuBeC intervenire nel tavolo sulla sostenibilità economica delle organizzazioni culturali portando valore alla discussione. Per questo ho pensato che ci fosse bisogno di un contributo meno accademico e più *disruptive*, comunque pertinente agli scenari di riferimento in chiave *glocal*.

Ambiente, società e governance sono gli indicatori che, se tenuti in considerazione, determinano il benessere di un'impresa. Ma non sarebbe ancora meglio se a tutto ciò si aggiungesse la cultura?

E dunque ecco la ricetta: i *CESG*. L'acronimo ESG sta per Enviromental, Social, Governance e rappresenta in ambito economico/finanziario, le attività legate all'investimento responsabile di quelle imprese che, oltre al profitto, integrano obiettivi, strumenti e azioni della cosiddetta responsabilità sociale. ESG è una sorta di trivio contemporaneo che però vorremmo fosse un quadrivio. Non a caso sostengo che agli ESG manca la C di Cultural!

Gli indicatori di natura ambientale, sociale e di governance stanno crescendo a ritmi sostenuti. È certamente superato e considerato come riduzionista l'approccio squisitamente economico, finanziario e patrimoniale anche nel mondo for profit (oggi felicemente contaminato dall'introduzione nel nostro ordinamento – primi in Europa – della società benefit), con una accelerazione legata alla crisi pandemica e alla spinta dei Millenials, che si sono affacciati non solo ormai sul lato della domanda ma anche di una leadership sostenibile.

Per immaginare una soluzione di prospettiva che sia durevole abbiamo bisogno di un mismatch. Il mondo dei *givers* (corporate, istituzionale, filantropico ecc.) deve aggiungere

[59] BBS Lombard – Economista, esperta di fundraising. Intervento revisionato dall'autrice.

la C di Cultural agli ESG e il mondo delle istituzioni culturali deve invece lavorare (molto!) sugli ESG e in particolare sulla G di Governance. Perché è solo attraverso la costruzione di una corretta ed adeguata architettura di governo, controllo, gestione organizzativa e processi decisionali che si possono perseguire le primarie funzioni di tutela, promozione, valorizzazione e produzione culturale. Avanti tutta con i CESG allora!

Gli strumenti che raccontano in chiave consuntiva (accountability) e prospettica (business plan e forecast) un'impresa hanno bisogno, oggi più che mai, di una chiave di lettura che sia anche culturale. Dove l'accezione culturale abbraccia una molteplicità di significati: dal tema del patrimonio tangibile dei nostri beni come memoria di un passato che non può derubricarsi a nostalgico stereotipo o a paesaggio da cartolina (il nostro museo diffuso), al patrimonio intangibile quale insieme di conoscenze e competenze, anche generative e di immaginario.

Per le imprese del futuro ci piace quindi immaginare (con sano pragmatismo), in quella contaminazione che rappresenta una delle più significative sfide di senso del nostro futuro, che i criteri ESG vengano presto contaminati dalla C mancante, in una visione olivettiana che considera l'impresa l'agente del cambiamento capace di essere l'innovatore che guida gli imitatori nel solco di una via italiana. Per le istituzioni culturali auspichiamo un serio lavoro di strategia integrata portando nelle dinamiche e nei processi, una volta per tutte, il tema ambientale, sociale e di governance.

NUOVI MODELLI E NUOVI APPROCCI PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

Dialogano Lelio Fornabaio[60], Gianmarco Mazzi[61], Evelina Christillin[62], Daniele Pitteri[63] e Matteo Marzotto[64]

LELIO FORNABAIO

Grazie, buonasera e benvenuti. Prendo il testimone dal panel precedente, dove abbiamo discusso di fundraising. In questo panel, affrontiamo il tema dei nuovi modelli e approcci per le organizzazioni culturali nell'ambito della sostenibilità economica. Ringrazio gli ospiti presenti per contribuire alla discussione e stimolare il dibattito.

Desidero esprimere il mio apprezzamento per la presenza dell'onorevole Gianmarco Mazzi, sottosegretario al Ministero della Cultura, la dottoressa Evelina Christillin, presidente della Fondazione Museo delle Antichità Egizie, il dottor Matteo Marzotto, imprenditore e manager con esperienza anche nel settore culturale, e il dottor Daniele Pitteri, amministratore delegato della Fondazione Musica per Roma.

Intendo facilitare una discussione interattiva, dando la parola ai miei ospiti e lasciando spazio alle domande dalla platea. Questo panel si propone come un laboratorio, cercando di promuovere la creazione di partenariati tra istituzioni culturali, musei, imprese e imprenditori. Vogliamo rispondere a due domande chiave relative agli investimenti in cultura: perché è importante finanziare la cultura e come farlo.

[60] Chairman PTSCLAS SpA. Intervento revisionato dall'autore.
[61] Sottosegretario di Stato, Ministero della Cultura. Intervento revisionato dall'autore.
[62] Presidente della Fondazione Museo delle Antichità Egizie. Intervento revisionato dall'autrice.
[63] Amministratore Delegato della Fondazione Musica per Roma. Intervento revisionato dall'autore.
[64] Imprenditore e Manager. Intervento revisionato dall'autore.

Vorremmo sfidare la prospettiva tradizionale sui finanziamenti in cultura, considerando il finanziamento come un mezzo per migliorare la fruibilità della cultura e dei nostri modelli organizzativi. Passare da una prospettiva centrata sul fine a una centrata sul mezzo potrebbe portare a risultati più soddisfacenti. Inoltre, vogliamo esplorare come valorizzare attività per una fruizione a lungo termine, trasformando il dibattito tra privato e istituzione, pubblico e istituzione.

Questo è il quadro di riferimento su cui intendiamo basare la discussione con i nostri ospiti, partendo dalle loro esperienze e interpretazioni personali. Rimarrò a disposizione per domande e stimoli, ma daremo priorità alle voci dei nostri ospiti. Abbiamo un'ora e mezza prima della lectio magistralis di Stefano Zamagni; quindi, cercheremo di approfondire questi temi nel tempo a disposizione.

Grazie ancora. Ora passo la parola all'onorevole Gianmarco Mazzi, il quale porta con sé esperienze significative nel settore privato, soprattutto nello sport, nel volontariato e nel settore televisivo e musicale. Oggi, in veste di sottosegretario al Ministero della Cultura, è chiamato a confrontarsi con la questione critica del finanziamento culturale. Onorevole Mazzi, la parola è sua.

GIANMARCO MAZZI

Innanzitutto, desidero esprimere il mio ringraziamento per l'invito a partecipare a questo convegno. Non apprezzo particolarmente l'utilizzo del termine "onorevole" poiché nutro una certa avversione verso tutto ciò che possa creare barriere tra le persone. Pertanto, in contesti come questo, in cui ci troviamo tutti dalla stessa parte del tavolo, ma siamo comunque individui appartenenti a questo settore, preferirei essere chiamato Gianmarco o Gianmarco Mazzi. Il settore culturale è vasto e complesso, rendendo impossibile per una singola persona comprendere ogni suo aspetto. In questo contesto, il contributo e l'assistenza reciproca sono fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Desidero quindi estendere il mio ringraziamento al dottor Fornabaio per avermi invitato ed esprimere il mio plauso per il livello elevato dei relatori presenti, a parte me, o al di là di me. Sono lieto di condividere questo incontro con persone che porteranno esperienze di grande rilevanza. Il dottor Fornabaio ha sollevato due questioni apparentemente semplici, ma che in realtà abbracciano un'ampia gamma di argomenti relativi al mondo della cultura e alle interazioni tra il settore pubblico e privato. Desidero premettere che la mia esperienza deriva principalmente dal settore privato, in particolare nel campo dello spettacolo, della televisione e della cultura popolare. Quest'ultima, nonostante possa essere a volte fraintesa, è un termine a cui tengo particolarmente e che approfondirò nel mio intervento. Con quarant'anni di esperienza in questi ambiti, ho avuto l'opportunità di immergermi completamente nella comunità artistica. Il mio passaggio dal settore privato a quello pubblico è stato un cambiamento significativo e, a tratti, traumatico. Questa transizione mi ha permesso di vedere le cose da una prospettiva diversa, comprendendo le dinamiche e i meccanismi tipici del settore privato e confrontandoli con un sistema pubblico più consolidato, ma anche più rigido e meno incline ai cambiamenti.

Vengo allora alle due domande poste dal dottor Fornabaio. La prima riguarda l'importanza di finanziare la cultura. A mio avviso, questa domanda è fondamentale. La cultura è essenziale in quanto nutre l'anima, facilita le relazioni interpersonali e serve da ponte tra individui appartenenti a culture diverse. Inoltre, dal punto di vista economico, la cultura

rappresenta un ascensore sociale senza pari. Ricordo una lezione impartita da un mio professore durante gli anni scolastici, in cui mi fu detto che l'unica cosa che rende veramente liberi è la cultura. Questo perché la cultura ci permette di comunicare e interagire con persone di diversi livelli sociali e intellettuali, dandoci autorità e libertà di espressione. Tale concetto mi ha segnato profondamente e rimane valido ancora oggi.

Passando alla seconda domanda, ovvero come finanziare la cultura, anticiperei già le conclusioni del panel affermando che i finanziamenti pubblici, seppur consistenti, non saranno mai sufficienti per affrontare tutte le sfide del settore. Gli interventi del dottor Marzotto, con la sua vasta esperienza, potrebbero confermare questa opinione. Personalmente, ritengo che i finanziamenti pubblici debbano fungere da catalizzatori per il coinvolgimento del settore privato. Non bisogna temere il denaro privato; anzi, lo considero un bene prezioso. Tuttavia, è fondamentale che tale collaborazione scateni un processo virtuoso, e in questo contesto, il mecenatismo e gli atti di liberalità, supportati dall'art bonus, sono strumenti significativi.

Vorrei condividere un'esperienza personale che riguarda il mio ingresso nel mondo della cultura pubblica. La mia nomina a Sottosegretario è stata un'esperienza formativa, che mi ha permesso di vedere il settore culturale da una prospettiva diversa. Un impatto significativo è stato il mio incontro con un libro particolare che ha rafforzato la mia comprensione del valore e dell'importanza della cultura nella nostra società.

Riflettendo sulla mia esperienza nel settore della cultura, mi sono spesso chiesto come i miei predecessori, provenienti da ambiti diversi, abbiano potuto affrontare le sfide di un settore così specialistico. La mia strategia iniziale per familiarizzare con il campo è stata quella di immergermi nella lettura, non solo di testi tecnici come annuari, relazioni del Censis o di Federcultura, ma anche di opere più ampie.

Leggendo il libro scritto dal precedente ministro Dario Franceschini, intitolato 'Con la cultura non si mangia?', ho colto l'importanza di superare l'antica contrapposizione tra pubblico e privato nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. L'autore, in un numero contenuto di pagine, offre un quadro completo delle responsabilità e delle sfere di intervento del Ministero della Cultura. Questo testo si è rivelato particolarmente utile per comprendere la diversità e la complessità del settore, che abbraccia elementi come i circhi, le rievocazioni storiche e persino i parchi di divertimento, non limitandosi solo a musica e teatro. L'aspetto che mi ha maggiormente colpito nel libro di Franceschini è stato il suo approccio alla gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, superando la tradizionale contrapposizione tra pubblico e privato. Questo punto risuona fortemente con la mia visione, che non è solo politica, ma anche sociale. È fondamentale riconoscere che il Ministero della Cultura, che spesso viene erroneamente denominato come Ministero delle Attività e dei Beni Culturali, ha due aspetti fondamentali: la salvaguardia e la valorizzazione. Quest'ultima comprende non solo la valorizzazione artistica, ma anche quella economica. Ho sottolineato con i dirigenti del Ministero l'importanza di bilanciare la tutela del patrimonio culturale con la sua valorizzazione, entrambi aspetti cruciali per il settore.

Tornando alle osservazioni di Franceschini, egli sottolinea l'importanza di concepire il pubblico come un bene comune, al quale tutte le forze vitali della società dovrebbero contribuire e sentirsi parte integrante. Nonostante ciò, persistono delle resistenze e ritardi, quasi un tabù, riguardo la collaborazione con il settore privato. Questa collaborazione è

spesso vista come una minaccia alla salvaguardia del patrimonio culturale, piuttosto che come un'opportunità straordinaria.

Abbiamo cercato di promuovere attivamente la cooperazione tra il settore pubblico e quello privato, favorendo il mecenatismo e gli atti di liberalità, principalmente attraverso l'utilizzo dello strumento dell'Art Bonus. A questo proposito, Franceschini evidenzia che, dal 2014, sono state superate donazioni per un totale di oltre mezzo miliardo di euro. Tuttavia, personalmente ritengo che questa cifra sia ancora insufficiente, considerando che, alla fine del 2021, le donazioni hanno raggiunto i 615 milioni di euro, generando interventi per somme molto superiori.

Una riflessione critica emerge riguardo l'atteggiamento di certi settori, soprattutto a sinistra, dove si tende a identificare il coinvolgimento del privato nei beni culturali come un male assoluto, sinonimo di profitto e speculazione. Divergendo da questa visione, concludo il mio intervento affermando che non dobbiamo temere i fondi privati; al contrario, li considero una benedizione. Con le sfide crescenti che gli Stati moderni devono affrontare, i fondi privati diventano essenziali. Sottolineo sempre, anche in incontri con i sindacati, che il settore culturale dovrebbe adottare un approccio proattivo e resiliente di fronte a questi problemi. Nel contesto attuale, dove gli Stati devono gestire una gamma di servizi molto più ampia rispetto al passato, l'importanza della cultura rischia di essere sottovalutata. Pertanto, sostengo che i fondi pubblici siano cruciali per stimolare ulteriori contributi privati. Grazie per l'attenzione.

EVELINA CHRISTILLIN

Buonasera a tutti. Grazie per l'invito. Sono lieta che Gianmarco (che preferisce non essere chiamato "onorevole") abbia menzionato alcune parti significative del libro di Franceschini. Queste sezioni evidenziano esattamente ciò che rappresentiamo noi, il Museo Egizio, in contrasto con le visioni di alcuni conservatori riguardo alle fondazioni private.

Vorrei sottolineare che la Fondazione del Museo Egizio è stata istituita dal Ministro Urbani nel 2004, fungendo da primo esempio in questo ambito, seguita da poche altre, come Palazzo Strozzi. Essendo la nostra una fondazione di diritto privato ma con un carattere ibrido, con tre soci fondatori pubblici (il Ministero della Cultura, la Regione e il Comune) e due privati (fondazioni bancarie), abbiamo rappresentato fin dall'inizio un progetto pilota.

Per fornire un contesto pratico, quando ho assunto il mio ruolo nel 2013, c'erano già 50 milioni di euro disponibili, ma mancava il know-how per utilizzarli efficacemente. Di questi fondi, 30 milioni provenivano dalle fondazioni bancarie e 20 dal settore pubblico. Il Ministero contribuisce offrendoci in convenzione la collezione per trent'anni, un contributo significativo. Il nostro ruolo, in quanto entità non statale, si concentra non sulla tutela (che rimane prerogativa dello Stato) ma sulla cura e valorizzazione del patrimonio. La valorizzazione della nostra collezione, che comprende oggetti storici di 5000 anni fa, richiede un'attenzione particolare, soprattutto per quanto riguarda la conservazione e il restauro. Dal 2015, grazie a un contributo straordinario allocato su un bilancio straordinario, siamo riusciti a diventare completamente autosostenibili. Il nostro fondo di dotazione pubblico ammonta a 800.000€, a fronte di un bilancio complessivo di 15 milioni di euro.

Oltre alla gestione economica, abbiamo avviato un progetto ambizioso per il bicentenario del museo nel 2024. La nostra strategia non si basa solo sul numero di visitatori, ma anche su ricerca, formazione, integrazione sociale e inclusione. La scelta di un direttore qualificato

e di uno staff scientifico competente ha permesso di valorizzare la collezione, che conta 50.000 pezzi e rappresenta la seconda più grande collezione al mondo.

Abbiamo avuto la libertà di selezionare personale qualificato senza limiti imposti dalla pubblica amministrazione. Questo personale, dedicato per due anni alla ricerca e alla catalogazione, si è rivelato fondamentale per il successo di progetti internazionali come la mostra di Nefertari all'Hermitage, che ha attratto due milioni e mezzo di visitatori. Il successo ha aperto la strada a numerose mostre in tutto il mondo, tra cui sette in Cina, quattro in Brasile e cinque negli Stati Uniti.

Concludendo, vorrei evidenziare i risultati significativi che abbiamo raggiunto. Il nostro bilancio è cresciuto da tre milioni di euro, al momento del mio arrivo, a quindici milioni attuali. Abbiamo stabilito 89 convenzioni internazionali con università e musei, consolidando la nostra presenza all'estero. Attualmente, ospitiamo tre Summer School, tra cui quelle dell'MIT di Boston, della UCLA di Los Angeles e di Pisa, dimostrando la nostra crescente riconoscibilità e fiducia nel settore.

Dal punto di vista economico, abbiamo mantenuto un bilancio positivo per sei anni consecutivi, ad eccezione dell'anno del Covid, in cui abbiamo ricevuto aiuti come tutti. Questo ci ha permesso di costruire riserve solide e ottenere un'ottima reputazione.

In vista del bicentenario, abbiamo deciso di cercare finanziamenti esterni per un progetto da 20 milioni di euro. Abbiamo contattato le 20 aziende più importanti in Italia, presentando loro i nostri progetti, e siamo riusciti a trovare i fondi necessari. Questo dimostra che, lavorando sodo e investendo nelle nostre potenzialità, si possono ottenere risultati concreti.

Per quanto riguarda l'organizzazione, è fondamentale scegliere le persone giuste e concentrarsi su progetti specifici. Ad esempio, la Cassa Depositi e Prestiti, dopo aver valutato i nostri progressi, finanzia le trasferte scolastiche al museo per le scuole che non possono permettersi il costo del biglietto. Questo tipo di supporto, che spazia dai bambini delle scuole elementari ai professori universitari, è cruciale per avvicinare le persone alla cultura in modo trasversale.

Il messaggio chiave è quello di aiutare ma non sovvenzionare, di credere nei propri progetti e di perseguirli con determinazione. L'impegno e l'investimento in progetti validi portano a riscontri positivi dal settore privato, come posso confermare personalmente.

MATTEO MARZOTTO

Buonasera a tutti e grazie per la vostra presenza. Oggi affrontiamo un tema non banale, che riguarda le dinamiche familiari e imprenditoriali, un argomento che ho avuto il privilegio di osservare da vicino nella mia famiglia. Rappresentando la sesta generazione economica della famiglia Marzotto, ho cercato di costruire il mio percorso personale, attingendo alle esperienze e ai valori trasmessi dalle generazioni precedenti.

La mia esperienza, inclusa quella all'ENIT, dove ho condiviso il ruolo di presidente con altri illustri membri, ha arricchito la mia visione. In particolare, ho notato come la reputazione della mia famiglia sia stata notevolmente influenzata dal Premio Marzotto, istituito tra il 1952 e il 1968. Questo premio ha rappresentato un punto di svolta, segnando un'epoca significativa per la famiglia e per la sua immagine pubblica.

Crescere in un ambiente arricchito da bellezza e cultura ha influenzato notevolmente la mia sensibilità e quella dei miei familiari. Siamo stati circondati da oggetti di valore e di pregio,

non necessariamente preziosi nel senso materiale, ma ricchi di significato. Questa esposizione ha plasmato il gusto e la percezione estetica sia mia che dei miei familiari, inclusi nipoti e bisnipoti.

Vorrei sottolineare l'importanza del contesto italiano, e in particolare di Lucca, come un esempio vivente di come l'ambiente, il territorio e le opere d'arte influenzano e arricchiscono la nostra esperienza culturale. Il concetto che voglio trasmettere è universale, ma trova un'espressione particolare in Italia, dove la cultura e la bellezza sono intrecciate in ogni angolo del paese.

Durante la mia esperienza all'ENIT, ho potuto apprezzare il notevole potenziale economico del settore turistico e culturale. La storia raccontata da Evelina è stata eccezionale e unica, sottolineando l'importanza dell'unicità nel nostro contesto culturale. Dobbiamo ricordare che l'Italia è una delle principali economie mondiali, situata costantemente tra le prime dieci. I collegamenti tra vari settori, come la moda e la cultura, sono immensi. Per esempio, il settore della moda di alto gamma ha spesso tratto ispirazione da momenti culturali significativi, come dimostra la mia esperienza con una sfilata di alta moda di Valentino ispirata alle opere di Basquiat.

Per rafforzare la nostra offerta culturale e turistica, è fondamentale avere un supporto fiscale adeguato. La cultura, come diceva mia madre, può salvare il mondo, ma per farlo è necessario che anche il settore privato possa trarre un vantaggio economico dalle sue iniziative culturali. Questo processo non dovrebbe essere complesso, ma spesso si riscontra una difficoltà nell'unire tutti gli elementi in modo efficace.

Riflettendo sulla mia nomina a Presidente dell'ENIT nel 2008, durante un governo con una larga maggioranza, mi rendo conto che le azioni intraprese allora non hanno avuto l'impatto sperato. Questo sottolinea che le idee da sole non sono sufficienti; è necessario un sistema e un approccio che permettano di realizzare queste idee in modo concreto e fruttuoso. L'efficacia dell'ENIT, valutata in termini di comunicati stampa e rassegna stampa, non ha sempre corrisposto a una costruzione solida e duratura.

Tornando sulla cultura come acceleratore di ben-essere, posso portare l'esempio dei premi Marzotto, un'iniziativa familiare che ha avuto un impatto significativo. Questi premi hanno contribuito a diffondere opere d'arte importanti, alcune delle quali ancora presenti in famiglia, mentre altre sono state esposte in giro per il mondo.

Mia madre, nella sua generosità e amore per l'arte, ha creato un club di restauro presso un museo privato a Milano, a lei molto caro. Il club si è occupato di finanziare il restauro di opere d'arte, con un investimento di alcune decine di migliaia di euro. Tra queste, una dedicata a mia sorella Annalisa, scomparsa per fibrosi cistica, e un'altra in memoria di mio nonno Gaetano. Queste iniziative, sebbene possano avere un elemento di vanità, dimostrano il potenziale infinito del mecenatismo e la capacità di lasciare un'eredità duratura.

In chiusura, desidero sottolineare che, nonostante le difficoltà incontrate nel passato nel farmi ascoltare, credo fermamente nelle potenzialità del settore culturale e del terzo settore in Italia. Il welfare italiano, come è noto, è principalmente concentrato su pensioni e sanità. Tuttavia, come imprenditore sociale e fondatore di una fondazione per la ricerca sulla fibrosi cistica, ho avuto l'opportunità di studiare da vicino la dinamica del terzo settore. Secondo i dati ufficiali, pre-Covid, dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, il terzo settore

in Italia gestisce più di 7 miliardi di euro di atti di liberalità. Di queste risorse, una notevole parte è canalizzata attraverso le circa 7.000 fondazioni presenti nel paese. Se analizziamo più in dettaglio, scopriamo che molte di queste fondazioni offrono servizi che noi cittadini tendiamo a considerare diritti, ma che in realtà sono spesso erogati da istituzioni private.

Questa osservazione evidenzia l'importanza di una maggiore liberalità nel settore, che potrebbe avere effetti significativi. La passione gioca un ruolo cruciale nella cultura, come dimostrato anche dai premi Marzotto, fondati sulla passione di Gaetano Marzotto, all'epoca uno dei maggiori contribuenti in Italia.

Concludo sottolineando che in Italia tutto è possibile, ma è fondamentale avere la volontà di agire. Questo lo dico sia come Presidente della più antica Business School d'Italia, che ho contribuito a salvare, sia come persona che ha ricevuto riconoscimenti accademici non per percorsi convenzionali, ma per il mio impegno e le mie realizzazioni. È questa determinazione che può fare la differenza nel nostro paese.

DANIELE PITTERI

Vorrei cominciare illustrando brevemente il contesto di "Musica per Roma". Si tratta di una Fondazione di diritto privato, con tre enti pubblici come soci: il Comune di Roma, la Regione Lazio e la Camera di Commercio. La Fondazione gestisce l'Auditorium Parco della Musica, progettato da Renzo Piano, concesso in uso per 99 anni dal Comune di Roma. Questo spazio architettonico eccezionale, situato vicino allo stadio Flaminio, è stato originariamente creato per ospitare l'Accademia di Santa Cecilia.

La Fondazione è nata con l'obiettivo di utilizzare l'Auditorium per attività diverse dalla musica sinfonica, ampliando la sua offerta culturale. Sotto la guida di Carlo Fuortes, abbiamo sviluppato un modello unico per l'Auditorium, che ospita un ampio spettro di generi musicali, dalla musica classica alle espressioni popolari. Questo approccio ha contribuito a creare una rete internazionale di auditori, che condividono caratteristiche come programmazione trasversale ai generi, strutture architettoniche significative e la funzione di centri di produzione oltre che di sale concerti.

L'autonomia è un aspetto cruciale per il successo della nostra Fondazione. Nonostante siano state apportate modifiche statutarie per adeguarsi alle nuove normative, la composizione rigida del nostro consiglio d'amministrazione presenta sfide. Tuttavia, il fatto che i consiglieri non siano revocabili, a meno di sfiducia da parte del consiglio stesso, offre una stabilità significativa. Inoltre, la mancanza di un'assemblea dei soci conferisce al Consiglio di amministrazione un'ampia autonomia decisionale, permettendoci di agire con la flessibilità di un'azienda.

Riguardo alla diversificazione, nel nostro settore, che si caratterizza per un consumo immediato come i concerti, la diversificazione avviene su diversi livelli. Questo include la varietà di tipologie di eventi e iniziative culturali. Personalmente, credo fermamente che ogni struttura debba essere gestita con un approccio aziendale, mirando alla produzione di utili e al raggiungimento di una sostenibilità economica.

Ma come avviene la nomina dei consiglieri d'amministrazione. Se non c'è un'Assemblea, chi li nomina direttamente? Sono indicati statutariamente dai soci fondatori, è un modello diffuso nelle fondazioni lirico-sinfoniche.

Tutti i soci fondatori partecipano alla nomina. I consiglieri sono nominati direttamente dal Sindaco, dal Presidente della Camera di Commercio e dal Presidente della Regione. Per esempio, il comune nomina tre consiglieri, tra i quali vengono scelti il Presidente e l'Amministratore Delegato.

Nel nostro caso lo statuto determina i poteri del Consiglio di amministrazione.

Ritornando al nostro argomento, la gestione di un'organizzazione culturale come un'azienda implica avere obiettivi di bilancio, come raggiungere il pareggio o idealmente generare un surplus. Questo è cruciale per sostenere attività culturalmente significative che potrebbero non essere redditizie di per sé, ma che sono essenziali per il nostro mandato culturale ed etico. Ad esempio, come posso sostenere una stagione di musica contemporanea con 15 concerti, con un pubblico medio di 200 persone, se non genero utili? Questa attività è essenziale non solo per adempiere alle funzioni statutarie di ricerca e consolidamento delle culture musicali, ma anche per garantire che queste esperienze culturali siano accessibili alle nuove generazioni, per le quali la trasmissione di conoscenza è fondamentale.

Abbiamo intrapreso un significativo lavoro di diversificazione. Questo processo implica cambiamenti nel prodotto offerto, identificazione di nuovi target di pubblico e comprensione delle loro esigenze. Tale diversificazione ha portato a notevoli cambiamenti anche nei nostri introiti, attirando un pubblico inedito che si è consolidato nel tempo, soprattutto nel periodo post-Covid. Abbiamo avuto grande successo nel coinvolgere un pubblico giovane con eventi come concerti di artisti popolari. Questo non solo arricchisce la nostra offerta culturale, ma attira anche nuovi segmenti. Per dare un'idea, recentemente ho assistito a un concerto presso l'auditorium, dove la maggior parte del pubblico era composta da giovani sotto i 20 anni. Questo evento ha evidenziato l'importanza di attrarre un pubblico più giovane e diversificato, aspetto cruciale per la vitalità e la sostenibilità a lungo termine di un organismo culturale.

La diversificazione non si limita solo al prodotto, ma si estende anche ai servizi offerti. Abbiamo riconosciuto l'importanza di adattare le modalità di accoglienza e interazione con il pubblico durante gli eventi, in base alle diverse tipologie di pubblico. Ciò ha richiesto un impegno formativo specifico per il nostro personale, sottolineando l'importanza fondamentale dell'accoglienza.

Veniamo adesso ai i servizi aggiuntivi, e alla gestione degli stessi.

Abbiamo osservato che nel nostro settore, specialmente nei concerti rock, una parte significativa del ricavo proviene dal settore Food&Beverage. Nonostante la nostra intensa programmazione annuale, con oltre 1000 eventi, abbiamo realizzato che la gestione di tali servizi potrebbe essere ottimizzata. Siamo giunti alla conclusione che, pur mantenendo la trasparenza e l'equità richieste dalla nostra natura di entità con soci pubblici, possiamo gestire più efficacemente questi aspetti, evitando procedure complesse come le gare d'appalto. Abbiamo riconsiderato inoltre la gestione del parcheggio, il quale ora genera entrate significative, mentre in precedenza rappresentava un costo.

In chiusura, vorrei sottolineare il successo raggiunto nel 2022, con un record di quasi 400.000 spettatori paganti e un autofinanziamento del 68%. Il nostro fatturato ha raggiunto i 28,5 milioni di euro, con un contributo dai nostri soci di 9,15 milioni di euro. Questi risultati sono testimonianza dell'efficacia delle nostre strategie di diversificazione e innovazione.

INCENTIVI ALLA DOMANDA CULTURALE, RUOLO DELLE ORGANIZZAZIONI NELLA RICERCA, E PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO. POLITICHE E PROSPETTIVE.

La questione chiave è come può la politica agire in modo efficace per migliorare, aumentare o incentivare la domanda di cultura nel Paese? Quali strategie o azioni potrebbero essere messe in campo per raggiungere questo obiettivo?

E ancora quale è il ruolo delle organizzazioni culturali come centri di ricerca scientifica e di innovazione?

E come il partenariato pubblico privato può sostenere lo sviluppo del settore?

Lelio Fornabaio

GIANMARCO MAZZI

La questione degli incentivi alla domanda culturale è complessa e sempre attuale. Attualmente, nel mio lavoro con le fondazioni lirico-sinfoniche, affrontiamo il problema del calo di pubblico e l'importanza di educare alla storia della musica nelle scuole. Questo approccio potrebbe contribuire a generare un nuovo pubblico per la cultura.

Nell'era moderna, parliamo di "industria culturale", che unisce gli aspetti industriali e culturali. In questo senso, dobbiamo concentrarci sia sulla qualità che sugli aspetti economici. Le iniziative recenti come la "carta cultura giovani" e la "carta del merito" sono stati passi fatti in questa direzione, mirando a incoraggiare l'interesse culturale tra i giovani, in particolare quelli in condizioni meno favorevoli.

C'è una grande necessità di coinvolgere attivamente le generazioni più giovani nel mondo della cultura. I social media e il digitale rappresentano un'area in cui dobbiamo essere più presenti e proattivi. Dobbiamo trovare modi per connettere culturalmente con le giovani generazioni, che affrontano molte sfide e disagi nella società moderna.

Invito anche la comunità artistica a contribuire attivamente a questo sforzo. È fondamentale cercare modi innovativi per trasmettere contenuti culturali che siano significativi e attraenti per i giovani. Dobbiamo riconoscere che ogni cultura musicale ha il suo pubblico e cercare di far transitare questi pubblici attraverso diverse offerte culturali.

In conclusione, la promozione della domanda culturale è un compito che richiede un impegno collettivo. Non è una sfida che può essere affrontata solo dal Ministero o dal Governo, ma richiede uno sforzo congiunto di tutte le parti interessate.

EVELINA CHRISTILLIN

Riguardo alla discussione sulla modernizzazione e l'attrattività dei musei, concordo sul fatto che la ricerca è un elemento vitale per evitare che i musei siano percepiti come entità obsolete o "Moloch". L'intervento di Christian ha sottolineato che è uno degli indicatori principali per la vitalità e l'evoluzione di un museo, specialmente quelli che ospitano collezioni importanti. La ricerca è, dunque, fondamentale per evitare l'obsolescenza dei musei.

Oltre alla ricerca, un altro aspetto cruciale è la formazione. Come esempio, le Summer School che accogliamo offrono agli studenti di archeologia e management dei beni culturali opportunità uniche di interagire direttamente con gli oggetti, anziché limitarsi allo studio

teorico. Queste attività arricchiscono notevolmente l'esperienza educativa e sono intimamente legate al ruolo di un museo.

I musei non devono essere visti solo come concetti ottocenteschi di collezionismo, ma come entità dinamiche che si adattano e utilizzano la tecnologia per migliorare l'accesso e la comprensione del patrimonio culturale. Un esempio in questo senso è l'uso delle tecnologie moderne per esplorare i contenuti di reperti come le mummie, senza danneggiarli, come previsto con saggezza da Schiaparelli nel 1906. Questo approccio dimostra come la ricerca sia essenziale per garantire che un museo non solo sopravviva, ma continui a evolversi e a restare rilevante.

MATTEO MARZOTTO

Nella mia esperienza all'ENIT, ho compreso che non era tanto difficile quanto inutile cercare di perseguire certi obiettivi senza una base giuridica solida e il supporto di professionisti qualificati. Oggi, troppo spesso il successo di molte iniziative dipende dalle singole persone, poiché non esiste un sistema facilitante. Tuttavia, ritengo che il nostro paese sia ricco di risorse e generosità, e capace di ascoltare i messaggi positivi, nonostante le sue contraddizioni.

La mia esperienza nel terzo settore è stata straordinariamente positiva. La Fondazione che ho guidato è diventata l'Agenzia nazionale per la ricerca sulla fibrosi cistica. In 26 anni, abbiamo interagito con numerosi ministri e le loro organizzazioni, raccogliendo più di sei milioni di euro all'anno e finanziando progetti di ricerca in un contesto fortemente normato. Credo che questo possa essere un modello applicabile anche nel settore culturale, dove la pressione emotiva legata a una malattia non è presente.

In Italia, è possibile realizzare cambiamenti significativi avvalendosi di esperti tecnici per creare e scalare questi esempi a un livello più elevato. Tuttavia, la mancanza di stabilità nei governi rappresenta un ostacolo. Come ho sperimentato personalmente durante il mio mandato nel Consiglio di amministrazione del Festival dei due mondi, il continuo cambio di governance può impedire un funzionamento efficace e sostenibile.

DANIELE PITTERI

Gli incentivi, a mio avviso, non sono sufficienti da soli. Devono essere inseriti in un contesto più ampio e complesso. Ogni idea, per essere efficace, deve essere parte di un processo evolutivo nel tempo, portando risultati non solo economici, ma anche scientifici e culturali.

Ci sono esempi positivi di incentivi in questo senso, come le fondazioni di comunità finanziate dalla Fondazione per il Sud. Queste fondazioni enfatizzano un approccio allo sviluppo che coinvolge vari attori e che pone un'importante enfasi etica e sociale. Un esempio in campo sanitario è quello delle cooperative a Napoli, supportate dalla Fondazione di comunità.

Passando a un punto sollevato in precedenza da Mazzi, condivido la critica verso un atteggiamento elitario nella cultura. Personalmente, pur provenendo da un contesto culturale di sinistra, mi oppongo a qualsiasi forma di elitarismo nel settore culturale. È un problema reale il fatto che spesso coloro che operano in ambiti come il jazz o la cosiddetta "musica d'autore" tendano a creare un certo elitismo. È essenziale comprendere che la cultura dovrebbe essere accessibile a tutti, senza divisioni elitiste. Spesso, i settori culturali considerati d'élite sono i primi a resistere ai tentativi di democratizzazione della cultura. Si

tratta di una sfida su cui dobbiamo riflettere e lavorare insieme, sottolineando che la cultura è un bene comune, non un privilegio di pochi. Per di più, questo atteggiamento è controproducente, in quanto rischia di alienare proprio quelle persone che si vorrebbe coinvolgere di più.

Conclude Gianmarco Mazzi

Per concludere, voglio ribadire che la politica deve servire la cultura, anziché cercare di dominarla. La nostra posizione politica è chiara: non intendiamo egemonizzare il settore culturale, ma piuttosto liberarlo e metterci al suo servizio. Il mio riferimento precedente all'élite culturale non era un attacco a una specifica parte politica, ma piuttosto un invito a focalizzarci sulla cultura della maggioranza della popolazione, specialmente su quelle fasce più deboli, data l'urgenza di alcune questioni sociali.

Riguardo al mecenatismo, personalmente non sono favorevole a questa terminologia. Preferisco parlare di "industria culturale". Gli imprenditori, grandi e piccoli, possono contribuire significativamente alla cultura, e dovrebbero essere incoraggiati a farlo. Per esempio, nel caso dell'Art Bonus, sono sorpreso che venga interpretato principalmente come un vantaggio fiscale. Credo che gli imprenditori dovrebbero essere liberi di comunicare il loro sostegno alle istituzioni culturali, poiché ciò potrebbe liberare ulteriori risorse.

La politica e il governo devono affrontare questi problemi per promuovere efficacemente la cultura. Lavorare insieme in questo senso è fondamentale per il futuro del settore culturale.

CANTIERE ISIE [65] - III ed. | I MUSEI COME SPAZI ESPERIENZIALI TRA NARRAZIONE, DIGITALE E PRODUZIONE

Con la collaborazione di ImmersiveArtExperience.com e OAPPC Lucca
Con il supporto di Ambasciata e Consolato Generale dei Paesi Bassi in Italia e di Barco

Intervento di Pauline Diepenbroek[66]

Buongiorno a tutti presenti, ringrazio la città di Lucca e tutti voi per essere qui.

Lucca è un vero gioiello della Toscana, dove noi oggi siamo immersi e parliamo di nuove tecnologie, le quali possono rendere l'esperienza di un patrimonio così ricco ancora più emozionante. Permettetemi di continuare in inglese.

Ladies and gentlemen, welcome to our annual meeting to learn about the latest developments in the heritage sector and to meet professionals and policy makers from the cultural sector. I would of course like to congratulate Christian Greco, Director of the Museo Egizio, on the awarding of this LuBeC edition.

As Dutch diplomatic representatives in Italy and Milan, we are very keen to explore opportunities for cooperation in the field of digital technologies and the heritage sector. Our collaboration with LuBeC this year aims to show how digital transformation is taking place in the Netherlands by sharing the vision and experience of four professionals working in this field. Proper and independent access to our heritage and culture is and remains of great importance.

In Europe, the digital infrastructure is easily accessible to almost everyone and people spend a lot of time online. This offers new opportunities for heritage experiences, not only for the general public, but also for artists, scientists and journalists, for example, who use heritage objects in their work.

Before introducing our speakers, I would like to say a few words about the principle of the Dutch digital strategy for digitisation. The Dutch policy puts the user at the centre and formulates strategies in relation to the needs of heritage users. Heritage institutions in the Netherlands strive to make their heritage information available from the source; this enables data to be accessed and managed, linked, enriched and used in a sustainable way. Dutch heritage institutions use a common information architecture, facilities and standards that are available to the entire network. This will ensure that heritage information is even more visible, usable and sustainable. Digitisation is a task that cannot be achieved by a single actor, but must be tackled by the heritage sector as a whole. The success of digitisation depends on networking: The arts sector, the creative industries, heritage institutions and many other partners sharing as much as possible in terms of facilities, developments, knowledge and experience.

This year we are very proud to support the presence of some speakers from the Netherlands who have been successfully working in this field for years. The Museum Vision and Sound is a national media culture institute with the largest collection in Europe, from press, film, radio and television to computer games, online video and websites. We are joined by its

[65] International Summit of Immersive Experience.
[66] Vice Ambasciatrice del Regno dei Paesi Bassi in Italia.

director, Eppo van Nispen tot Sevenaer. Studio Immersief is a Dutch studio specialising in immersive experiences, Danny van Zuijlen has a background in theatre and founded his studio to produce immersive art productions using advanced technologies in virtual and augmented reality.

In our endeavour to create opportunities for Dutch and Italian professionals to meet. we are always open to supporting ways that facilitate collaboration between cultural organisations, knowledge institutes, creative studios and companies. Thank you for the opportunity and the cooperation.

Signore e signori, benvenuti al nostro incontro annuale per conoscere gli ultimi sviluppi nel settore del patrimonio culturale e per incontrare professionisti e policy maker del settore culturale. Vorrei naturalmente congratularmi con Christian Greco, Direttore del Museo Egizio, per l'assegnazione del premio di questa edizione del LuBeC.

In qualità di rappresentanti diplomatici olandesi in Italia e a Milano, siamo molto interessati a esplorare le opportunità di cooperazione nel campo delle tecnologie digitali e del settore culturale. La nostra collaborazione con LuBeC quest'anno mira a mostrare come la trasformazione digitale stia avvenendo nei Paesi Bassi, condividendo la visione e l'esperienza di quattro professionisti che lavorano in questo campo. Un accesso adeguato e indipendente al nostro patrimonio e alla nostra cultura è e rimane di grande importanza.

In Europa, l'infrastruttura digitale è facilmente accessibile a quasi tutti e le persone trascorrono molto tempo online. Ciò offre nuove opportunità di fruizione del patrimonio, non solo per il grande pubblico, ma anche per artisti, scienziati e giornalisti, ad esempio, che utilizzano gli oggetti del patrimonio nel loro lavoro.

Prima di presentare i nostri relatori, vorrei spendere qualche parola sul principio della strategia digitale olandese per la digitalizzazione. La politica olandese pone l'utente al centro e formula strategie in relazione alle esigenze degli utenti del patrimonio. Le istituzioni culturali olandesi si impegnano a rendere disponibili le informazioni sul patrimonio fin dalla fonte; ciò consente di accedere ai dati e di gestirli, collegarli, arricchirli e utilizzarli in modo sostenibile. Le istituzioni culturali olandesi utilizzano un'architettura informativa comune, strutture e standard disponibili per l'intera rete. Ciò garantirà che le informazioni sul patrimonio siano ancora più visibili, utilizzabili e sostenibili. La digitalizzazione è un compito che non può essere svolto da un singolo attore, ma deve essere affrontato dal settore del patrimonio nel suo complesso. Il successo della digitalizzazione dipende dal lavoro di rete: Il settore artistico, le industrie creative, le istituzioni culturali e molti altri partner condividono quanto più possibile in termini di strutture, sviluppi, conoscenze ed esperienze.

Quest'anno siamo molto orgogliosi di sostenere la presenza di alcuni relatori provenienti dai Paesi Bassi che da anni lavorano con successo in questo campo. Il Museum Vision and Sound è un istituto nazionale di cultura dei media con la più grande collezione d'Europa, che spazia dalla stampa, al cinema, alla radio e alla televisione fino ai giochi per computer, ai video online e ai siti web. Con noi c'è il suo direttore, Eppo van Nispen tot Sevenaer.

Lo Studio Immersief è uno studio olandese specializzato in esperienze immersive. Danny van Zuijlen ha un background teatrale e ha fondato il suo studio per realizzare produzioni artistiche immersive utilizzando tecnologie avanzate di realtà virtuale e aumentata.

Nel nostro tentativo di creare occasioni di incontro tra professionisti olandesi e italiani, siamo sempre aperti a sostenere modalità che facilitino la collaborazione tra organizzazioni culturali, istituti di conoscenza, studi creativi e aziende. Grazie per l'opportunità e la collaborazione.

IL MUSEO E LA SUA NATURA DI SPAZIO NARRATIVO

Intervento di Christian Greco[67]

Desidero innanzitutto ringraziare LuBeC per l'invito, il presidente Scognamiglio, e consentitemi di esprimere un sentito ringraziamento anche all'Ambasciata del Regno dei Paesi Bassi. Sono onorato di ricoprire, dal 1° luglio, il ruolo di console onorario del Regno dei Paesi Bassi, un paese da cui ho appreso molto, soprattutto in ambito museale, grazie a una visione profondamente innovativa.

Gli oggetti conservati nei musei sono come scrigni della memoria: raccontano le storie delle generazioni passate, diventando veri e propri agenti sociali che trasportano questa memoria nel presente e la proiettano verso il futuro. È certamente fondamentale porre il visitatore al centro dell'esperienza museale, ma non dimentichiamo che i musei nascono da un'idea "object-centered". Stiamo ora vivendo una transizione che unisce questa centralità dell'oggetto a un approccio sempre più "visitor-centered". Tuttavia, l'unico filo conduttore costante che abbiamo sin dal V secolo a.C. è la ricerca. Una ricerca che si declina in forme diverse: verticale e disciplinare sugli oggetti, multidisciplinare, tecnologica, sociale e persino filosofica.

Nel 2019, il Museo Egizio ha lanciato "Archeologia Invisibile", una mostra sperimentale che ha riscosso un successo tale da prolungarne l'apertura da sei mesi a due anni e mezzo. A seguito dell'interesse suscitato, le installazioni si sono diffuse in tutto il museo, e all'inizio del 2024 inaugureremo una nuova ala con una nuova “Archeologia Invisibile” intitolata “(Im)materialità”, giocando sulla relazione tra materialità e immaterialità.

Il museo non è semplicemente un deposito di oggetti. Esso è molto di più: è il suo archivio fotografico e storico, la sua biblioteca, ma soprattutto le persone che vi lavorano. Al Museo Egizio, abbiamo un archivio di 39 metri lineari, con oltre 14.000 immagini inedite che stiamo progressivamente rendendo accessibili. Queste fotografie documentano i vent'anni di scavi che hanno portato alla creazione della nostra collezione, e rappresentano l'unico strumento per contestualizzare archeologicamente molti dei nostri reperti. Grazie a una collaborazione con il CNR, siamo riusciti a rendere queste immagini immersive, permettendo ai visitatori di "entrare" nel momento della scoperta, come avvenuto, ad esempio, con il sarcofago di Kha e Merit. Questo progetto, tuttavia, è in continua evoluzione: recentemente, abbiamo effettuato un rilievo 3D dello scavo, e con il supporto del Politecnico di Milano, lo integreremo ulteriormente.

La ricerca in un museo archeologico non può prescindere dal contesto di scavo. L'applicazione delle nuove tecnologie in ambito museale ci permette di esplorare nuove frontiere diagnostiche: dalla fotogrammetria alle TAC, fino all'attivazione neutronica per i reperti più complessi. Tuttavia, ci troviamo spesso di fronte a dilemmi etici. Ad esempio, alcuni vasi sigillati della XVIII dinastia contengono ancora residui di oli, ma per analizzarli dovremmo rompere un contesto sigillato da oltre 3000 anni. In questi casi, scegliamo di fermarci.

Nel 1906, fu scoperta la tomba intatta di Kha e Merit. L'allora direttore del Museo Egizio scelse di non sbendare le mummie, prevedendo che un giorno avremmo potuto vedere all'interno senza alterarle. Oggi, quel giorno è arrivato. Grazie a tecnologie avanzate,

[67] Direttore Museo Egizio di Torino.

riusciamo a esplorare virtualmente le mummie, mantenendole intatte. Questo ha rivoluzionato l'esperienza museale e la fruizione da parte del pubblico, come dimostra l'installazione virtuale dello sbendamento accanto alla tomba di Kha e Merit.

Permettetemi un breve inciso che desidero condividere con i colleghi museali: fino ad oggi abbiamo optato per installazioni accessibili in modo universale, senza l'ausilio di dispositivi individuali. Queste installazioni offrono un'esperienza narrativa su un piano completamente diverso: non solo consentono di vedere gli oggetti e i gioielli disposti secondo il capitolo 156 del Libro dei Morti, ma anche di caricare le immagini della TAC, permettendo di osservare gli organi conservati all'interno. Questo approccio ci consente di fornire un livello di informazioni che altrimenti sarebbe inaccessibile.

Il Museo Egizio è ricco di reperti, ma non di gioielli visibili. Dove si trovano, dunque, i nostri gioielli? Sono all'interno delle mummie. Stiamo attualmente studiando una metodologia per creare un modello 3D ancora più preciso. Per ottenere ciò, è necessaria una TAC industriale, e dobbiamo garantire che i tessuti biologici di Kha e Merit non vengano in alcun modo danneggiati. Qual è il nostro obiettivo? Non semplicemente realizzare una stampa in resina, come fatto finora, ma produrre una riproduzione in metallo, in oro, per restituire i gioielli in tutta la loro autenticità, insieme alle mummie.

L'arte egizia si distingue notevolmente da quella greca o romana. Non conosciamo i nomi degli artisti egizi, ma per la prima volta riusciamo a condurre indagini prosopografiche che ci permettono di fare scoperte straordinarie. È davvero emozionante osservare, sulla vernice dei sarcofagi, le impronte digitali dell'artigiano che li realizzò 3.500 anni fa.

Il progetto che sto per presentare è forse quello di cui si è parlato di più ed è un'iniziativa che seguiamo da molti anni: il cosiddetto *Vatican Coffin Project*. Avviato dalla dottoressa Amenta dei Musei Vaticani, vi aderii già nel 2009, quando lavoravo al Museo Nazionale dell'Antichità di Leida, e successivamente abbiamo portato il progetto in Italia. L'obiettivo è studiare tutti i sarcofagi del Terzo Periodo Intermedio presenti nei vari musei, cercando di creare una sorta di "museo egizio impossibile", un museo che non potrà mai esistere fisicamente ma che può essere ricomposto digitalmente. È proprio qui che la tecnologia digitale riveste un ruolo cruciale. Oltre a riunire virtualmente le collezioni, ci siamo concentrati sull'analisi verticale di singoli sarcofagi. Abbiamo eseguito TAC, radiografie e realizzato modelli 3D. Attraverso la radiografia, abbiamo scoperto che il sarcofago di Butehamon è composto da 30 frammenti di sarcofagi più antichi. Dunque, il sarcofago non è semplicemente legno dipinto, ma un insieme molto più complesso.

In ben quattro parti del sarcofago, sotto la policromia attuale c'è una policromia più antica che fa riferimento a sarcofagi di almeno 400 anni precedenti. Inoltre, sono stati inseriti tasselli che servivano a unire questo patchwork di diverse parti di legno, e abbiamo notato che la base era troppo piccola per sostenere l'intero manufatto, motivo per cui, in epoca antica, non recente, è stata aggiunta una cornice per rafforzarla.

Questi dati diagnostici, che abbiamo pubblicato, ci rivelano che il sarcofago è in realtà un complesso assemblaggio di elementi che prima ignoravamo. Io appartengo a una generazione in cui, studiando i sarcofagi, non si parlava di materialità: essi erano considerati semplicemente il contenitore di un capitolo del *Libro dei Morti*. Non conoscevamo i dettagli del loro processo di costruzione, se il sovrano emettesse ordini specifici, né sappiamo ancora se il riutilizzo di sarcofagi fosse considerato blasfemo. Ora, grazie alla tecnologia, possiamo tornare ai testi antichi e condurre nuovi studi filologici.

Concludo osservando che questo progetto ci ha rivelato una verità sorprendente: il 70% dei nostri sarcofagi è stato riutilizzato. Avevamo l'evidenza sotto i nostri occhi, ma senza l'ausilio delle tecnologie non eravamo in grado di comprenderlo. Ci chiedevamo: "Che fine hanno fatto i sarcofagi del Nuovo Regno?" La risposta è che si trovano all'interno di quelli più tardi. Durante un periodo di crisi economica, quando gli Egiziani non potevano più reperire il cedro dal Libano, hanno recuperato il legno dai sarcofagi delle generazioni precedenti.

Abbiamo notato che questo tipo di narrazione, più dinamica, che non si limita a descrivere l'evoluzione storico-artistica ma indaga anche le cause, gli effetti e la biografia degli oggetti, sta attirando un pubblico più giovane, e, cosa ancora più significativa, un pubblico che ritorna al museo con nuove domande, desideroso di scoprirne di più.

Intervento di Michele Lanzinger[68]

I musei devono essere visitati, rivisitati e frequentati regolarmente. Il mio compito oggi è riflettere su alcuni aspetti legati ai musei come spazi esperienziali, situati tra narrazione digitale e produzione. Tuttavia, ho deciso di non concentrarmi specificamente su questi temi, ma di affrontare una domanda più ampia: perché le persone vanno al museo?

Una mia riflessione riguarda proprio il "come" e il "perché" le persone visitano i musei. Il titolo di questo convegno, "Spazi sostenibili e inclusivi creati per condividere e pensati in rapporto a comportamenti, aspettative e bisogni dei visitatori", mette in evidenza una stretta connessione con la nuova definizione di museo. Nella prima parte di questa definizione, si evidenzia che i musei sono macchine narrative, il cui racconto nasce dagli oggetti e dalla ricerca condotta su di essi. Ma tra dieci anni chiameremo ancora "musei" solo queste istituzioni, o emergeranno nuove categorie, maggiormente fondate sulla dimensione digitale, su esperienze interattive, come centri di aggregazione e di esperienza sociale con un rapporto diverso rispetto alle collezioni storiche? Forse è proprio su questo che dovremmo riflettere.

Nella seconda parte della definizione, invece, assistiamo a un cambio di paradigma: accessibilità e inclusività promuovono la diversità e la sostenibilità. Qui la prospettiva si ribalta: il museo non ruota più solo intorno agli oggetti, ma si concentra sui comportamenti, le aspettative e i bisogni dei visitatori. Pur senza negare l'importanza fondamentale degli oggetti, è evidente che esiste una nuova dimensione che deve essere sviluppata. Spesso associamo l'esperienza museale al paradigma dell'apprendimento, e consideriamo il museo prima di tutto un'istituzione educativa. Tuttavia, è davvero solo questo? Probabilmente no. Altri elementi, come l'interesse personale, la dimensione sociale e l'esplorazione fisica degli spazi, sono ugualmente rilevanti.

Proviamo a riflettere: qual è il vero motivo che spinge le persone a visitare i musei, anche a pagare un biglietto e a fare la fila? La scelta di visitare un museo è strettamente legata a un'attesa di benessere personale, di interazione sociale e di esplorazione fisica. Le persone parlano delle loro esperienze al museo solo se hanno provato una sensazione di benessere.

Permettetemi un inciso: ho un background paleoantropologico, quindi fisico, e vorrei avvicinarmi alla questione del benessere da una prospettiva evolutiva. Secondo un approccio evoluzionistico, tutto il percorso evolutivo degli organismi, come descritto da Darwin, può essere ricondotto alla ricerca del benessere, legato al concetto di omeostasi.

[68] Direttore MUSE Trento e Presidente ICOM.

Ovvero la capacità degli organismi di conservare le proprie caratteristiche, tramite i meccanismi di autoregolazione, al variare delle condizioni esterne dell'ambiente. Anche noi, siamo degli organismi specializzati nel perseguire il nostro benessere individuale, che riflette le migliori condizioni per la nostra sopravvivenza come specie. Quindi, se portiamo il ragionamento a livello di Homo Sapiens, per individuo biologico si intenderà una persona, per specie la nostra società e per habitat il nostro spazio di vivibilità. Portando questo ragionamento alla nostra società, possiamo affermare che i musei hanno senso se diventano "macchine" in grado di generare benessere.

In ogni caso, il vero catalizzatore dell'esperienza museale è l'emozione, la curiosità. Questi elementi sono fondamentali per mantenere viva la passione per la conoscenza, come ci hanno dimostrato i nostri professori, capaci di emozionarsi davanti a un'idea, e come ci dimostrano le esposizioni immersive che ci consentono di comprendere più a fondo.

Ho recentemente scoperto un testo che mi ha colpito per la sua capacità di sintetizzare il concetto di benessere personale, intellettuale, sociale e fisico, che sono i criteri chiave da considerare. Stupore, interesse e senso di identità personale giocano un ruolo centrale.

Ora provate a immedesimarvi in un visitatore del museo: perché siete entrati? Cosa vi sta offrendo di significativo? Alla fine, ci sentiamo orgogliosi di ciò che abbiamo vissuto, e abbiamo voglia di raccontarlo. Questo è il *benessere personale*.

Il *benessere intellettuale*, invece, si manifesta nella scoperta. Chiunque abbia fatto ricerca conosce l'emozione che nasce da un'intuizione improvvisa.

Il *benessere sociale* è altrettanto cruciale. Le visite ai musei, soprattutto per i genitori che portano i figli, rispondono a un desiderio di offrire loro un futuro migliore. E chi ha un rapporto continuativo con le istituzioni museali sa quanto siano importanti questi legami.

L'*esplorazione fisica*, infine, riguarda la qualità degli spazi espositivi: la progettazione degli edifici e l'architettura hanno un ruolo centrale nell'esperienza museale.

Vorrei chiudere con un punto importante. I musei devono affrontare anche i temi cruciali del presente. È diventato per me un impegno, sia attraverso l'ICOM che nella mia professione, portare avanti questa missione. I musei, con la loro capacità di riunire persone e stimolare riflessioni, devono anche farsi portatori di idee per co-creare una visione condivisa della società e del futuro. Non esiste un museo, che sia scientifico, storico, artistico o archeologico, che non possa cogliere l'occasione per trattare argomenti rilevanti per la contemporaneità.

Come ha detto Alexander Langer, grande ambientalista: "La transizione ecologica potrà avvenire solo se apparirà socialmente desiderabile." Dobbiamo far sì che l'azione dei musei renda desiderabile il nostro rapporto con la cultura, la socialità, la curiosità e la conoscenza, senza dimenticare i temi attuali più urgenti, come l'ambiente e il clima.

LA PROGETTAZIONE INTERCONNESSA DELL'ESPERIENZA CULTURALE

L'allestimento museografico del nuovo National Museum a Oslo, di Marco Magni[69]

Il progetto museografico del National Museum di Oslo è iniziato di pari passo con l'affinamento dei suoi contenuti curatoriali, in un momento in cui l'architettura del Museo progettata da Klaus Schuwerk (Kleihues + Schuwerk) era in fase di avanzata realizzazione.

Il nuovo National Museum, considerato oggi il più grande museo della Scandinavia, è dedicato all'arte, al design e all'architettura ed espone seimilacinquecento oggetti all'interno di ottantaquattro sale espositive permanenti, articolate su una superficie di 10.800 metri quadrati.

Il gruppo dei progettisti per l'esposizione permanente è costituito da Guicciardini & Magni Architetti con Rovai Weber Design per la grafica, Massimo Iarussi per l'illuminotecnica e Alain Dupuy per gli aspetti multimediali. Selezionato al termine di una gara internazionale, il gruppo è stato impegnato in un lungo percorso di confronto con gli esperti del Museo, attraverso tutte le fasi del progetto di allestimento e della sua realizzazione.

Il Museo è stato inaugurato nel giugno 2022. Visitato da un milione e mezzo di visitatori nel suo primo anno di vita, è divenuto un importante punto di riferimento per la vita e l'identità culturale della Norvegia.

La ricchezza delle opere, la diversità delle istallazioni oggettuali, allestitive ed illuminotecniche, il comfort visuale e fisico delle soluzioni proposte costituiscono gli elementi di base per quelle variazioni che sono necessarie per trasformare la visita al museo in una straordinaria esperienza individuale e collettiva.

Gli allestimenti sono costituiti essenzialmente da elementi da noi progettati: teche seriali e speciali, basi, pareti, pannelli e altri elementi realizzati da Goppion, azienda italiana leader nel campo delle realizzazioni museali.

Uno degli obiettivi del nostro progetto era di assicurare condizioni di comfort e benessere, sia fisico che visivo, per tutti. Nelle sale il visitatore trova comode sedute dove, oltre a riposarsi, può meditare davanti alle opere e approfondire la loro conoscenza grazie a strumenti multimediali o interattivi. In stretta collaborazione con il gruppo degli esperti educativi del Museo Nazionale, abbiamo messo a punto un sistema di elementi speciali per l'interazione fisica e digitale.

Il progetto si basa sullo studio di elementi diversi: sedute imbottite in moduli singoli o multipli, in combinazione con gli elementi in legno curvato che ospitano i contenuti educativi. Le sedute sono state pensate con l'intento di introdurre elementi familiari nelle sale del museo, in modo da creare piccoli nuclei di gioco, approfondimento, socialità. Per questo motivo abbiamo utilizzato il compensato di betulla curvata e il tessuto di lana norvegese, materiali della consuetudine nordica.

Così le 120 installazioni multimediali, sia interattive che immersive, supportano il ritmo e lo svolgersi della visita.

[69] Guicciardini & Magni Architetti. Intervento revisionato dall'autore.

Intervento di Ana Shametaj[70]

Sono Ana Shametaj, regista e parte del collettivo Kokoshka Revival. Ringrazio Promo PA e il Comune di Castelnuovo di Garfagnana per averci dato l'opportunità di vivere questa nostra prima volta di cui adesso vi narrerò i dettagli. Si tratta di un museo a Castelnuovo di Garfagnana, nella Rocca Ariostesca. La sfida sarà quella di incarnare in quello spazio incredibile il poema di Ludovico Ariosto, l'Orlando Furioso. Ringrazio anche l'ambasciata olandese qui presente nella sua delegazione che ha sostenuto uno dei nostri ultimi lavori presso il padiglione Italia della Biennale di Architettura.

La nostra è una ricerca che indaga come la mediazione tecnologica incorpori dei modelli percettivi ideologici già nel suo essere. Dobbiamo in un qualche modo sopravvivere a un contemporaneo che ci chiede anche di essere molto fluidi. La fluidità è sicuramente una metafora della nostra epoca.

Alla Biennale di Architettura di Venezia abbiamo lavorato su un bunker di 2 km, un rifugio antiaereo chiamato *Klein Berlin* che si trova a Trieste. Siamo in un territorio di confine che ha cambiato sette volte, lasciando più ferite che altro. Come approcciare una cosa che anche oggi è il problema dell'Europa stessa? L'abbiamo approcciata attraverso il suono e la musica. L'abbiamo fatto io e Giuditta Vendrame, con cui abbiamo creato questo storytelling di drammaturgie fatte di suono, luci e elementi semplici in uno spazio sensazionale che è diventato una grotta. Il visitatore si ritrovava in questo bunker sperduto, solo con delle torce in un'installazione di 24 canali spazializzati che reinterpretavano la ricerca fatta per 6 mesi con Giuditta, con canti di migrazione di un secolo di storia, sia dei triestini che delle parti croate e slovene. Abbiamo scoperto archivi incredibili, canti non archiviati perché non riuscivano a essere catalogati dal concetto di identità nazionale. Nella sala finale questi canti avevano il loro climax, reinterpretati con smembramenti di drammaturgia.

La sfida è che la poesia come *medium* è qualcosa che accade, che crea un prima e un dopo. Non va accompagnata con sistemi che rischiano di portarla a una mortalità. Si parlava prima della vitalità che deve avere l'organismo museale.

In questa complessità, vi racconto di questa Rocca Ariostesca, il simbolo dominante di Castelnuovo di Garfagnana. Il progetto di un architetto, Dezi Bardeschi, grande teorico del restauro, è iniziato 10 anni fa. Bardeschi è venuto a mancare e quindi non ha potuto completare il progetto dell'allestimento. Dunque, si è aperta la possibilità di fare qualcosa di inedito, di aprire una gara a chi i musei non li progettava. Eccoci noi.

La metafora più bella del poema è il Palazzo di Atlante, il luogo dei desideri che ti portano in un labirinto. Il labirinto è la parola chiave, che ci riporta al bosco che è tanto presente nel territorio della Garfagnana, dove entri per perderti e poi ritrovarti. Sarebbe bello che il visitatore si ritrovasse in questa situazione.

L'idea è creare un'opera esplosa, multimediale, scenografica, un poema che si manifesta in voce. Quando Ariosto scriveva, come Dante e Omero prima, la tradizione orale era ritmata dalla meraviglia della poesia e dall'ottava. Questa caratteristica sonora verrà enfatizzata lì, con un impianto spazializzato ancora più grande, con l'impiego di un quartetto di voci che canteranno delle ottave e altri attori che faranno pezzi di prosa. L'intento è trasmettere

[70] Regista e direttrice artistica di Kokoschka Revival.

questa meraviglia in un tempo di visita, senza annoiare con una poesia tombale come quella scolastica. Vogliamo tenere vivo lo spirito del teatro e del raccontare storie che meritano.

L'obiettivo è creare un polo artistico interdisciplinare con la chiamata all'arte che è già stata fatta alle persone e agli artisti coinvolti. All'interno si trova una bellissima torre, idea dell'architetto Dezi Bardeschi, che ha collegato due interventi con delle firme molto forti; una è un ascensore di vetro e l'altra una Bow Window all'ultimo piano per rappresentare l'ascesa di Astolfo sulla luna, creando una messa in scena con diversi livelli dello spazio. La torre rappresenta questa ascesa, con un sonoro forte che racconta il combattimento di Astolfo contro le Arpie. Entriamo nell'ascensore, in cui la bottoniera ci suggerisce di andare sulla luna, con una citazione di Calvino. Passiamo attraverso ambienti di luce, da un'energia terrestre a una celeste, vediamo la terra che si allontana, arrivando alla luna fatta di segreti e misteri, con la Bow Window vertiginosa che offre una vista dall'alto. Ci sono piccoli cortometraggi negli spioncini delle porte che interrogano il territorio perduto. La stanza del Bosco racconta scene iconiche, con un animatronics Ippogrifo che dorme e respira in questo spazio sognante. Infine, lo studio dell'Ariosto e altri spazi sfidanti saranno trattati al meglio.

MUSEI E FORMAZIONE. ESPERIENZE E MODELLI

Intervento di Martina de Luca[71]

Ringrazio tanto sia gli organizzatori, sia i relatori che mi hanno preceduto. Io parlo in nome dell'istituzione che rappresento qua, che è la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, che non è un museo, ma che lavora per i musei e per le persone che lavorano al loro interno. Noi ci occupiamo di formazione, soprattutto per ciò che oggi è definito *life-long learning*, una formazione continua, un aggiornamento professionale.

Lavorare per la formazione significa lavorare per la trasformazione. La formazione è efficace quando riesce a generare cambiamento, non solo nelle persone, ma anche nelle organizzazioni. Non riguarda solo l'individuo, ma coinvolge il contesto, il sistema e l'ambiente in cui si opera. In questa direzione si muovono i programmi che la nostra fondazione offre a una vasta gamma di professionisti, sempre nell'ambito del patrimonio culturale, con particolare attenzione rivolta ai musei. Mi fa piacere che, ascoltando gli interventi di oggi, siano emerse parole chiave che guidano anche la nostra progettazione formativa.

Il contesto è fondamentale. Crediamo, ad esempio, che i musei possano rappresentare un ambiente formativo, un luogo in cui ampliare conoscenze e competenze, sia di fronte alle opere che nell'operato, dalle sale espositive fino al dietro le quinte. Allo stesso tempo, sappiamo quanto sia essenziale considerare il contesto in cui la formazione si inserisce per calibrarla in modo efficace. L'Italia, un meraviglioso museo a cielo aperto, ospita musei molto diversi tra loro per dimensioni, tipologie, aspettative e contesti sociali. Per questo, è indispensabile adattare il nostro approccio a seconda delle specificità di ciascun contesto.

Un'altra parola chiave che è emersa in tutti gli interventi è la ricerca. Senza ricerca, non esiste formazione. La formazione è strettamente legata alla ricerca, e non esiste una formula universale o un approccio standard che possa essere applicato sempre e comunque. Standardizzare la formazione è complesso, e lo diventa ancora di più quando

[71] Responsabile Fondazione Scuola dei beni e delle attività Culturali.

parliamo di formazione continua, che si evolve con il fluire degli eventi. Questa sfida rappresenta anche una grande opportunità. Non siamo un'accademia, non siamo vincolati ai crediti formativi o ai settori scientifico-disciplinari. Questo ci facilita nel poter poi lavorare effettivamente sulle persone, sui luoghi e sui musei.

Un altro punto importante, emerso più volte, è che i musei devono essere rilevanti. Ma per far sì che lo siano, devono esserlo anche le persone che vi lavorano. Formare le persone significa prendersene cura con la stessa attenzione dedicata agli oggetti. La formazione si realizza solo attraverso il dialogo e la creazione di relazioni positive. È solo così che diventa trasformativa e capace di raggiungere i suoi obiettivi.

Riporto qui brevemente due progetti pilota che stiamo portando avanti da anni con la fondazione. Due progetti che sono dedicati ai musei, ma che hanno un taglio completamente diverso l'uno dall'altro.

Il primo progetto è "Musei in corso", nato con un obiettivo specifico in un contesto altrettanto preciso: all'inizio della riforma del Ministero. Fu Antonio Lampis, tramite un decreto ad hoc, a stabilire l'importanza di legare la nascita del Sistema Museale Nazionale a un'attività di formazione continua, rivolta ai potenziali 5000 musei italiani interessati a parteciparvi. Da qui è nato un programma che dura ormai da quattro anni, con ambizioni importanti. Coinvolgere potenzialmente 5000 musei non è semplice, perciò abbiamo privilegiato il metodo dell'e-learning, con webinar di ampio respiro e grandi numeri. Tuttavia, abbiamo sempre ritenuto essenziale integrare questa dimensione con un lavoro più mirato di raccordo, creando occasioni per mettere insieme le persone e sviluppare strumenti e modelli utili all'intera comunità museale. Questo esempio virtuoso ha dato vita a un costante dialogo tra una dimensione collettiva ampia e momenti laboratoriali, in cui emerge una condivisione di esperienze e un apprendimento tra pari, che viene poi restituito a una platea più ampia. Questo lavoro sta già producendo i suoi frutti: vediamo, visitando le diverse regioni, un crescente interesse, attenzione e un riconoscimento sempre più diffuso del valore e della rilevanza del progetto.

L'altro progetto è "Toolkit for Museum", giunto ora alla sua seconda edizione. Questo progetto si concentra sul museo come un contesto complesso, in cui emergono professionalità spesso poco definite, non sempre chiare e raramente pienamente riconosciute. L'obiettivo è creare spazi di confronto su temi specifici che riguardano singoli professionisti, come il curatore, il responsabile dei servizi educativi o la figura del comunicatore, che nei nostri musei è quasi una chimera. Il progetto mira a lavorare con questi gruppi, affrontando il concetto di identità professionale e di ruolo, tenendo conto che, in molti musei italiani, le competenze e le funzioni spesso si sovrappongono e si intrecciano. Mentre in istituzioni come il Museo Egizio ci sono figure altamente specializzate, in altri musei le persone svolgono molteplici ruoli e devono imparare a gestire questa complessità. All'interno del corso ci sono anche momenti collettivi in cui tutti i partecipanti si riuniscono, sempre con l'idea che allestire un museo è come realizzare un film: ci sono molte professionalità diverse, che operano a livelli differenti, ma tutte collaborano per un obiettivo comune. E, proprio come in un film, molte di queste figure restano dietro le quinte o lavorano prima dell'inaugurazione. Grazie e buon lavoro.

CANTIERE ISIE - III ed. | L'ESPERIENZA CULTURALE TRA REALE E VIRTUALE: NUOVI PARADIGMI E CREATIVITÀ

Con la collaborazione di ImmersiveArtExperience.com e OAPPC Lucca
Con il supporto di Ambasciata e Consolato Generale dei Paesi Bassi in Italia e di Barco

L'ARTE CHE GENERA INTELLIGENZA SOCIALE

Intervento di Davide Rampello[72]

Concetto di Cultura: cultura deriva da *colere* -coltivare. Accanto a questo concetto poniamo quello della cura: prendersi cura delle cose, delle persone e delle idee *coltivando* ciò che ci circonda. Assistiamo alla frammentazione della società perciò dobbiamo ricominciare a pensare la cultura come arte del coltivare.

Concetto di Abitare: abitare *-in colere-* non si abita se non si coltiva. È questo legame semantico che genera il concetto di comunità e cultura. È importante quando si crea che lo spazio sia rappresentativo di qualcosa. La sua progettazione non deve seguire la moda o l'intuizione: deve corrispondere alle esigenze profonde dell'uomo.

Concetto di Abitare un Museo: per riprogettare questi luoghi è essenziale associare al concetto di museo il concetto di abitare. Abitare uno spazio significa creare un luogo che garantisce il benessere spirituale, fisico e intellettuale della persona che abita lo spazio stesso. Oggi ci sono luoghi che percepiamo come luoghi culturali. Parliamo delle trattorie, dei ristoranti dove la gente riscopre il piacere di stare insieme, officiando uno dei riti più antichi dell'uomo il *convivio* - il vivere insieme. È su queste indicazioni che stiamo lavorando per progettare il *museo del futuro*.

Concetto di Tempo: il tempo è la nostra vita - *tempus est distensio animae*. Una società che si vanta di essere veloce fa emergere delle ambiguità perché è la velocità a restringe il tempo e lo spazio. Esiste solo il presente e di questo non possiamo altro che esserne testimoni. Esiste poi il presente del passato: quando ricordiamo e ricostruiamo **– Concetto di Memoria**. Se vogliamo ripensare i musei, dobbiamo tenere in considerazione che senza memoria non è data arte e scienza perché la memoria è il racconto della vita e del mondo. Esiste poi il presente del presente (dell'agire, del fare, amare, i verbi all'infinito) e il presente del futuro (l'attesa che vuol dire tendere a…)

Concetto di Felicità: uno dei sentimenti più importanti dell'uomo è la ricerca della felicità. Felicità deriva da *fecondo* - colui che fa. L'indicazione è quella che bisogna essere costantemente attenti a valorizzare e stimolare il nostro sapere e il nostro saper fare.

Concetto della valorizzazione del patrimonio diffuso: il saper fare di donne e di uomini che vivono nei borghi, nei paesi dei nostri territori sono opportunità di relazione e di narrazione formidabili. Bisogna uscire dalle logiche mortifere di certi modi di intendere la cultura per rientrare nel flusso narrativo della vita.

Concetto delle nuove generazioni e digitale: concepire un design immateriale è un recupero delle emozioni dell'uomo. La scienza e la tecnologia sono strumenti di conoscenza. Bisogna tornare ad una educazione attiva. Sento nei giovani solitudine ed infelicità, date

[72] Rampello & partner, Direttore Artistico del progetto per The Human Safety Net – Venezia. Intervento revisionato dall'autore.

dall'incapacità di esprimere e comunicare i propri sentimenti. Se saremo capaci di aiutare in questo i nostri figli avremo iniziato anche ad aiutare noi stessi.

FORMARE I PROGETTISTI ED IL PUBBLICO DEL FUTURO. STRATEGIE, STRUMENTI ED ESPERIENZE

Intervento di Davide Daninos [73]

Sono Davide Daninos, provengo dall'Istituto Marangoni di Firenze e da qualche anno sono anche il coordinatore dei Corsi di Curatela e di Multimedia Arts, sempre a Firenze. Ho risposto all'invito e ringrazio Stefano e LuBeC per questo. Sono felice di parlare di questi argomenti, di formare i progettisti e il pubblico del futuro. Avendo un background in curatela, mi fa sempre piacere parlare con l'aiuto degli artisti, prendere spunto dalle loro intuizioni. Stamattina abbiamo sentito un bel racconto sul nostro rapporto con il tempo grazie a Davide Rampello e alle parole di Sant'Agostino.

Oggi io mi concentrerò più sul nostro rapporto con lo spazio, come fanno i progettisti del futuro in campo espositivo e virtuale. Per iniziare, voglio approfittare del lavoro di Douglas Coupland, scrittore canadese e artista visivo, che forse conoscete perché ha scritto *Generazione X*. Qualche anno fa, per commentare la rivoluzione del linguaggio online, ha realizzato dei manifesti slogan per il ventesimo secolo, in cui faceva uso del meme. Uno dei più incisivi è: "mi manca il mio cervello pre-internet". Come ragionavamo pre-internet? Il pubblico di oggi è misto, vedo giovani e persone più mature, quindi forse i giovani ancora questa sensazione non ce l'hanno. Effettivamente il nostro sviluppo è passato attraverso il nuovo linguaggio e la nuova connessione di Internet negli ultimi anni. Si è parlato molto di come ci rapportiamo con la cultura e con il resto del mondo attraverso le protesi che creiamo. Internet è sicuramente una protesi molto importante che ha cambiato la nostra maniera di connettersi al mondo. E volendo aggiornare quello slogan, "mi manca il mio cervello pre-Covid". Perché in qualche modo il nostro rapporto con il mondo è stato scosso e mi permetto di parlare principalmente del mondo delle arti visive perché me ne occupo personalmente.

Ma cos'è cambiato? Sicuramente la nostra relazione con lo spazio. Come dicevo all'inizio, cosa è successo con il Covid? Il mondo visivo ha subito un trauma: ci hanno tolto lo spazio della cultura, lo spazio dell'incontro fisico tra le persone e tra le persone e l'arte. Di contro, una reazione naturale ha determinato nuovi slanci, nuovo impegno e investimenti. E tuttavia, cos'è accaduto allo spazio che condividevamo? Spesso ci siamo ritrovati a vivere nel piano bidimensionale e appiattito di Internet, unico luogo in cui la cultura poteva essere esperita. E adesso? Siamo tornati identici come eravamo prima? Forse no. Sicuramente le accelerazioni e gli investimenti sono rimasti. È bene ricordarsi di pensare sempre in tre dimensioni, di resistere a questo appiattimento dei formati espositivi. Non mi riferisco semplicemente a mostre 3D o virtuali, ma proprio per noi è importante, come curatori e artisti, ragionare sempre su cosa stiamo cercando di creare. L'immagine proiettata qua sopra è un allestimento di Lina Bo Bardi degli anni '70. È evidente come nella creazione di uno spazio espositivo, un architetto abbia co-creato assieme ai curatori del museo, rifacendosi a una parola contemporanea: immersivo, seppur non online.

È bene non dimenticare che lo spazio non è l'arte, il nostro materiale primario. Quello che i curatori fanno è creare una cornice in cui oggetti, persone, idee distanti e diverse si possano

[73] Arts Course Leader Istituto Marangoni Firenze.

incontrare. Si tratta di una modalità di pensiero non lineare, ma tridimensionale. Quindi, un primo proposito che volevo condividere con voi oggi per formare i progettisti è quello di un'operazione di resistenza spaziale. Joao Ribas, un altro curatore, intende la curatela come uno spazio di confronto. Le tantissime nuove tecnologie si devono sempre impiegare senza perdere la possibilità di entrare in contatto con le persone. Lo spazio richiede cura, limiti, disposizioni, consapevolezza, impegno fisico, estetico e intellettuale del pubblico. Richiede un percorso, sia di chi lo crea che di chi poi lo può esperire.

Andando più nello specifico di progetti, abbiamo studiato le ultime rivoluzioni digitali espositive e non solo. Durante Covid e post Covid ci sono state tre modalità di "resistenza spaziale", ci sia consentita questa terminologia: spazi virtuali tridimensionali, spazi ibridi in cui fisico e digitale si incontrano, e infine lo spazio della narrazione online, il cosiddetto storytelling. Partendo da questi tre ambiti ho raccolto qualche progetto dei nostri studenti. Quello che stiamo presentando è uno spazio virtuale tridimensionale, su una piattaforma chiamata Spaal, che è esperibile sia tramite browser che con VR. L'artista norvegese Sophie Engelson ha ricreato il paesaggio del suo paese di origine. Importante per questa studentessa non era tanto ricreare la bellezza dell'oggetto tridimensionale, ma pensare all'esperienza dei visitatori di questo spazio. Non si è mai dimenticata il ruolo centrale del visitatore, dell'umano, dentro questo spazio non umano. E poi i nostri studenti hanno avuto la possibilità di creare, sotto la mentorship di un artista professionista chiamato Andy Picci, un progetto di realtà aumentata che si basa su filtri di sculture su Instagram. Tali sculture potevano essere inserite in punti precisi della città di Firenze.

Un altro esempio è la proiezione del Giardino di Boboli davanti al museo Ferragamo in via Tornabuoni, dove l'opera di Jessica Garcia è in dialogo con i colori del designer. Altri due esempi sono delle piccole animazioni davanti a Piazza della Signoria e sempre a Boboli. Anche qui tanti ragionamenti su come rendere speciale questa applicazione di realtà aumentata, che sta diventando sempre più comune. Quando si parla di realtà aumentata, progetti in cui un'immagine viene applicata attraverso schermi sopra la nostra realtà fisica, sottolineiamo sempre come la prima vera realtà aumentata che l'umanità abbia creato sia proprio la cultura di cui parliamo oggi, tramite il linguaggio, le convenzioni, che poi rendono concrete le nostre realtà. Questo è ciò che rende realmente aumentata la possibilità di significato del reale prima ancora delle tecnologie. Inoltre è interessante presentare una vecchia mostra milanese. Finalmente usciti dal Covid, gli studenti hanno potuto approfittare delle infrastrutture del MEET Digital Culture Center per allestire le proprie opere in una sala immersiva, tenendo finalmente di nuovo conto dell'esperienza degli spettatori. E anche se siamo online e si parla di mostre, lo storytelling è stato fondamentale.

E poi un progetto realizzato a fine Covid, motivato dalla mancanza di spazi espositivi e su invito del museo Ferragamo di Firenze, in occasione del lancio della mostra 'Donna in equilibrio' dedicata a Vanda Ferragamo. Le nostre curatrici hanno curato una mostra in dialogo coi temi di questa mostra fisica in museo. Con il nostro supporto, hanno invitato undici artiste contemporanee da tutto il mondo, sfruttando le opportunità che la mancanza di spazio fisico permetteva di unire voci e pratiche diverse sotto un'unica cornice. Usando come cornice tematica il termine 'Feminine Lexicon' - un nuovo vocabolario al femminile - le studentesse si sono divise su tre aree, tre lessici. Le opere delle artiste potevano essere unite con le immagini delle loro opere all'interno di una stessa pagina per creare nuovi legami e connessioni. Sebbene non fosse 3D, realtà aumentata o VR, le premesse di mostra

nel senso più scheletrico ci sono. Le studentesse hanno anche chiesto alle artiste invitate da tutto il mondo di mandarci audioguide.

Ancora un esempio, un progetto in corso da tre anni. Si tratta di uno spazio editoriale, una rivista che l'Istituto ha intitolato *I am Firenze Digest*, creata, scritta ed edita dagli studenti con il nostro supporto editoriale. Non volevamo che durante il Covid i lavori degli studenti restassero dietro le quinte e questo progetto sta ancora andando avanti.

E ancora, abbiamo parlato di resistenza critica: è importante contestualizzare l'innovazione. Stamattina si è parlato di memoria, di guardare il passato, presente e futuro contemporaneamente. Cerchiamo, con i nostri corsi di vario tipo, di offrire categorie storico-critiche per affrontare le collaborazioni che gli studenti e progettisti del futuro potranno avere con le nuove tecnologie. Per esempio, tutti i giorni leggiamo qualcosa sulla creazione di immagini, ma in realtà, questo essere al di fuori del controllo dell'umano non è una cosa nuova, si pensi al Surrealismo. È una pratica comune per gli artisti contemporanei cercare nella collaborazione con il non umano e con il tecnologico la limitazione al nostro controllo totale, e poi il loro virtuosismo, la loro pennellata perfetta. Cercano la sorpresa dell'incontro con l'altro. Ormai si parla spesso di post-umano. Quello che però mi preme sottolineare è che, quando creiamo anche con il non umano, con intelligenze artificiali o qualsiasi supporto o strumento, lo facciamo sempre per gli esseri umani. Il nostro lavoro di educatori è anche capire come non perdere il lato umano nella creazione.

Su questi temi un'artista ha elaborato due progetti, da me curati a Torino. Per la precisione sculture in porcellana stampate in 3D, registrando con un elettroencefalogramma le onde elettriche di cervelli addormentati durante le fasi REM. Condotte su un asse, le linee dell'elettroencefalogramma hanno portato a questo "calco dei nostri sogni". Questo mostra come una collaborazione fra umano e non umano possa avere un risultato comune, una certa simmetria, creando qualcosa che sia parte prevedibile e in parte imprevedibile.

Per concludere, porto un breve estratto di *Welcome Wander*, altra opera che lavora su questa simmetria e in cui il catalogo stellare dell'ESA (European Space Agency, una NASA europea), che tiene conto di tutte le stelle della Via Lattea, è stato utilizzato per creare un software che traccia in tempo reale il loro movimento sopra lo spazio espositivo. Al passaggio di ogni stella, il computer dell'artista riceve un segnale dal software, traducendolo in notazione musicale. La distanza dalla Terra, la temperatura dell'astro e la durata dell'incontro comportano differenze e l'espressione delle notazioni è demandato a un altro strumento, che si serve delle voci di un coro femminile.

Concludendo, un riassunto dei punti salienti: pensare in tre dimensioni, resistere all'appiattimento tecnologico e valorizzare il fattore umano che ci permette, anche in collaborazione con il non umano, la creazione di nuovi risultati. Grazie mille.

Intervento di Mirko Tattarini [74]

L'argomento principale, il metodo del design, è la disciplina che pratico: un design non fragile, speculativo, politico, orientato all'attivazione. Forse possiamo parlare di vivere in un'epoca post-design, oppure di essere in cammino verso una seconda fase della sua Storia. Di fatto, progettualità e design hanno a che fare con i comportamenti. Senza nuovi

[74] Docente di Design Strategico ISIA Firenze.

comportamenti non ha senso una nuova progettazione e probabilmente non ha senso immettere nuove merci o nuovi sistemi.

Pensiamo alla Vespa. Ha rilevato il bisogno di un nuovo comportamento per un'Italia disgraziata, dopoguerra, povera, ha intercettato il bisogno di gita fuori porta e in qualche modo l'ha stimolato, l'ha spinto. Quindi ha avuto un rapporto, come da titolo, di attivazione con un comportamento. Di fatto, il design potrebbe essere un influencer formidabile con grandi responsabilità nella progettazione di spazi, di luoghi, di interazioni. Il nostro rapporto con le merci e gli spazi presuppone un contratto cognitivo ed è lì che si lavora. Troppo spesso capita di lamentarsi di splendidi esercizi, di splendide mostre che non hanno riscosso adeguato successo. Probabilmente non è la qualità intrinseca del progetto a mancare, ma l'attivazione, quello che costringe l'individuo a stabilire un contratto cognitivo con qualcosa a causa del suo essere intrigante. E il paradigma cambia, deve cambiare. Ho sentito parlare di post-Covid, ho sentito parlare di sostenibilità.

È necessario sfruttare la potenza del design per stimolare comportamenti consapevoli, non più semplicemente progettare le "pantofole del welfare", che poi è di fatto la prima istituzionalizzazione della nostra disciplina: comodità e facilitazione. Ma è attraverso la fatica si stabiliscono legami di crescita. E qui siamo dentro la cultura dell'antifragile. Conoscerete le teorie di Nicolas Taleb: la teoria dell'antifragile è l'opposto della fragilità, affrontare gli impatti senza resistere. La resilienza non basta, vogliamo migliorare e crescere. Taleb parla in tal senso di "crescita post-traumatica". Noi stessi, con il Covid, avremmo potuto vedere e verificare gli estremi di una crescita post-traumatica. Probabilmente la più grande e ultima chance per un sistema paese avviato al declino da 20 anni.

Parlavamo di contatto cognitivo. Il rapporto con lo spazio si traduce in un impegno ad ascoltare, a comprendere e a reagire di conseguenza. Essere progettisti ci pone su una specie di piedistallo, ma occorre mantenersi consapevoli che le cose che progettiamo a loro volta progettano noi, cambiando i nostri comportamenti. Dobbiamo governare questo aspetto o quantomeno esserne consapevoli, perché aumenta a dismisura ancora una volta la responsabilità della progettazione di spazi e di ambienti. E il museo, come l'oggetto, ci progetta, ci disegna, determina le nostre reazioni. Quando sono comparsi i primi telefoni a interfaccia gestuale nessuno li desiderava, ma ha determinato una cascata di nuovi comportamenti. Occorre fare dimostrazione di umiltà, di contro all'attitudine, forse modernista, di progettare tutto. Significa lasciare elementi di indeterminatezza, che saranno completati dalle dolci iterazioni del vivere quotidiano, ivi compreso il rapporto che il pubblico, allaccia con uno spazio che disegnato per lui. Gilles Clément parla di elevare l'indecisione fino a conferirle dignità politica. È anche un modo per limitare lo spazio progettuale all'innesco, perché il completamento del progetto starà ai comportamenti scaturiti dal meccanismo.

Questa metodologia si può applicare in particolare alle politiche pubbliche francesi. Si pensi alla V Region o al gruppo Super Public: costoro applicano costantemente il design alle politiche pubbliche. Significa creare, fare e testare molto spesso attraverso pratiche partecipative, che non corrisponde a una cultura del facile, quale a dire "siamo tutti progettisti". Tuttavia, come anticipato all'inizio, ci stiamo probabilmente incamminando verso una seconda storia del design, diversa per sistema valoriale e per metodologia. Non è più possibile limitarsi alla catena di bisogno, progettazione, immissione sul mercato e fine.

È ormai necessario considerare l'estensione del ciclo di vita di qualsiasi progetto sin dalla fase di progettazione. Il tema del recupero è banalizzante, non è un palliativo, non risolve il problema. È necessario agire prima.

Questa seconda Storia del design necessita di metastorie. Una metastoria è un'idea di presente, ma anche un'idea di futuro, una lettura della contemporaneità che orienti le scelte. In questo periodo storico, d'altronde, il futuro fa paura, come fu nell'anno Mille: che ne sarà dell'ambiente? Quanto può ancora resistere la nostra disciplina? La prima Storia del design fu fondata sulla comodità. La prossima no, probabilmente è più fondata sulla fatica, sull'attivazione cognitiva, sulla consapevolezza. Ma qualcosa deve cambiare necessariamente. Quest'anno, in Superstudio, durante il Fuorisalone, abbiamo presentato un'esperienza condotta in collaborazione con Formitalia, un'industria toscana. Abbiamo cercato di lavorare progettando al di fuori dell'attivazione di nuove filiere produttive, un tema sul quale troppo spesso si sorvola. Pensiamo per esempio alla mobilità elettrica: la sua è una narrativa ingannevole perché, se prendiamo in considerazione la filiera profonda di un veicolo elettrico, per la sola batteria si sbancano 206 tonnellate di terra. Ciò comporta lo sfruttamento di macchine alimentate a gasolio. Allo stesso modo, se la costruzione di un nuovo veicolo implica un costo di energia enorme, allora probabilmente il veicolo più sostenibile è un Range Rover del '72 che ha fatto 3 milioni di chilometri. Più inquinante, ma nell'equilibrio del pianeta avrà causato molto meno danno della sostituzione biennale, triennale, quinquennale di veicoli elettrici su veicoli elettrici. Sul problema dello smaltimento delle batterie poi, meglio non aprire dibattiti.

In ogni caso, si è lavorato su un unico modello di poltrona che gli studenti hanno hackerato a loro modo, lasciando intravedere che sugli oggetti si può lavorare, si possono interpretare, e che attraverso la reinterpretazione si estende il loro ciclo di vita. Perché il problema è sempre il solito: il motivo principale per il quale le merci sono sostituite non è il malfunzionamento, ormai tutto funziona alla perfezione. Noi le dismettiamo perché non siamo più interessati. La scommessa è tutta nella non attivazione di filiere profonde, nell'estensione della vita di questo divano, magari cambiandogli forma, colore.

Al centro dell'installazione di Fuorisalone c'era un tappeto infografico con informazioni legate al fenomeno delle migrazioni climatiche nel mondo. Le infografiche erano state realizzate con l'ausilio di intelligenza artificiale e poi stampate attraverso vari macchinari. Tutte le poltrone erano munite di sensori di prossimità. All'avvicinarsi all'oggetto, ciascuna poltrona, che in qualche modo incarnava un personaggio assente, attivava il proprio audio, voci di popoli migranti. È stato una trappola per selfie, perché poi quella grande sfera ha inquinato i selfie di mezzo Fuorisalone. E purtroppo il debito energetico di tutto ciò che facciamo digitalmente non è irrisorio, si pensi alla trasmissione di un messaggio vocale, è enormemente più grande di quello di due righe di testo. Un altro fenomeno metodologico che sarebbe da rivalutare è quello del human-centered design. Ancora una volta l'uomo al centro di tutto, sistema tolemaico.

Sul tema dell'esperienza, un progetto controverso a cui lavora l'Istituto Superiore per le Industrie Artistiche è un veicolo da rally connesso. Il motociclismo è un'esperienza immersiva, prossima alla meditazione. Si tratta dell'esclusione di tutto il contorno. Quello che il design sta facendo è cercare di realizzare un veicolo che renda ancora più profonda l'esperienza. La velocità, come la sostenibilità, è un tema ambiguo. Tutti amano dirsi per la cultura della lentezza, ma la velocità non è da confondersi con la fretta. L'esperienza delle

geometrie euclidee nello spazio-tempo è un'esperienza che comunque per l'essere umano è importante, è assolutamente immersiva, e lo facciamo così, insomma. Questo è l'ambiente in cui sperimentiamo questo oggetto. I nostri luoghi, i nostri spazi devono essere pronti a fronteggiare gli impatti e migliorare di conseguenza. Dobbiamo impegnarci ad estendere qualsivoglia ciclo di vita costruito, perché ogni cosa che costruiamo è un magazzino di anidride carbonica. Disfacendola liberiamo CO2. Per cui, teniamocela cara, curiamola, coltiviamola e facciamola durare a lungo. Dobbiamo acquisire le tecnologie senza perdere il disinganno, altrimenti compiamo l'errore di tutta la modernità: fidarsi ciecamente del nuovo. Citando Taleb un'ultima volta: non vogliamo cavarcela alla meno peggio, ma sopravvivere. E come certi agguerriti stoici romani, vogliamo avere l'ultima parola.

Nuove traiettorie del XXI secolo, di Fabio Viola[75]

Mi chiamo Fabio Viola e condurrò la prima parte di questo pomeriggio sul tema della convergenza tra creatività e tecnologia. Affronteremo delle sfide interessanti, con una platea estremamente transmediale, o comunque transdisciplinare. Abbiamo chi produce le tecnologie, abbiamo chi le plasma e le rielabora creativamente per le proprie visioni del mondo. Abbiamo anche chi si occupa di intermediarle, ovvero le agenzie. Infine, abbiamo chi le utilizza all'interno della propria istituzione culturale, rivolgendole con una propria visione critica al pubblico, il fruitore finale.

Senza ulteriori indugi, il primo relatore è Giulio Lugli, Digital Media Expert e consulente, che ci parlerà di cultura, creatività e intelligenza artificiale.

Cultura, creatività e AI – Artificial Intelligence: work in progress. Approcci ed esperienze sperimentali, di Giulio Lughi [76]

La triade "cultura, creatività, intelligenza artificiale" è caratterizzata da un elevato grado di complessità: ognuno di questi elementi infatti racchiude in sé dei nodi problematici di non poco conto.

Innanzitutto la *cultura*, dove è fondamentale distinguere fra *cultura* e *competenze*; ma anche fra cultura *scientifica* e cultura *umanistica*; e ancora fra cultura *antropologica* e cultura *classicistica*.

Anche la *creatività* richiede alcuni distinguo: viene spesso confusa con l'*innovazione*, ma in realtà sono due cose diverse; lo stesso può dirsi del rapporto fra *creatività* e *arte*; e fondamentale è poi distinguere fra creatività *analogica* e creatività *digitale*.

Quanto all'*intelligenza artificiale*, vanno considerate le riflessioni più recenti sui rapporti fra *intelligenza* e *cognizione*, come pure le differenze fra intelligenza *razionale* ed *emotiva*, e - naturalmente – i rapporti fra intelligenza *naturale* e intelligenza *artificiale*.

Tutto questo per dire che l'impatto dell'intelligenza artificiale sui processi e prodotti culturali e creativi non è riducibile ad un utilizzo puramente strumentale, come capita spesso di leggere negli entusiasmi mediatici che hanno accompagnato nel 2022 l'avvento dell'*intelligenza artificiale generativa*.

[75] Art Curator & Museum Serial Innovator.

[76] Digital media expert & consultant. Intervento revisionato dall'autore.

È vero che si tratta di uno sviluppo tecnologico rilevante, che ha traghettato l'intelligenza artificiale fuori dal chiuso dei laboratori per renderla accessibile al grande pubblico (per dirla in termini mediologici: da una dimensione *di nicchia* a una dimensione *di massa*). Ma è vero anche che prima di quella data ci sono state elaborazioni teoriche, esperienze e sperimentazioni molto interessanti: dal fondamentale testo di Lev Manovich *AI Aesthetics*, ai progetti di *Google* e *Microsoft*, ad una serie di mostre in sedi prestigiose (*Maxxi* di Roma, *Hermitage* di San Pietroburgo, *Johnson Design Center* di New York, *de Young Museum* di San Francisco, *Fondazione Prada* di Milano, e altre) dedicate esplicitamente al rapporto fra arte e intelligenza artificiale.

L'avvento dell'*intelligenza artificiale generativa* indubbiamente obbliga oggi a riconsiderare il quadro generale; ma piuttosto che perdersi in domande ingenue e in fondo inutili (come "è arte quella prodotta dall'intelligenza artificiale?") sembra più utile esaminare pragmaticamente quali soggetti utilizzano l'Intelligenza Artificiale con intenti culturali e creativi, distinguendo quattro categorie con identità, scopi e risultati ben diversi tra loro:

- i *dilettanti*: sono i moderni "pittori digitali della domenica", che non ricevono compensi per la loro attività e stilisticamente dipendono dalla massa indistinta di immagini presenti in rete e sui social;
- i *creativi*: sono i professionisti che lavorano in agenzie di comunicazione, studi di grafica, pubblicità, cinema di animazione, ecc., ambienti dove l'impiego dell'intelligenza artificiale sta scatenando notevoli conflitti sindacali e legali;
- gli *artisti*: sono quelli riconosciuti come tali dal "sistema dell'arte", i quali tendenzialmente lavorano per grandi istituzioni e musei usando programmi proprietari di intelligenza artificiale per esplorare dataset specifici (ad esempio Refik Anadol per il MoMA);
- le *istituzioni*: sono musei, mostre, fondazioni, ecc. che usano l'intelligenza artificiale per usi gestionali e didattico-informativi.

Si tratta di uno scenario in continua evoluzione, di cui possiamo individuare provvisoriamente almeno tre linee di sviluppo: sul piano della ricerca, con il prompt *engineering*; sul piano dell'organizzazione, con il *design thinking*; sul piano dell'estetica, con le prospettive offerte dalla *metacreatività*.

BORDERLESS 1 | LA CREATIVITÀ CHE PIACE NEL NUOVO PANORAMA MIX-MEDIALE

Intervento di Quayola [77]

Ho cominciato a studiare arte da adolescente al liceo artistico; mi ricordo gli esercizi che ci facevano fare sulle analisi compositive delle immagini. L'esercizio consisteva nel trovare le relazioni e le caratteristiche delle immagini guardando oltre l'aspetto iconografico, oltre la narrativa. Dovevamo osservare qualcosa a noi familiare con occhi completamente diversi.

Ecco, facciamo un salto di 25 anni. La mia pratica artistica continua ad essere legata alla ricerca di nuove modalità di osservazione del mondo che mi circonda attraverso occhi che non solo solamente i miei. Per me l'osservazione della natura è un veicolo per ricercare nuove modalità di visione e nuovi processi. Sotto alcuni aspetti le mie ricerche possono

[77] Digital Artist e Imprenditore. Intervento revisionato dall'autore.

essere paragonate a quelle di un pittore impressionista. Mi piace seguire le orme dell'impressionismo e parlare della mia ricerca come se fosse una continuazione di questa tradizione, condotta però attraverso apparati tecnologici completamente diversi. L'osservazione del paesaggio, nel mio lavoro, avviene per mezzo di complesse strumentazioni che catturano dati al fine di esplorare nuove estetiche. Mi piace indagare tematiche e luoghi che hanno un loro valore storico o che sono stati già dipinti esplorandoli con occhi e macchinari completamente diversi. Questa fase è quella che definisco di "cattura dati"; le immagini e le informazioni che vado così a catturare diventano un punto di partenza per ulteriori ricerche. All'interno del mio studio utilizzo e sviluppo sistemi e tecnologie pensati con scopi differenti dalla finalità con cui io li sfrutto, mi servo di essi per generare nuove tipologie di osservazioni.

Il mio lavoro quindi è a metà tra l'esplorazione naturale, in cui vado a ricercare ambienti e fenomeni meteorologici particolari, tornando ad esempio sulle tracce di Turner, ricercando il sublime naturale nelle tempeste, e l'esplorazione dei dati che "catturo" come se fossero anch'essi paesaggi.

Dalla cattura delle immagini di tempeste, ad esempio, vengono generate analisi di movimento, andamento e comportamento delle onde; questi dati diventano il punto di partenza per le mie sperimentazioni pittoriche.

L'obiettivo di questi sistemi non è necessariamente scoprire qualcosa; infatti sono affascinato proprio dalla loro impossibilità di comprendere fino in fondo fenomeni completamente ovvi a noi esseri umani. Ai nostri occhi ad esempio è chiaro, chiarissimo, cos'è una roccia e cosa non lo è, ma questi sistemi di analisi fanno difficoltà.

Un esempio del mio lavoro sono i *computational painting*, risultato di un software sviluppato all'interno del mio studio che genera simulazioni pittoriche a partire dai dati estrapolati dalle osservazioni in natura. In questi studi, la ricerca di una nuova tipologia di materia pittorica si riallaccia alla tradizione artistica, ma racconta un processo e una gestualità totalmente nuova e diversa, che è un aspetto fondamentale del mio lavoro.

Per creare le mie opere sviluppo ed esploro algoritmi, sistemi che hanno una loro espressività, da un lato sembrano familiari ma dall'altro non sono legati ad un gesto umano. Questo "virtuosismo non umano" è una nuova modalità di relazionarsi con alcune pratiche tradizionali senza la limitazione del corpo.

Una componente cruciale del mio lavoro è l'aspetto digitale legato alle strategie computazionali: vengono catturati dei dati dal mondo reale, analizzati e trasformati. In realtà però è fondamentale la materializzazione fisica di questi dati, che tornano ad essere elementi tangibili. Per questo tendo a non utilizzare molto il termine "arte digitale"; anche se ci sono dei processi computazionali, il lavoro prende la forma di una esperienza fisica, diventa una sorta di nuovo oggetto di contemplazione. Il confine tra mondo reale e digitale nella mia pratica artistica si sfuma.

Sovverto spesso anche la modalità di utilizzo delle tecnologie per creare le mie opere e da questo uso "sbagliato" si genera una nuova espressività. Ad esempio utilizzo i *laser scanner* da tanti anni; sono strumenti studiati per realizzare accurate misurazioni tridimensionali, hanno quindi uno scopo specifico, ma portandoli a relazionarsi con degli *environment* in cui le geometrie sono troppo complesse per essere calcolate e risolte si crea qualcosa di nuovo

e inaspettato nella risoluzione delle forme. Gli errori generati nella ricostruzione delle geometrie sono ricchi di un intrinseco fascino, una "poetica dell'errore".

Le mie opere possono essere anche descritte come documentazione del loro stesso processo di creazione, frutto delle osservazioni e degli scambi tra me e le macchine che utilizzo, che diventano come dei collaboratori. Parlando della mia ossessione per l'opera che racconta la storia della sua creazione, che racconta il suo processo, l'apoteosi per me sono sempre stati i non finiti michelangioleschi. Sono affascinato da queste sculture perché il vero *focus* non è la figura, è l'articolazione stessa della materia; sono degli oggetti che documentano il processo della loro creazione.

Nella mia pratica artistica ricerco e studio la tradizione scultorea, attualmente sto creando delle opere legate alla lotta greco-romana, alle torsioni di corpi e forze. Due lottatori in carne ed ossa lottano all'interno di una rig di fotogrammetria e momenti specifici di questi scontri di corpi vengono catturati e trasformati in modelli 3D.

La ricerca sulla scultura diventa punto di partenza per studi computazionali sulle geometrie e sullo sviluppo di nuove strategie per rimuovere materiale, ovvero simulare dei processi scultorei sottrattivi. Attraverso queste simulazioni si crea un'altra tipologia di gesto, un altro tipo di documentazione. I non finiti michelangioleschi documentano i segni dello scalpello, la mano umana, la mia ricerca scultorea invece, attraverso gli algoritmi, documenta l'azione di una gestualità non-umana svincolata dall'agire manuale. Queste simulazioni scultoree non hanno tanto l'obiettivo di raggiungere il target della geometria finale, la figura inglobata nel blocco, ma servono per esplorare le infinite possibilità di raggiungerla che sono legate alla nuova gestualità scultorea. Questi processi e questi dati che vengono creati servono come istruzioni per guidare i bracci robotici. Il processo digitale comincia così a diventare un atto fisico sfumando il confine tra digitale e reale. Queste ricerche sulla scultura attraverso mezzi robotici hanno preso anche la forma di installazioni performative in cui il robot crea iterazioni delle sculture durante tutto l'arco della mostra. Le sculture risultanti raccontano del loro processo di creazione, così il vero soggetto è l'atto scultoreo stesso, l'algoritmo che viene impresso nella materia.

Narrazione e valorizzazione del patrimonio culturale: incontro tra linguaggi digitali, immaginazione, pensiero e creatività, di Dedi Salmeri [78]

L'intervento di Dedi Salmeri - Head of PA Communication & Digital Events di IDNTT - ha arricchito il panel "*L'esperienza culturale tra reale e virtuale: nuovi paradigmi e creatività*", puntando l'attenzione sul contenuto e sul corretto modo di veicolarlo, comandando i nuovi strumenti offerti dalla tecnologia e dall'AI: il Patrimonio Culturale e la sua narrazione, sviluppata attraverso il linguaggio digitale in commistione con immaginazione, pensiero e creatività.

"Il modo migliore per gestire la tecnologia? Il contenuto". Per questo IDNTT ha scelto di coniare una nuova coppia creativa: un Direttore Creativo - il guru della comunicazione Aldo Biasi - e un Copy Seo Specialist di eccellenza, l'intelligenza artificiale.

La narrazione del Patrimonio Culturale digitalizzato implica una grande responsabilità: deve essere "future-proof" e veicolata attraverso i canali di digitalizzazione più adeguati.

[78] Head of PA Communication & Digital Events IDNTT. Intervento revisionato dall' autrice.

Ma che funzione ha questa narrazione? Come ci raccontano i paradigmi di Ivan Szekely, un socio-informatico di livello internazionale, siamo arrivati alla fase dell'interesse globale: la fruizione deve essere a 360° e la digitalizzazione fornirà tutti i contenuti per poter creare correttamente un nuovo archivio, un vero e proprio hub culturale. Un organismo vivente e mutevole, in continua evoluzione e che ha bisogno di un nutrimento costante, i contenuti.

E a chi sono rivolti questi contenuti? Partiamo dagli Zennial, una commistione tra GenZ e Millennial: persone, giovani - tra i 18 e i 35 anni - sui quali stiamo scaricando la responsabilità di salvare il pianeta e tramandare il patrimonio culturale. Come recita un articolo di "Harper's Bazaar", "*i ragazzi fruiscono dell'arte, del patrimonio culturale, ma vogliono capirlo secondo il loro linguaggio. Sono affascinati dal percorso creativo e storico che porta all'opera*". Esempi come Yago, uno scultore molto affascinante ma che sa anche raccontare, o Mirko Ciaccio - un simpaticissimo Art Creator - rendono l'idea: con i canali social raccontano anche i percorsi che portano all'opera.

Poi abbiamo i ricercatori, italiani e internazionali. Il progetto I-DEA, uno dei pilastri di Matera 2019 Capitale Europea, è esemplificativo. È un viaggio all'interno degli archivi della Basilicata. La restituzione si è sviluppata su due livelli: una piattaforma digitale, che ha favorito la consultazione degli archivi, e una serie di mostre temporanee. Questi archivi - grazie al coinvolgimento e alla digitalizzazione - sono un organismo vivo, in continuo movimento e fluido.

Infine, il terzo target: gli stakeholder interni alle amministrazioni, i maggiori detentori della gestione del patrimonio culturale. Sono un bridge importantissimo, animano la consultazione interna: hanno bisogno di consultare l'archivio e monitorano quanto valore abbiano la narrazione e una tipologia di archivio rispetto al target di riferimento.

In conclusione, richiamiamo un passaggio di un articolo dell'Economist: "*Artificial Intelligence is helping humans make new kinds of art. It is more likely to emerge as a collaborator than a competitor for those working in creative industries*". La collaborazione tra pensiero umano e tecnologia è prioritaria. Deve essere un'alleanza in grado di portare la comunicazione, la narrazione a un nuovo livello.

"*Narrare vuol dire valorizzare. Il patrimonio culturale digitalizzato è un bene comune. È doveroso renderlo trasversale, ingaggiante e fruibile, secondo le necessità di ogni target*".

BORDERLESS 2 | ARTE E TECNOLOGIA

Intervento di Fabio Avara [79]

Lavoro in questo settore, quello televisivo, dal 2007. Nel corso di questi ultimi sedici anni l'evoluzione è stata tanta e l'industria si è perfezionata sempre più, soprattutto grazie al feedback degli utenti, dei sistemi integratori, dei rental. Barco è un produttore di videoproiettori, di sistemi di videowall e network, sistemi di presentazione wireless e anche monitor medicali, monitor assemblati e prodotti in Italia. Barco è un'azienda belga, azienda europea che nasce nel 1934 con la mission di produrre e distribuire radio TV. Nel 1979 compare il primo videoproiettore tritubo: grossi, pesanti, poco luminosi, molto costosi. Da lì ad oggi viviamo in totalità tutto il cambiamento tecnologico nel mondo audiovisivo. La sede è in Belgio, a Kortrijk, alcuni proiettori sono prodotti e assemblati lì. I mercati di

[79] Territory Manager Immersive Experience Italy Barco.

riferimento spaziano da eventi live e intrattenimento alla simulazione e alla realtà virtuale, poi il corporate, dall'auditorium alla sala meeting, eccetera. Per la simulazione si producono, con un'altra tipologia di approccio, proiettori che possono supportare anche forza di gravità fino al 3G, un tipo di forza che potrebbe staccare la testa dal collo.

Ma tornando al mondo delle mostre, dei musei e degli spazi culturali, negli ultimi cinque anni l'impiego della proiezione è ormai un dato di fatto, soprattutto per quello che riguarda l'immersività.

Abbiamo vissuto il cambio generazionale delle macchine. Oggi le dimensioni sono ridotte, le macchine più leggere, la qualità è aumentata, arrivando a risoluzioni sostenute in 4K: nel caso della riproduzione di immagini per il mondo culturale, tutti i contenuti si presentano con la massima qualità e cura nei dettagli. Un altro esito del cambio generazionale è la quasi totale assenza della lampada all'interno del proiettore stesso, sostituita dal gruppo laser, con una durata della macchina stessa e della fonte luminosa prolungata fino a 20.000 ore. La lampada durava dalle mille alle 2000 ore. In passato, per coprire 5.000 ore con un proiettore era necessario cambiare due, tre lampade, con costi di gestione e manutenzione.

Intervento di Stefano Fake [80]

Con Barco abbiamo realizzato diversi interventi. Se ogni proiettore produce immagini a schermo cinema, è necessario usarne molti per comporne una singola che riempia un ambiente in toto. Per esempio l'Hangar Bicocca, centocinquanta metri per diciotto di altezza, compreso il pavimento, il tutto video-proiettato da noi.

E poi c'è la moda, un settore molto importante nel nostro Paese. È frequente che ci siano richiesti interventi sui palazzi nel contesto delle sfilate: per esempio Piazza del Campidoglio per Biagiotti. Ma al di là della moda, vi sono altre grandi occasioni come il Festival della Luce. Lione ne organizza uno importantissimo l'8 di dicembre, con artisti internazionali e installazioni luminose. Da qualche anno il fenomeno della proiezione sui monumenti interessa anche Firenze, nonché altre città italiane. Per esempio l'anno scorso su Palazzo Vecchio, con un intervento legato al De Rerum Natura. Queste proiezioni serali sono durate dall'8 di dicembre all'8 di gennaio e sono tuttora reperibili online. Nel 2019 è stato proposto un progetto al Ministero degli Esteri. In Italia disponiamo di artisti specializzati nella videoproiezione e nel video-mapping, che vincono premi a livello internazionale. Grazie al Ministero è stato possibile comporre un gruppo di quasi venti studi e artisti singoli. Per mezzo di ambasciate e Istituti Italiani di Cultura giriamo il mondo coi nostri interventi. Ad esempio, l'anno scorso una conferenza UNESCO a Città del Messico ci ha commissionato un video mapping per la serata di apertura coi ministri. Hanno richiesto un prodotto dall'effetto spettacolare, sul modello delle olimpiadi o dei grandi eventi sportivi. Dobbiamo ringraziare Barco e chi realizza server, computer et similia, perché si può affermare che negli ultimi quattro o cinque anni ci siamo quasi totalmente dimenticati della tecnologia. Che quelle macchine riproducano con assoluta fedeltà quello che progettiamo al computer è ormai dato per scontato. I nostri sforzi sono adesso volti ai contenuti, non più al funzionamento dei dispositivi.

Intervento di Roberto Ferrari [81]

[80] Direttore Creativo ImmersiveArtExperience.com.

[81] Direttore Museo Galileo – Istituto e Museo di Storia della Scienza di Firenze.

Il Museo Galileo, il cui nome intero è Istituto e Museo di Storia della Scienza di Firenze, nasce nel 1927 e apre nel 1930 in Palazzo Castellani, Piazza dei Giudici. In quanto istituto culturale, ha l'obiettivo di interrogarsi per primo su cosa abbia senso produrre a favore della comunità scientifica e del grande pubblico. È una domanda apparentemente semplice, e tuttavia al centro della questione politica sul futuro delle istituzioni culturali. Da una parte la crisi finanziaria dei musei, nonché le difficoltà di avere del personale qualificato e retribuito, sta producendo l'effetto su scala generale di luoghi ridotti a location che comprano prodotti commerciali da proporre al pubblico. Ma c'è un'alternativa, ci sono logiche diverse da quelle del mercato, che sono poi quelle su cui si è retto il sistema culturale italiano finora.
Innanzitutto, le definizioni. In questo periodo in cui le terminologie si fanno più rarefatte e il lessico meno controllato, può essere d'aiuto. Nelle otto definizioni rilasciate da ICOM (International Council of Museums) a partire dalla seconda guerra mondiale c'è una parola che ricorre quasi sempre, pur non essendo l'unica: ricerca. Ecco, nella realtà dei musei italiani oggi, la percentuale che riesce a fare ricerca sulle proprie collezioni è assai esigua. Per quanto accattivante, la comunicazione dei nostri istituti culturali riguarda qualcosa che non è aggiornato. Anche nella Storia della Scienza, di cui si occupa il Museo Galileo, ci sono tante lacune. Obiettivo degli studiosi è individuare quelle fondamentali e lavorarci.

Ma perché la ricerca è importante? Perché permette agli istituti di produrre qualcosa che, in quanto non oggetto di profitto, il mercato non è interessato a produrre. Il nostro museo fa ricerca, è vigilato dal Ministero della Ricerca, e divulga attraverso due riviste scientifiche. La prima è anche reperibile online in Open Journal System, come tutti i contenuti del Museo Galileo. La nostra biblioteca comprende duecentotrentamila volumi. È un lavoro di vent'anni, quello eseguito in biblioteca, che nessuna intelligenza artificiale potrà replicare, almeno per il prossimo ventennio, così stimano gli esperti. Chi ha ricoperto queste mansioni conosceva a fondo l'argomento che comunicava, perché per creare un soggettario è stato necessario sviluppare una gerarchia di temi e sotto-temi. Realizziamo anche molti prodotti digitali, con un laboratorio di 16 persone che dà forma ai database, costruisce la struttura logica e tutto il resto, le interfacce di immissione dati per i lavori di filologia testuale, le interfacce web di consultazione. Non si tratta di effetti speciali, ma di prodotti che hanno l'ambizione di avere senso per la comunità scientifica. Uno ad esempio è l'edizione digitale del Planisfero di Waldseemüller, la prima mappa in cui compare il nome "America", e che si trova alla Biblioteca del Congresso degli Stati Uniti.

Ma perché studiare le mappe attraverso il digitale? Il digitale in questo caso serve a colmare una lacuna, non a stupire: è in grado di mettere insieme informazioni che, sia per uno studioso che per un utente qualunque, sarebbe impossibile tenere insieme su una scrivania. Perché la Biblioteca del Congresso degli Stati Uniti ha voluto servirsi del Museo Galileo, non di Google. L'edizione digitale del suo documento più importante lo ha affidato a studiosi che avevano comprensione di quella materia specifica. Questo è un modo di lavorare che non si preserva da solo: gli Stati e la finanza pubblica dovrebbero sempre più occuparsi di sostenere anche queste operazioni fuori mercato. La nostra è una missione didattica rivolta a circa duecentomila visitatori. Le tecnologie sono particolarmente utili per spiegare gli strumenti della nostra collezione che non sono facilmente comprensibili se guardati come meri oggetti. Daniele Del Giudice descrive meravigliosamente degli oggetti ne *Lo stadio di Wimbledon*, definendoli "terribili e indifesi". Così sono gli oggetti dei musei.

Chi sta in un istituto culturale è interessato ai progetti, anche digitali, ma forse lo è ancor di più al prima e al dopo, in termini di ricerca e feedback all'interno del modello educativo. Educativo per noi è un termine fondamentale. Se qualcosa stupisce ma non aggiunge nulla, non ci interessa. Si pensi alla mostra presentata agli Uffizi su Dante scienziato, provando a raccontare una dimensione meno conosciuta della Divina Commedia e partendo dalla misurazione dell'Inferno, che Galileo eseguì in una celebre lezione del 1587 all'Accademia di Firenze. In quella mostra era necessario mostrare un bellissimo apparato iconografico, le centoquattordici tavole del Codice Thomson della British Library. Purtroppo sono molto delicate e rendere accessibili al grande pubblico è un'operazione ardua. La decisione è stata quella di realizzare per ciascuna di quelle tavole un equivalente digitale, che permettesse agli studiosi di conoscere, leggere e studiare nei dettagli l'intero apparato iconografico.

Perché insistiamo tanto sulla questione del prima e del dopo del progetto digitale? Perché qualunque studio serio sul rapporto tra pubblico e cultura dimostra che, al di là di un necessario modello continuativo, dentro al quale si può anche partire dallo stupore (per esempio promuovendo il dito di Galileo), serve sempre pianificare anche un percorso di approfondimento e di conoscenza. In tal modo, a ciascuno è consentito trovare la propria strada tra le proposte culturali. Ma queste ultime le scelgono i curatori, che si prendono la responsabilità verso la comunità scientifica delle cose che dicono e che scrivono, e anche verso il grande pubblico. Non sia mai dimenticato che invece dietro la tecnologia c'è una logica di mercato, un sistema commerciale cui interessa standardizzare le preferenze. Il modello cui dovrebbe ispirarsi ciascun museo è quello che determina che un visitatore esca dalla struttura con domande diverse, non soltanto che sia soddisfatto. Non è un problema di customer satisfaction, espressione impropria se applicata ai musei. L'insoddisfazione sana deve crearsi in un istituto culturale, stimolando percorsi di curiosità e anche qualcosa di controintuitivo. La tecnologia ci permette di fare anche questo, però va presidiata da chi quella materia la conosce. Il primo problema dunque non è tanto il mezzo di comunicazione, la tecnologia, quanto la scelta degli argomenti da veicolare, nel giornalismo si direbbe l'agenda setting.

Certamente chi si occupa di sviluppo delle tecnologie fa il suo mestiere, ma la domanda che abbiamo davanti è se la guida delle scelte sulle politiche culturali esiste sulla base di un referendum o di ciò che ha senso per chi su quegli argomenti ha dedicato una vita di studi. Concludo menzionando un'altra edizione digitale, che il museo ha realizzato in collaborazione con la Biblioteca Marciana di Venezia. Il mappamondo di Fra Mauro, un documento cartografico fondamentale e stupendo, ma illeggibile perché pieno di dettagli incomprensibili a vista, è stato rieditato in digitale. Vi si possono leggere in italiano, inglese e cinese semplificato le trascrizioni di tutti i cartigli, si possono vedere i luoghi del viaggio di Marco Polo, nonché accedere a due ore e quaranta di video multilingua. Quattro anni di lavoro, che nessun privato potrà mai realizzare, ma fondamentali per conoscere, non una cosa divertente, ma uno dei documenti fondamentali per capire la storia della civiltà.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE | LA TRANSIZIONE ECOLOGICA DELLA PRODUZIONE CULTURALE. SOLUZIONI E STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE E LA REALIZZAZIONE DEGLI EVENTI

Con il sostegno di CCIAA Toscana Nord Ovest, e la collaborazione di AGIS e OAPPC Lucca

Introduzione, di Francesca Velani[82]

Quest'anno, con la collaborazione di AGIS e di Fondazione Ecosistemi, con il Ministero della Cultura abbiamo deciso di approfondire e verticalizzare il tema dell'ambiente e della sostenibilità ambientale degli eventi, perché già da tempo stiamo riflettendo sulla necessità di sostenere le organizzazioni del mondo della cultura in questa trasformazione, da cui non si può più prescindere. Come Fondazione su questo tema, insieme a Fondazione Ecosistemi abbiamo presentato un progetto di Capacity Building per la transizione ecologica delle organizzazioni culturali pubbliche e private a valere sul PNRR - bando cosiddetto "TOCC", cui hanno aderito numerose organizzazioni e reti.

Lo abbiamo dedicato al sistema dello spettacolo dal vivo e delle cooperative di servizi, con cui il mondo dello spettacolo dialoga.

Questo progetto, dal titolo ECO – Ecologicamente Culturali, riunisce una rete di organizzazioni che da anni operano tra cultura e sostenibilità, attraverso percorsi e progetti di innovazione, e che per sostenere la transizione ecologica della cultura mettono in campo la propria multidisciplinare esperienza. I corsi gratuiti che questo progetto fornisce costituiscono un'occasione unica per gli operatori pubblici e privati, profit e non profit, dei settori dello spettacolo dal vivo, delle arti visive e del settore del patrimonio culturale materiale e immateriale includendo gli archivi, le biblioteche e i musei per formarsi ed orientarsi verso soluzioni e modelli che siano in linea con i principi dello sviluppo sostenibile, riorientando strategie e procedure organizzative, di produzione, fruizione e fundraising.

Un altro risultato per noi importante è lo sviluppo di una piattaforma per misurare l'impatto delle attività culturali e creative, grazie al finanziamento di un bando TOCC – Transizione Digitale, promossa dal Ministero della Cultura (Direzione Generale Creatività Contemporanea) e gestita da Invitalia. Si tratta di una piattaforma tecnologica *web based*, che permetterà il monitoraggio e la valutazione dell'impatto dell'investimento in cultura rispetto agli Obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, evolvendo quanto già sperimentato nell'ambito di Parma 2020+21 Capitale Italiana della Cultura.

Riteniamo che anche questo possa essere uno strumento da mettere a disposizione del sistema: una piattaforma informatica che ci aiuterà a capire attraverso i numeri cosa stiamo facendo e dove stiamo andando.

Intervento di Cristina Martelli[83]

Buongiorno a tutti, grazie alla dottoressa Velani e a Promo PA per aver voluto organizzare la diciannovesima edizione di LuBeC. La rassegna è cresciuta, è maggiorenne e quest'anno

[82] Direttrice di LuBeC e dell'Area Cultura e sostenibilità Promo PA. Intervento revisionato dall'autrice.

[83] Segretario Generale CCIAA Toscana Nord Ovest. Intervento revisionato dall'autrice.

sta svolgendo egregiamente il suo ruolo di sensibilizzazione sul mondo della cultura. L'edizione *Effetto Cultura* ha utilizzato il titolo come *fil rouge*, come *leitmotiv* della manifestazione, e a noi come Camere di Commercio è piaciuto molto perché la cultura produce sicuramente effetti sociali, ambientali – scopriremo oggi - ma anche economici.

Consentitemi, vista la mia provenienza, di darvi anche qualche numero su quest'ultimo impatto della cultura nel nostro Paese. Innanzitutto, è molto importante misurare tutti gli aspetti dell'economia. La cultura è un moltiplicatore economico importante: 1€ speso in cultura genera 1,8€ di valore aggiunto in altri settori vicini: quello del manifatturiero, quello dei servizi, quello del turismo, eccetera. Questo è un dato che ho già consegnato anche in conferenza stampa, mi ripeto, ma ritengo che sia estremamente importante. Il valore aggiunto di questo settore, di questa vera e propria industria culturale e creativa in Italia è stato nel 2022 di 95 miliardi e mezzo. Con un moltiplicatore dell'1,8 l'impatto economico della cultura è veramente tanto ed è cresciuto anche rispetto al periodo pre-pandemico, ben del 4,4%. Non è di tutte le industrie questo risultato. Nel nostro Paese ci sono 270.000 imprese, sia in capitale pubblico che privato, che operano nel settore con un milione e mezzo di lavoratori. In più c'è il mondo del no-profit, con altri 38.000 soggetti, quasi il 10% di tutto il no-profit del Paese. Si occupa di cultura e si porta dietro ben 21.000 lavoratori diretti, oltre al moltiplicatore di cui parlavo prima. È quindi un'industria molto importante, anche sulle tre province di Lucca, Pisa e Massa Carrara, che sono la nuova circoscrizione alla Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest. Qui ben 22.000 persone lavorano nell'industria culturale e creativa: per noi della Camera di Commercio è stato facile raccogliere la proposta di Fondazione Promo PA di partecipare attivamente. Lo avevamo promesso lo scorso anno e quest'anno abbiamo voluto partecipare attivamente a LuBeC, anche perché il metodo dei cantieri che è stato introdotto ci è sembrato interessante per gli aspetti imprenditoriali di questo mondo.

Dopo la riflessione strategica e la visione che ci verranno offerte dai relatori che mi seguiranno oggi, proveremo a mettere a terra queste visioni, per capire come realizzare il tema di oggi, che è quello della sostenibilità ambientale. Anche ieri eravamo presenti sul tema delle nuove competenze, ma per questa industria culturale e creativa il tema della sostenibilità esiste in tante declinazioni. Per quanto riguarda l'ambiente, sicuramente molte industrie per consumo di risorse, per emissioni, per produzione di rifiuti, già da molto tempo si occupano di sostenibilità. Questo oggi è un tema pervasivo di tutta l'economia, toccando direttamente, e in maniera molto innovativa, anche il mondo di produzione di spettacoli, di mostre e di eventi. Perché non si può più prescindere dalla sostenibilità ambientale, che è alla base di tutto il programma di sviluppo del nostro Paese. Per questa industria è una novità importante, perché magari l'impatto in valore assoluto è minore rispetto alle altre (pensiamo alla conciaria, alla cartaria) ma è sicuramente importante e pertanto il plauso va a Fondazione Promo PA per aver acceso un faro su questo tema, utilizzando questa metodologia del cantiere.

Prima di concludere, colgo l'occasione di ringraziare anche i soggetti no-profit che hanno partecipato fin da luglio, momento che sapevamo poco adatto alla collaborazione e alla riflessione – in pieno fermento lavorativo - ma era il primo anno, dovevamo in qualche modo cominciare; quindi veramente tanta gratitudine a coloro che hanno partecipato agli incontri di quest'estate, che ci hanno permesso di raccogliere stimoli ed esigenze che verranno sistematizzate. Raccoglieremo ulteriori riflessioni, poi produrremo un documento

che sarà la sintesi del lavoro, nonché l'inizio di uno nuovo. Già Francesca accennava il tema della sostenibilità ambientale, che è estremamente delicato, ormai così di moda: tutti parlano di *green washing*, e ogni cosa che compriamo ha qualche *claim* che la riconduce alla sostenibilità ambientale. Per noi che proveniamo dal mondo dell'economia è importante che si misuri l'impatto degli eventi: qui, a Lucca, la Provincia è stata protagonista di grandi polemiche in merito. Occorre dare risposte puntuali e misurate, nonché misure per mitigare il più possibile il problema. Detto questo mi taccio e passo la parola al dottor Parri.

Intervento di Marco Parri[84]

Per prima cosa ringrazio Promo PA per l'invito, ma soprattutto per il lavoro di tutto lo staff, che organizza queste giornate così interessanti. Questo è un tema a cui sono molto appassionato e al quale lavoro da molti anni con la Fondazione che dirigo [Federvivo n.d.r.]. Insomma, trovo che sia estremamente mirato, anche se non è nuovo: ricordiamo che il primo decreto del Ministro dell'Ambiente è del 2008. Sono passati quindici anni e sembra quasi che si inizi a parlarne soltanto adesso. Forse in realtà abbiamo anche già operato nel mondo dello spettacolo, e secondo me in tanti. Abbiamo già lavorato su questo tema, stiamo lavorando, facciamo progetti, ma certamente possiamo fare molto di più. Lo dico con l'esperienza di operatore, sia noi che le amministrazioni pubbliche, nel sostenere e incentivare i progetti di sostenibilità delle nostre imprese. Ho ragionato su questo tema e credo che il mondo dello spettacolo dal vivo possa lavorare sfruttando la tecnologia che oggi ha a disposizione: nell'ambito degli spettacoli la multimedialità potrebbe ridurre anche i trasporti degli allestimenti, nonché permettere il riciclo di materiali nella costruzione degli allestimenti. Certamente ci sono degli impedimenti, dobbiamo salvaguardare anche quegli aspetti che ancora oggi caratterizzano positivamente il mondo dello spettacolo. Quando pensiamo all'eccesso di tecnologia e di multimedialità ci perdiamo tutta l'artigianalità di quel mondo tecnico che invece da sempre lavora e che ci dà tanta emozione quando andiamo a vedere uno spettacolo.

Non possiamo trascurare, né mettere insieme queste due facciate. Spesso, lo si vede negli spettacoli, tutti lavorano per mantenere in vita questa realtà. C'è un aspetto, che riguarda in particolare l'ambiente e il risparmio in ambito di riduzione di CO2, di cui sicuramente parleranno il Direttore generale Martelli e l'amico e collega Perrotta. Abbiamo dovuto aspettare, dal 2008, il post pandemia per avere i fondi per intervenire sulle strutture degli spettacoli dal vivo: penso ai nuovi impianti, penso naturalmente alla luce e all'energia. Ci sono progetti che vanno verso la riduzione della CO2. Faccio un esempio che possediamo, ma che ha anche un risvolto in negativo: abbiamo da oltre dieci anni, con la Fondazione che dirigo, un progetto che si chiama "Le vie della musica", in cui portiamo il pubblico nella città metropolitana con dei pullman.

Si sta parlando di 200-300 abbonati che vengono dal Mugello, dalla Val di Sieve, dal Chianti fiorentino a Firenze e abbiamo limitato i veicoli per ragioni di budget. Lo scorso anno le tariffe sono aumentate del 43%, quest'anno c'è stato chiesto un ulteriore aumento del 20%. Si può intervenire? Le amministrazioni possono fare qualcosa? Le aziende possono essere sensibilizzate a svolgere un lavoro che vada oltre il profitto? Che vada verso il sociale, magari? Lavorano sul territorio, spesso vincono dei bandi pubblici. Forse abbiamo bisogno,

[84] Presidente Federvivo.

non solo di creare e avanzare proposte artistiche, che è il nostro obiettivo principale; ma anche di lanciare iniziative progettuali che vadano verso la sostenibilità, chiedendo alle amministrazioni di inserire all'interno dei bandi degli interventi a favore delle nostre attività. Pensate soltanto al ruolo che possiamo avere nell'ambito di quello che è il nostro core: lo spettacolo. L'educazione verso i giovani, ma anche non giovani, l'invito a non sprecare l'acqua e quindi a creare degli spettacoli nuovi, oppure al risparmio della luce, a un utilizzo più consapevole dei rifiuti. Purtroppo molto spesso le aziende pubbliche preferiscono investire in grandi campagne pubblicitarie, centinaia di migliaia di euro con testimonial di immagine, piuttosto che poche migliaia in manifestazioni che invece sarebbero più educative. Spesso il miglior veicolo sono proprio i bambini, i ragazzi, i giovani che portano nelle famiglie la consapevolezza e l'educazione anche di entrare in teatro, quindi figuriamoci l'attenzione alla sostenibilità.

Sempre in termini di CO2, provate a confrontare il preventivo del trasporto su gomma con il preventivo del trasporto su rotaia: per ottanta professori d'orchestra che da Firenze si devono spostare a Milano, il prezzo su rotaia è 3-4 volte più costoso di quello su gomma. Se poi ci abbiniamo anche un altro elemento, uno degli indici CAM [Criteri Ambientali Minimi, n.d.r.], che è quello di trovare un albergo entro un kilometro dal teatro… il primo albergo disponibile a Milano, prenotato 5 mesi fa, dista 10,2 km dal teatro. Quindi, se al trasporto su rotaia, che costa 3-4 volte di più del bus, aggiungiamo il fatto che poi dobbiamo prendere comunque i pullman alla stazione per arrivare e tornare, ecco che saltano tutti i parametri fantastici.

Che cosa dobbiamo fare? Rinunciare agli spettacoli? Certamente no, però dobbiamo trovare un modo - e sono certo che lo troveremo - affinché ci sia veramente un principio di sensibilizzazione e devo dire che ormai di tempo non ce n'è più, è un problema mondiale. È un tema che mi appassiona, vi ringrazio per l'attenzione.

Intervento di Antonio Parente[85]

Buongiorno a tutti, sono spiacente di non poter essere lì con voi, come avrei desiderato, ma impegni di carattere istituzionale non mi hanno consentito di venire a Lucca.

Ringrazio quindi la dottoressa Velani per aver immaginato e organizzato un momento di approfondimento su una tematica di particolare di particolare rilevanza in quanto il concetto di sostenibilità, rispetto alle sue prime versioni, ha fatto registrare una profonda evoluzione che, partendo da una visione centrata preminentemente sugli aspetti ecologici, è approdata verso un significato più globale, che tenesse conto, oltre che della dimensione ambientale, di quella economica e di quella sociale. I tre aspetti sono stati comunque considerati in un rapporto sinergico e sistemico e, combinati tra loro in diversa misura, sono stati impiegati per giungere a una definizione di progresso e di benessere che superasse in qualche modo le tradizionali misure della ricchezza e della crescita economica basate sul Pil.

Il 25 settembre 2015, nell'ambito dell'Accordo di Parigi, le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile e i relativi 17 Obiettivi che comprendono 169 traguardi da raggiungere entro il 2030. Si tratta di una serie di obiettivi che mirano a conciliare lo sviluppo economico e sociale con la tutela ambientale. L'Agenda 2030

[85] Direttore Generale Spettacolo MiC. Intervento revisionato dall'autore.

sottolinea e riconosce il legame tra il benessere umano e la salute degli ecosistemi naturali, nonché la presenza di sfide che tutti i Paesi sono chiamati ad affrontare a livello globale.

Quindi, il tema è complesso e fa parte della dimensione strategica globale e internazionale; però ha dei riflessi anche a livello locale. Da tempo e su diversi fronti - penso anche al tema della mobilità sostenibile - si parla della possibilità di coniugare tutti questi aspetti anche in ambito culturale.

I Criteri Ambientali Minimi, elaborati dal MiTE con il coinvolgimento dei Ministeri della Cultura e del Turismo, delle parti interessate e di esperti del settore, sono requisiti di sostenibilità che la Pubblica amministrazione deve introdurre nelle procedure di appalto per l'affidamento di servizi nell'ambito delle iniziative culturali. In virtù del ruolo chiave degli eventi come strumento educativo e volano per il cambiamento culturale, i CAM puntano a lasciare un'eredità positiva ai fruitori e alle comunità ospitanti e a sensibilizzare sui temi della sostenibilità ambientale e sociale, promuovendo anche la diffusione di buone pratiche di accessibilità, inclusione e contrasto alle discriminazioni. Si tratta di un lavoro significativo, che a poco a poco potrebbe anche estendersi alle procedure di bando che riguardano il settore dello spettacolo.

In una fase come quella che stiamo vivendo, in cui si parla anche di definizione del Codice dello Spettacolo e di nuove regole per l'accesso al finanziamento pubblico, occorre comprendere come declinare i criteri, oltre a valorizzare l'azione dei singoli operatori sul territorio. Questo aspetto ci pone interrogativi e riflessioni: da un lato occorrerà individuare gli indicatori sulla base dei quali misurare il lavoro che le imprese sono chiamate a svolgere; dall'altro, servirà valutare l'impatto in termini economici di dette misure, perché la transizione digitale e quella verde, almeno all'inizio, determina dei costi particolari, che si riverberano sulle imprese.

Nel 2021, quando è stato riformato in maniera parziale il decreto di accesso al contributo statale per il triennio 2022-2024, relativamente alla Qualità artistica sono state richiamate, per tutti gli articoli del decreto, le strategie di gestione in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

In maniera più significativa, poi, nell'ambito dei festival musicali abbiamo visto crescere l'esigenza di far riferimento a criteri di ecocompatibilità. Il Presidente Perrotta, che interverrà subito dopo di me, ha ideato e realizzato, con ItaliaFestival, il Varzifestival, festival multidisciplinare pensato per valorizzare il territorio e per essere certificato sostenibile fin dalla prima edizione. La partnership con Legambiente e la Rete Ambiente&Salute che ha certificato il Varzifestival con l'Ecoevents Certified, ha permesso l'attivazione di processi virtuosi che hanno consentito la riduzione dei consumi, la comunicazione sostenibile verso gli stessi spettatori, la condivisione delle scelte green con gli stakeholders e tutte quelle buone pratiche che contribuiscono a migliorare l'impronta ecologica del Festival nel rispetto dei Criteri ambientali minimi per il servizio di organizzazione e realizzazione degli eventi.

Questa tematica si collega quindi anche con la valorizzazione delle aree interne ed è pertanto un argomento che va ancor più approfondito e sviscerato. Sotto questo aspetto, la giornata di oggi assume una particolare importanza perché le conclusioni potranno essere utili per poter trarre spunti e raccogliere le proposte che arriveranno dagli operatori, da FederVivo, dall'AGIS anche in questa fase di costruzione del percorso che porterà alla

determinazione di nuove regole per l'accesso ai contributi pubblici nel settore dello spettacolo dal vivo.

Intervento di Francesco Maria Perrotta[86]

Intanto grazie a Promo PA per questo cortese invito. AGIS sostiene e patrocina LuBeC già da un po' di tempo e anche quest'anno ci tenevamo a essere presenti. Voi sapete che AGIS è la casa madre dello spettacolo dal vivo italiano e anche degli esercenti cinematografici del circolo Spettacolo Viaggiante. Una delle riflessioni che in casa AGIS abbiamo fatto all'indomani dell'opportunità offerta dal PNRR è stata quella di interrogarci su quali fossero e quali potessero essere le possibilità offerte da questo Piano Nazionale di Recupero e Resilienza, sul quale ormai tutti ci poniamo domande.

È incredibile, lo diceva Marco Parri poco fa, che abbiamo dovuto aspettare il PNRR per cominciare a occuparci di sostenibilità degli eventi. Evidentemente però l'opportunità abbiamo cercato di coglierla e nelle riflessioni che farò tra poco vorrei mettere in evidenza anche quali sono i rischi di un'operazione di questo tipo in termini di ragionamento sulla transizione ecologica. Immagino che molti presenti in sala siano degli operatori culturali che si stanno interrogando dal 17 dicembre 2022, vado a memoria, allorquando ci siamo visti pubblicato in Gazzetta Ufficiale una bellissima disposizione in cui si parla di CAM Eventi e in cui siamo stati assimilati agli eventi sportivi, alle fiere. alle manifestazioni gastronomiche; per cui siamo considerati nello stesso contesto delle sagre.

Trattandosi di evento di piazza, in alcuni momenti hanno probabilmente ritenuto opportuno renderci omogenei - questa però passatemela come riflessione a latere un po' polemica. Detto ciò, è chiaro che una delle opportunità che abbiamo è quella di immaginare la costruzione di un futuro. Il termine DNSH [Do No Significant Harm, n.d.r.] ormai ci è entrato nelle orecchie, principio che impone che non si crei impatto negativo nell'ambiente per le cose che facciamo. Per quanto riguarda riempire le schede DNSH, non so se qualcuno di voi si è già cimentato, ci si trova di fronte a delle domande la cui risposta esatta è sempre "non è applicabile a noi". In sostanza, il Ministero dell'Ambiente ci dice che non ci compete. Allora, in quattro schede su quattro abbiamo dovuto rispondere "non è applicabile". Questo accade perché è stata adattata un'impostazione che vede soggetti eterogenei all'interno della stessa disposizione. Detto ciò, rimane un'opportunità? Assolutamente sì, non ritorno sulle cose che diceva Marco Parri, l'idea di ridurre una serie di logiche che vanno oltre la sostenibilità economica, perché uno dei ragionamenti sui quali questo PNRR ci sta facendo riflettere è quello di andare oltre la sostenibilità economica e parlare anche di quella socio-ambientale. Quali sono le opportunità? Penso alle nuove professionalità, alla forte suggestione che questa sfida lancia nel mondo del lavoro. Abbiamo a che fare con figure che non esistono nel nostro panorama nazionale: se si scorre l'elenco dei vincoli e degli impegni della disposizione CAM Eventi una delle richieste che troviamo è quella di creare il "green event manager", il responsabile ambientale. Che vuol dire, chi è questo soggetto, ce l'abbiamo, esiste nel mondo del lavoro una figura di questo tipo in Italia? È un'opportunità che probabilmente va colta e immaginerei delle formazioni specifiche per queste figure. Ma chi sono? Tecnici? Ingegneri? Architetti? Soggetti che fino a oggi facevano altro?

[86] Delegato PNRR Agis.

L'AGIS su questo tema si è cominciato a interrogare a partire dalla questione dell'efficientamento energetico, supportando i nostri soci nella progettazione. Abbiamo anche individuato un partner tecnico al quale chiedere supporto perché, evidentemente, non avevamo e non abbiamo al nostro interno questo tipo di figura e abbiamo accompagnato nella progettazione diverse centinaia di teatri e cinema, che hanno risposto e ottenuto il finanziamento per realizzare questo tipo di investimento. Sempre sulla questione delle opportunità, credo che ora ci siano dei bisogni, dei desiderata che non solo il mondo AGIS ha. Uno è quello dello scambio di esperienze: credo che anche per questo punto si debba incentivare il networking.

Quando parlo di formazione mi riferisco anche a un ragionamento d'altra natura, e cioè domandarsi che cosa significa per un contesto di questo tipo ottenere una certificazione, quando ha senso e qual è la certificazione in questione. Do due numeri, che sono sostanzialmente le due ISO: la 14001 e la 20121, che ormai tutti conoscerete: una è quella sulla certificazione ambientale e l'altra è la certificazione degli eventi sostenibili. Ora, io non so chi di voi in sala si è approcciato con una certificazione ISO, né chi a queste ISO. Qualcuno mi dice di sì con la testa, ma credo che la maggior parte non l'abbia fatto. Non conosco la struttura dei soggetti che partecipano a questa chiacchierata, ma vi posso garantire che all'interno del mondo dell'AGIS, in cui la stragrande maggioranza è composta da soggetti medio-piccoli, se dico loro di fare la certificazione ISO, la loro risposta è "chiudiamo domani".

In effetti parliamo di certificazioni che, non è un segreto, hanno una media di 12.000€ l'anno se va bene, più i costi per il mantenimento. Cito un'esperienza che abbiamo fatto con Italia Festival - ho l'onore di presiedere all'Associazione dei Festival Italiani aderenti ad AGIS -: abbiamo portato avanti un ragionamento diverso, cominciando a pensare a come si possa ottenere una certificazione ambientale che non sia la ISO, accordandoci con un'associazione ambientalista che è LegAmbiente. Prima abbiamo patteggiato tra festival sul plastic free, no generazione di CO2 e quant'altro; poi abbiamo concepito una certificazione che si chiama EcoEvent, oggi abbastanza diffusa poiché partorita da un partner tecnico come Rete Ambiente e Salute, quindi anche per gli eventi sportivi.

Molte manifestazioni calcistiche, per esempio la finale di Coppa Italia dell'anno scorso, sui tabelloni elettronici pubblicizzano la certificazione EcoEvent, con il simbolo di LegAmbiente. Cerchiamo di abbattere i costi, di adempiere nei confronti del nostro mondo. È il tentativo migliore? È la soluzione? Non lo so, certo è che abbiamo immaginato un'operazione di questo tipo per affrontare il tema. Il Direttore Parente lo diceva poco fa: qui c'è un'evidente disomogeneità di comportamenti da parte dei ministeri sul tema. Quando compiamo un'operazione di questo tipo ci sono alcuni Ministeri che chiedono esplicitamente di barrare il vincolo, mentre altri continuano a erogare contributi senza richiederlo. Tra l'altro, qualcuno se l'è chiesto, non ci sono sanzioni: la disposizione sui CAM Eventi non prevede alcuna sanzione se non vengono rispettati gli stessi e anche qui siamo in Italia, facciamo due conti e ragioniamoci. Però il PNRR dice: "attenzione, devi rispettare una serie di vincoli", quindi devi barrare la casellina, devi dire sì.

Ma noi non possiamo pensare di fare una transizione ecologica senza contributi da parte del pubblico perché, soprattutto nei soggetti medio-piccoli, abbiamo evidentemente necessità di un aiuto: è una spesa ammissibile, che dovrà essere inserita nel nuovo Decreto dello Spettacolo dal Vivo? Provocazione al direttore Parente al presidente Parri: in questi

giorni penso al festival pucciniano che vedo in sala e che si è imbattuto nella certificazione Eco Event. Ha investito delle risorse, ha ottenuto questa certificazione e la sta mantenendo però, non me ne vogliano gli amici del pucciniano, parliamo di un festival strutturato, cioè di un soggetto che ha un budget di tutto rispetto, che ha dovuto fare uno sforzo, che è stato lungimirante rispetto a tanti altri; ma abbiamo anche una miriade di associazioni piccole o medio-piccole che oggi non potrebbero neanche affrontare quel medesimo percorso, con tutti i rischi connessi.

Ci sono evidentemente delle problematiche che dobbiamo affrontare velocemente e vi lascio con una riflessione provocatoria: la disposizione parla di stazioni appaltanti, quindi il vincolo è nei confronti di enti pubblici o di soggetti che diventano stazioni appaltanti nel momento in cui appaltano forniture di beni e servizi. Ma la domanda è: siamo sicuri che il mondo dello spettacolo dal vivo sia tutto considerabile stazione appaltante? Quando ricevo il contributo o il patrocinio devo ottenere il vincolo da parte del soggetto pubblico che mi dà i soldi. Ma quando a mia volta devo andare a comprare servizi o beni, io soggetto del mondo dello spettacolo, sono considerabile sempre stazione appaltante? No! Pertanto credo che sia necessario e urgente che vengano fornite le linee guida, nonché una circolare puntuale come è stata fatta già sugli altri decreti, perché su questi temi continuiamo a interrogarci giorno per giorno, ma non abbiamo ancora trovato le risposte. Grazie, scusate.

Le imprese culturali e creative nella logica dell'economia circolare. Dai processi alle procedure: conoscere per intervenire green, di Isabella Mozzoni[87]

Il tema della sostenibilità affonda le sue radici lontano, come dimostrato dalla *Convenzione di Faro* del 2005, che anticipa l'Agenda 2030 dell'ONU, sottolineando il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile. Nei documenti europei fino all'epoca del Covid-19, si enfatizzava soprattutto la dimensione socio-economica della cultura, in particolare in relazione al turismo, data la sua capacità di generare un forte indotto economico.

Con la *Nuova Agenda Europea della Cultura* del 2017, l'accento si sposta sull'inclusività, vedendo lo sviluppo sostenibile in chiave sociale, in particolare per il contributo della cultura all'integrazione multiculturale.

Nel 2019, l'OMS riconosce l'importanza del legame tra cultura e benessere, concetto che si è riflesso durante Parma Capitale della Cultura negli anni del Covid 2020-21. In quell'occasione, abbiamo portato la cultura nelle imprese attraverso progetti di welfare aziendale creativi, con un approccio "creative driven", in cui le aziende culturali entrano direttamente nelle imprese per migliorare il benessere dei dipendenti. Questo ha rappresentato un elemento innovativo, tanto da essere riportato nei documenti europei.

Tuttavia, con l'arrivo della pandemia di Covid-19 molte prospettive sono cambiate. Ecco che per la prima volta la cultura si pone come motore dello sviluppo sostenibile, non più soltanto in ottica economica e sociale, ma questa volta anche ambientale. Assume due ruoli: da un lato si fa veicolo di sensibilizzazione del pubblico nei confronti della tematica ambientale; dall'altro si cala nella dimensione gestionale, interrogandosi su cosa può fare il settore culturale per ridurre il proprio impatto ambientale. Il bando TOCC [Transizione ecologica organismi culturali e creativi, n.d.r.] per la prima volta finanzia, col PNRR, quelle iniziative

[87] Docente di Economia e Organizzazione delle Aziende Culturali Università di Parma.

legate all'innovazione per rendere più sostenibile dal punto di vista ambientale le nostre istituzioni.

Osserviamo adesso lo scenario italiano. Per la cultura artistica italiana la sostenibilità non è una novità: la nostra letteratura è piena di esempi di circolarità, cioè utilizzo dei rifiuti da parte degli artisti per creare le proprie opere. Sono stati i primi che hanno davvero colto la dimensione ambientale e che ne denunciano la situazione attraverso il riciclo. Abbiamo installazioni strepitose nel nostro Paese ed esistono musei dedicati al clima. Ma dal punto di vista gestionale il nostro settore finora ha avuto qualche criticità: molti eventi virtuosi, ma circoscritti.

Abbiamo realtà incredibili che hanno deciso di lavorare sull'impatto ambientale ben prima del Covid e del PNRR: c'è per esempio una sartoria circolare che lavora per il Teatro di Siracusa recuperando l'abbigliamento che viene dato alla Caritas. Abbiamo anche il Ten Theatre, che lavora sulle scenografie attraverso materiali di scarto. Nel 2015 il FAI ha anche stretto un accordo con Edison per l'efficientamento energetico dei palazzi storici. Tuttavia, molti di questi progetti rimangono sconosciuti al grande pubblico. Ecco quindi la necessità di raccogliere buone pratiche, ed è una delle cose che stiamo facendo con i fondi del PNRR.

Un altro aspetto cruciale per il settore culturale è la necessità di superare la mentalità del "possesso". Dobbiamo iniziare a pensare in termini di condivisione delle risorse, un concetto che in altri settori economici è già stato ampiamente adottato. Esistono piattaforme di condivisione di macchinari e attrezzature in vari settori, perché non possiamo fare lo stesso nel mondo della cultura? Creare una piattaforma virtuale dove le istituzioni culturali possano condividere apparecchiature tecnologiche potrebbe ridurre i costi, migliorare l'efficienza e promuovere un uso più sostenibile delle risorse. Questo richiede un network, ma anche infrastrutture adeguate: non sono progetti che si attuano dall'oggi al domani.

Abbiamo dovuto aspettare il 2022 per vedere il mondo cultura inserirsi nei parametri dei Criteri Ambientali Minimi (CAM). In ogni caso, ormai la direzione è segnata: la dimensione ambientale dovrà entrare nel modus operandi del settore culturale, sia dal punto di vista organizzativo che economico, perché immagino che gli interventi normativi da qui a qualche anno aumenteranno e la *compliance* sarà più alta. Dunque, sarà necessario essere pronti.

In Italia l'innovazione nasce dal basso perché abbiamo un settore culturale davvero ricco e un patrimonio gigantesco. Tuttavia, il settore culturale soffre di una grave carenza di infrastrutture adeguate. Molte istituzioni culturali hanno sede in palazzi storici, che richiedono ingenti risorse economiche e tecniche per essere adeguati agli standard di sostenibilità ambientale. Ho vissuto in prima persona queste difficoltà lavorando con il Conservatorio di Parma, che ha sede in un palazzo del Duecento e deve affrontare un imponente progetto di restauro. Le negoziazioni con la Sovrintendenza sono continue, e spesso le normative sono rigide e poco flessibili. A volte sembra che l'estetica prevalga sulla sostenibilità, e questo è un problema che dobbiamo affrontare se vogliamo rendere il nostro patrimonio culturale più sostenibile.

Un altro punto importante è il network tra organizzazioni culturali, necessario per il concetto di economia circolare. Quest'ultima si basa sulla collaborazione, condivisione delle risorse, riuso. Un esempio virtuoso di questo approccio è il *Gallery Climate Coalition*, un'associazione americana che ha unito diverse gallerie d'arte per ridurre le emissioni attraverso la condivisione di competenze, risorse e fornitori. In Italia abbiamo esperienze

simili, ma spesso non vengono messe a sistema. Dobbiamo fare di più per creare reti di collaborazione tra le istituzioni culturali, sia a livello nazionale che internazionale.

Con Promo PA abbiamo prodotto un piccolo questionario su realtà culturali di vasta tipologia, dai musei alle Associazioni, fino ai teatri. Abbiamo raccolto i dati nell'ottica di mettere a sistema i bisogni e le buone pratiche. Abbiamo notato che le figure specializzate sono uno degli elementi chiave: il 50% di queste realtà ha un referente per la sostenibilità, che è tantissimo. Quel 50% che non ce l'ha sta lavorando per mettere in formazione i propri dipendenti. Creare un Referente vuol dire essere in grado di capire su quali processi intervenire per migliorare la situazione ambientale. In tema di economia circolare, il 53% diceva di aver usato anche in minima parte materiale rigenerato. Ad esempio, nei teatri sta diventando una prassi riadattare i materiali di vecchie scenografie per quelle nuove e il 37% dice che non l'ha mai fatto ma vorrebbe farlo. Anche nei musei ricavano materiale da vecchi allestimenti e mostre temporanee. Sul tema del network, il 39% delle Istituzioni ci ha raccontato di aver già avviato dei processi di condivisione delle attrezzature. Ma queste esperienze non sono ancora state messe a sistema ed è un vero peccato. I problemi sono due: da un lato, la parcellizzazione del nostro sistema, tipicamente italiano. Grandissimo valore, ma metterlo a fattor comune è molto complesso, perché, quando l'innovazione viene dal basso, è difficile da rintracciare. Inoltre, promuovere questi interventi non è semplice. L'altro problema si lega alle Università, perché la nostra ricerca spesso non premia i casi di studio. Questo è un aspetto che andrebbe preso in considerazione, poiché non abbiamo modelli che vadano bene per tutte le nostre realtà locali. Le nostre sono tante piccole realtà, con una valenza culturale, turistica ed economica importantissima.

I processi interni sono fondamentali per la sostenibilità ambientale. Tuttavia, molti parlano di processi, ma in realtà pochissimi sanno cosa sono. Cosa sono dunque i processi? Sono una sequenza di attività. La differenza chiave tra processo e procedura è che il processo parte da una funzione e arriva a un obiettivo. Sono attività transfunzionali, ovvero che attraversano tutta la dimensione organizzativa. Poi per fortuna ci sono anche processi che si fermano in una funzione unica, però di solito si tratta di una serie di attività. Queste ultime invece sono un flusso di lavoro singolo, seguono procedure. Il processo invece è più complesso e trasversale, ha un obiettivo definito - ad esempio l'acquisto di un bene - non è un'attività perché parte dalla produzione, che ha un bisogno, e arriva fino al magazzino, dove viene stoccato.

Le attività sono organizzate in due modi: uno è il processo, le altre sono le funzioni, che tutti conosciamo: l'ufficio amministrazione, produzione, acquisti, se siamo in un museo ci sarà la funzione restauro e conservazione. Le funzioni ci sono anche se non codificate, non dev'esserci per forza un organigramma. Nelle funzioni si svolgono attività omogenee. La funzione è interessata dai parametri della sostenibilità quando voglio implementare qualcosa che va in una direzione generale: se per esempio voglio ridurre le ore di riscaldamento, e di conseguenza il mio impatto di CO_2, devo guardare gli orari di lavoro delle funzioni. Se in amministrazione lavorano dalle 9 alle 17, alle 17 posso staccare il riscaldamento; ma se il palcoscenico o l'ingresso nel museo sono dalle 20, ovviamente lì non posso. Quindi, ho due elementi importanti: uno è quello organizzativo, per mezzo del quale capisco gli orari e organizzo di conseguenza; l'altro è tecnico: ci riesco oppure ho l'impianto centralizzato? Vale la pena? Ecco l'analisi costi benefici che devo fare. Quando esercito questo tipo di attività lavoro sulle funzioni, implementando dei benefici di tipo generico.

L'altro modo di organizzare le attività è invece attraverso i processi, quell'insieme di attività collegate a un obiettivo condiviso. Un esempio di attività è la selezione del fornitore; la funzione in cui si colloca è l'ufficio acquisti; il processo è l'approvvigionamento. Anche negoziare una sponsorizzazione è un'attività: la funzione è comunicazione o ufficio sponsorizzazione e il processo è la raccolta. La realizzazione di una scenografia invece è un'attività, la cui funzione è il reparto falegnameria e il cui il processo è una nuova funzione teatrale. Attenzione anche a dove vado a lavorare: si può intervenire su una singola attività oppure direttamente sul processo. Ogni azienda è organizzata in funzioni, ma opera per processi.

Questo, direte, è un elemento di teoria pura. Invece no. Quando eseguo un'attività di *project management* in direzione dei CAM – Criteri Ambientali Minimi, questi sono elementi che vi forniscono due marce in più. La produzione parte perché ho la richiesta dei materiali, dopodiché l'ufficio acquisti emette l'ordine e fa la ricerca del fornitore. Quando ricevo i materiali, ecco che ho il magazzino, il controllo qualità, se ce l'ho, collauda e accetta, l'amministrazione paga il fornitore. Ecco, questo è un classico esempio di processo. In ottica di sostenibilità potete intervenire in ogni fase, in particolare quella del magazzino, che è uno degli elementi chiave. Attenzione, perché la sua gestione può richiedere anche degli investimenti. Per esempio, a Parma è stato implementato un sistema di codice RFID [*Radio Frequency Identification*] per riuscire ad avere il check di tutto quello che c'è all'interno dei magazzini e poterlo condividere con intenti rivolti a co-produzione e riutilizzo.

I processi coprono l'intera realtà aziendale: ci sono macro processi come la realizzazione di un evento - e vien detto macro processo perché riguarda tutta l'azienda. Bisogna lavorare sulle diverse fasi per cercare di capire quali sono le attività, a volte piccolissime, che si possono attuare: dall'avere già dei contratti standard che prevedano determinati elementi a predisporre l'elenco fornitori. I processi sostenibili spesso liberano risorse economiche: avere dei processi che vanno in quest'ottica richiede investimenti, ma nel medio termine ripaga. Un settore strutturalmente in difficoltà come la cultura si regge su regole di mercato differenti rispetto ai settori produttivi tradizionali. Il settore culturale ha un'utilità marginale crescente: più consumate cultura e più siete felici, dunque più vi piace. Ciò determina la necessità di politiche diverse. Per prodotti come cellulari o jeans siamo felici la prima volta, ma per la seconda devono convincerci con uno sconto. Utilità marginale decrescente: la seconda unità di consumo ci rende meno felici. Tutti i beni funzionano così, tranne i beni culturali. Loro funzionano al contrario.
Ciò ci pone nella convinzione di dover ragionare in termini diversi, soprattutto all'inizio; di dover formare il consumatore culturale. Questi elementi richiedono il supporto e il finanziamento dello Stato, per poter offrire gratuitamente la prima unità di consumo o la prima domenica del mese. Nel lungo termine questo potrebbe anche diventare uno dei modi per iniziare a liberare risorse.

LABORATORIO | LA SOSTENIBILITÀ DEGLI EVENTI

Intervento di Silvano Falocco[88]

La situazione che stiamo attraversando riguarda tutte le organizzazioni che fanno attività economiche, non solo quelle culturali: per capirlo bene si dovrebbero alzare gli occhi al cielo, e guardare in dettaglio ciò che sta succedendo. Se li alzassimo vedremmo tutti i giorni, in tutti i momenti, migliaia "sentinelle satellitari", che quotidianamente monitorano lo stato del pianeta per le componenti essenziali, ovvero clima, acqua, suolo, biodiversità. Sappiamo tutto, non c'è più niente che ci è omesso, perché il monitoraggio di questi elementi è costante. Questo monitoraggio, ogni tanto, lo sentiamo in televisione attraverso il sistema Copernicus. Sono tutti progetti satellitari che ci danno informazioni fondamentali, che finiscono nei report internazionali, tra i quali, il più famoso, è sicuramente il rapporto dell'IPCC [*Intergovernmental Panel on Climate Change*, n.d.r.], che è arrivato quest'anno alla sesta edizione. Dal 2015 circa tutti gli organismi economici, le banche in particolare, sulla base di questi dati, manifestano la loro preoccupazione per il rischio climatico e i suoi effetti. Rischio climatico ambientale è parola analoga a rischio economico. Oggi per imbattersi in informazioni sulla crisi ambientale non occorre cercare soltanto tra gli organismi che si occupano dello stato della Terra: basta andare sui rapporti delle banche centrali mondiali, della BCE, della Banca d'Italia, il cui ultimo rapporto è del maggio 2023. L'IPCC è stato creato nel 1988 dall'Organizzazione meteorologica mondiale (WMO) e dal Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP), ed è composta da rappresentanti dei governi membri delle Nazioni (attualmente 195 membri), include studi e ricerche di circa 2300 Università e centri specializzati che studiano le questioni climatiche. Ebbene, alla luce dei fatti, gli scenari peggiori descritti dai nostri esperti, si dimostrano essere, in verità, iper ottimisti. Quello che sta accadendo è peggio dello scenario che l'IPCC aveva classificato tra i peggiori, pressoché improbabili. Ciò significa che non riusciamo a ideare e attuare delle politiche attive che producano effetti veri, positivi, sulle questioni ambientali, clima in testa. Questo, purtroppo, ma è la verità, non avrebbe implicato nulla se avessimo parlato solo dello stato di salute del pianeta, che vive a prescindere dalla nostra capacità di affrontare sul serio la crisi climatica. Invece parliamo del fatto che le economie crollano: se prendiamo il rapporto dell'Agenzia Europea dell'Ambiente questo ci indica una perdita di benessere nell'area del Mediterraneo, non tra mille anni ma nel 2030, pari al 4%. Una perdita secca nella nostra capacità di produrre redditività e a tutelare il patrimonio. Ovviamente, essendo organismi economici, parlano non di natura ma di infrastrutture, impianti e attrezzature.

Ma vediamo prima quali sono gli eventi che stanno succedendo e quindi le quattro questioni essenziali che occorre sapere.

La prima, l'Unione Europea afferma di star rivedendo la normativa sul rischio, ovvero la *due diligence*: chi si trova nel Consiglio di Amministrazione di una società diverrà responsabile anche dei rischi economici che derivano dal non essere intervenuta sull'aspetto climatico-ambientale. La carica apicale di un'azienda inizia a diventare responsabile di ciò che succede nelle aziende della propria filiera produttiva. Quando si vende un'azienda, inoltre, viene effettuata la *due diligence* ambientale, ovvero si controlla se ha passività ambientali nascoste. In tal caso l'acquirente dovrebbe poi sopportarle, sebbene non se ne sia accorto

[88] Direttore Fondazione Ecosistemi. Intervento revisionato dall'autore.

al momento dell'acquisto: si vedono i conti e i bilanci, per far emergere le passività ambientali. Dunque, in arrivo la *due diligence* per le questioni ambientali.

La seconda normativa si chiama NFRD [*Non-Financial Reporting Directive*, n.d.r.]: tutte le imprese superiori a duecentocinquanta dipendenti devono avere un reporting di sostenibilità, ovvero devono definire l'impatto ambientale della propria attività e anche quella delle loro catene di fornitura. Chi conosce questi temi sa che quando parliamo di emissioni di gas serra c'è lo *Scope1*, lo *Scope2* e lo *Scope3* ovvero le emissioni di CO2 della tua azienda *(Scope1),* le emissioni di CO2 dell'energia elettrica che compri, se deriva da fonte rinnovabile o no (*Scope2), Scope3,* le emissioni di gas clima alteranti dei prodotti che acquisti dai fornitori. Se poi si vuole avere uno strumento per anticipare cosa succederà, si prendano i documenti del GRI (*Global Reporting*), uno standard sulle questioni di sostenibilità. Le imprese sono tenute a comunicare quello che fanno su questi temi.

Terza questione, questo è un fantasma che si aggira per l'Europa: la tassonomia ambientale. Si tratta di una classificazione degli investimenti per alcune categorie merceologiche (una settantina) a seconda del loro grado d'impatto su sei temi ambientali. Occorre al sistema bancario assicurativo perché, in base al *benchmark* che fa valutando il tuo posizionamento rispetto a quei valori, sa se sei rischioso: se lo sei, o non ti presta i soldi, o ti applica un tasso d'interesse elevato. Tutto questo va a finire nel documento della Banca d'Italia sul merito di credito, cioè la valutazione del rischio. Tutte le organizzazioni a un certo punto riceveranno valutazioni in merito e presto includeranno le questioni ambientali, anche perché Basilea stanno lavorando sui modelli in modo tale che nel mondo bancario ci sia anche questo tipo di valutazione. Il reporting di sostenibilità diventerà grammatica comune in tema di organizzazioni. Tutte le attività economiche devono tenerne conto.

Il quarto elemento è quello del *green procurement,* che già è obbligatorio. Rispetto alle catene di fornitura, in particolare quelle pubbliche, tanto l'Europa quanto l'articolo 58 del Regolamento sull'ecodesign raccomandano attenzione. Occorrono appalti pubblici con criteri verdi e noi come Fondazione Ecosistemi stiamo lavorando a tali criteri obbligatori per i sistemi alimentari, per le mense, per la ristorazione collettiva.

In campo europeo queste quattro linee di tendenza sono quelle con cui tutte le organizzazioni economiche avrà a che fare: non ci saranno più pubblico e privato, piccolo o grande, bensì una grammatica universale e non dobbiamo continuare a dire - questa è una deformazione, un bias cognitivo - che il costo è troppo alto, perché non abbiamo idea di quanto ne dovremmo sopportare domani. Non dobbiamo sottovalutare i costi futuri, che saranno giganteschi se non facciamo niente; siamo in una situazione di transizione, che sicuramente comporta un relativo costo ma che, se trattata con accortezza, ci permette di affrontare la situazione per tempo, prima che i problemi si siano aggravati.

Su dieci temi in lista, sei temi sono ambientali e quattro sociali. Ve li elenco: mitigazione climatica, ovvero riduzione delle emissioni di gas serra e dei consumi di energia, eventualmente da fonti rinnovabili; adattamento ai cambiamenti climatici - se costruisco piste da sci e non considero l'adattamento, il mio *business plan* va per aria nel giro di qualche anno perché magari in futuro lì non nevicherà più - gestione delle risorse idriche (cioè l'impatto su laghi, fiumi e mari, l'attività di depurazione o il riciclo dei sistemi in cui viene circuitata l'acqua, in modo tale che non si consumi), l'economia circolare, ovvero la riduzione delle risorse naturali e dei rifiuti (riutilizzo di biomateriali, riuso all'interno o

all'esterno delle stesse attività, il disassemblaggio, la separazione per componenti), la riduzione degli inquinanti in aria, acqua e suolo e, infine, come sesto, la tutela della biodiversità. Ridurre la carta è utile, ad esempio, perché, se proviene da materie prime vergini, può esserci un problema che deriva dalla capacità di rigenerazione dei boschi. Una carta certificata secondo la gestione forestale sostenibile è ovviamente raccomandata.

Gli altri quattro, che sono di carattere sociale, sono: l'attenzione verso lavoratori e lavoratrici delle catene del valore, ovvero tutela dei diritti umani lungo le catene di fornitura, quindi ad esempio conoscere i nostri gadget che, se costano poco, possono essere prodotti da lavoratori con garanzie ridotte, ovvero manodopera infantile, lavoro senza garanzie inquinamento di acqua e aria e così via. Seguono i problemi legati alla "forza di lavoro propria" e quindi, ad esempio, all'inclusione sociale, all'equità di genere, disuguaglianza culturale o etnico-religiosa, minoranze che non riescono ad accedere al mercato del lavoro, i troppo giovani, i troppo anziani. Questo ve lo chiede anche il PNRR, e non a caso, perché la garanzia per chi è in condizioni di svantaggio è tra i temi principali. Altri temi sono il nostro rapporto con la comunità territoriale e con i partecipanti (consumatori, utenti, partecipanti, nel caso di attività culturali). Dieci temi da ricordare sempre.

Questo tema funziona come i neuroni specchio: se tu lo fai puoi chiederlo ad altri; se dimostri di averlo fatto a un'impresa che ti finanzia, questa porterà nel suo *reporting* di sostenibilità il fatto di aver finanziato un'attività culturale che rispetta determinati standard. Tu puoi fare altrettanto, se utilizzi le risorse di un'impresa che ha a sua volta rimanda ai criteri. E allora come fa uno a dirsi attento al clima se utilizza le risorse di chi non è attento? Ovviamente è un problema perché le risorse in campo culturale non sono tante e questo genera delle conflittualità che vanno gestite. È necessario intraprendere un percorso anche con le aziende. Tra le attività economiche che generano degli impatti ci sono anche gli eventi culturali, anche se la cultura non è classificata in termini tassonomici, cioè non è una delle 70 categorie merceologiche per le quali c'è la tassonomia. Abbiamo organizzato un progetto, *Green Fest,* nel quale abbiamo elaborato dei criteri che poi sono diventati la base per i criteri ambientali minimi. L'attività culturale non figurava tra le 11 categorie merceologiche di prodotto che l'Italia aveva selezionato per l'obbligo di appalto *green*. È stato poi il PNRR a includerla, ma sulla base di questa spinta, e, nei prossimi anni, tutto questo porterà a un cambiamento.

Pensiamo a una delle questioni più rilevanti dell'ecosistema, quella degli organismi impollinatori, come le api. Una volta l'anno si sente parlare di api elettroniche, a sostituzione degli impollinatori naturali. Ovviamente non avranno mai la loro intelligenza, perché le api hanno dei sensori a noi preclusi. Il cervello umano, per quanto pensi di essere più importante della natura, non la conosce così bene: c'è un libro fondamentale di Gregory Bates sulla questione naturale. Il cervello della natura è immensamente più complesso di quello che noi siamo in grado di simulare; le api elettroniche cadono, consumano energia, vanno ricaricate. In sostanza, non si può sostituire la natura nei servizi ecosistemici e le api garantiscono il circa 30% della produzione ortofrutticola. Sostituirle costerebbe troppo: chi ci darebbe tutta questa energia e in modo perenne? Tante volte ho portato persone a ESA [*European Space Agency,* n.d.r.] Frascati, per assistere al passaggio del satellite. È diventato progressivamente più veloce: prima passava ogni 15 ore, adesso ogni 10. Ogni giorno monitorizza la Terra e riesce a fornire informazioni. Ormai abbiamo l'agricoltura di

precisione: il suolo è osservabile a migliaia di metri e la nostra capacità di produzione di dati in campo ambientale è talmente elevata e sofisticata che la restituzione in termine di politiche è più attenta, severa e con maggiori prescrizioni. Funziona poiché siamo consapevoli che altrimenti non ce la faremmo a produrre benessere. È in questo contesto che si inseriscono i criteri ambientali minimi per le attività culturali. C'è però un vantaggio ulteriore: che le utilità marginali per la cultura non sono decrescenti, in questo è l'unico settore. C'è un'opera di Amartya Sen, grande economista indiano e Premio Nobel, incentrata sul come togliere le persone dal consumo delle merci. Dobbiamo sottrarre un po' di pressione al pianeta e pare che chi fruisce di maggiore cultura consumi meno merci: la cultura dà una soddisfazione maggiore e di più lunga durata delle merci ordinarie. Ancor di più se la cultura la si produce personalmente – danzando, suonando, o impegnati in artefatti culturali. È un elemento potente: non ci occupiamo soltanto di come realizziamo gli eventi, ma anche della direzione artistica.

Quello ambientale è il tema dell'arte contemporanea: potremmo sopravvivere se la pressione delle risorse fosse tale da mettere in discussione i nostri modelli consueti? È una domanda a cui nessuno ha risposta: definiamo un sentiero improbabile ma non impossibile. I CAM prendono questi temi e li traducono in criteri: per esempio, la questione dell'uso delle risorse naturali la ritrovate nel nuovo Piano d'Azione Nazionale per il GPP, approvato il 3 agosto del 2023. Come facciamo a ridurre l'uso di tali risorse nell'organizzazione di un evento? Dal punto di vista dell'analisi del ciclo di vita, le fasi tra cultura e sport non sono tanto differenti: c'è sempre il trasporto, la produzione di tessile, gli impianti, le attrezzature energetiche, le persone - lo staff, gli artisti, gli sportivi - l'alloggio eccetera. Cambiano numeri e scala, ma la tipologia di attività e i relativi impatti ambientali associati non cambiano. Cosa fa il Criterio Ambientale Minimo? Prende i dieci obiettivi, non tutti allo stesso modo: per quanto riguarda gli obiettivi ambientali, si traducono in criteri che si definiscono come una prassi, una strategia per raggiungere tali obiettivi, poi li si riassume in una sigla, DNSH [*Do Not Significant Harm,* n.d.r.] cioè "non arrecare danno significativo". I temi cardine ambientali sono due: il più importante è la mitigazione climatica, ma spicca anche l'economia circolare. Dopo i due principali c'è la tutela della biodiversità e un poco di adattamento climatico. Come detto, i criteri impattano in diverso modo a seconda del tipo di manifestazione: mostre, rassegne teatrali e concerti. Sul piano organizzativo è necessario formare il personale, nominare un Responsabile della Sostenibilità e stabilire modalità di comunicazione agli *stakeholder.* E ancora, valorizzare il territorio (un criterio premiante), o anche nella sponsorizzazione, attenzione che le imprese stesse rispettino i criteri ambientali e sociali (altro criterio premiante). Anche le modalità di acquisto dei beni e servizi hanno un impatto: quanti dei nostri fornitori hanno un *rating* di sostenibilità? Si tiene conto di quanto il nostro fornitore impatta ambientalmente con il suo prodotto e la sua attività? Si è pensato a un sistema apposito, non necessariamente complesso (vale per imprese molto grandi) - magari un semplice foglio Excel - per valutare i fornitori?

Questi tre elementi si trovano tutti tra i criteri e ognuno è rivolto a uno degli aspetti: organizzazione, acquisti di beni e servizi, rapporto con gli *stakeholder.* Possiamo arrivare ad avere una certificazione che risolve tutti i problemi? Il Codice degli Appalti non lo permette. Nella modalità di verifica e controllo occorre avere un requisito, dopodiché lo si può dimostrare attraverso una certificazione o in un altro modo: quindi oltre la certificazione anche i laboratori di prova e la documentazione delle modalità tecniche del fabbricante. C'è

un ragionamento circa l'apertura del mercato e il sistema degli appalti serve anche ad aprire alla concorrenza: in qualche modo la concorrenza va regolamentata, bisogna stabilire i perimetri ambientali ma non si può dire che sia chiusa perché uno deve avere la certificazione, al primo ricorso ti sommergono. All'interno di questo quadro bisogna saper fare le cose nel modo migliore e occorre tanta creatività perché tanti di questi elementi non sono costosi, al contrario fanno ridurre i costi. Uno dei problemi è il sistema dei trasporti. Per esempio noi, che ci muoviamo sempre in treno per essere coerenti tra quello che diciamo e quello che facciamo, paghiamo maggiormente, ma promuovere il trasporto a basso impatto ambientale tra i nostri partecipanti significa incentivarlo, e non è affatto detto che questo avvenga solo a prezzo alto, anzi.

Intervento di Maria De Gregorio [89]

I Criteri Ambientali Minimi (CAM) per gli eventi culturali sono stati resi legge attraverso il decreto ministeriale DM 19 ottobre 2022 n. 459, pubblicato sulla G.U. n. 282 del 2 dicembre 2022, e sono indirizzati alle pubbliche amministrazioni (PA). Di conseguenza, anche le imprese private devono adeguarsi, offrendo beni e servizi con caratteristiche ambientali e sociali. È essenziale comprendere a fondo questi criteri, poiché il documento può risultare complesso e le PA necessitano di supporto tecnico per integrarli nei loro capitolati, adattandoli come un abito su misura per ogni specifica esigenza di acquisto.
Gli acquisti di beni e servizi coprono l'intero ciclo di vita di un evento: dagli arredi al catering, ai servizi energetici e altro ancora. Per quanto riguarda gli allestimenti e gli arredi, il CAM richiede una progettazione accurata, che segua principi come il *Design for Disassembly*. Questo principio prevede, già in fase di progettazione, la riutilizzabilità degli allestimenti post-evento attraverso la reimmissione sul mercato o la donazione, prolungandone la vita utile e riducendo rifiuti ed emissioni di gas serra. Nello specifico degli allestimenti e arredi, si invitano le stazioni appaltanti ad approvvigionarsi di beni provenienti da altri eventi o da operatori di servizio di noleggio e, in caso di necessità di nuovo acquisto, a prediligere prodotti costituiti da materiali rinnovabili, durevoli, riutilizzabili, riciclabili e contenenti materiale riciclato.

Il principio dell'*Universal Design,* assicura che i prodotti e i servizi impiegati negli eventi che adottano i CAM siano progettati e realizzati in maniera tale da massimizzare il loro uso prevedibile anche da parte di persone con disabilità. Devono essere quindi concepiti e realizzati in modo accessibile, inclusivo e non discriminante tenendo in considerazione le esigenze di tutte le persone, a prescindere dall'età, genere, provenienza etnico-culturale-religiosa, condizione psico-sociale, abilità o disabilità secondo l'approccio che ponga alla base delle scelte la "Progettazione Universale" (Universal Design) così come definita nella Convenzione delle Nazioni Unite[90]. Una menzione va fatta a tal riguardo al P.E.B.A. "*Piano*

[89] Esperta in acquisti ed eventi sostenibili. Intervento revisionato dall'autrice.

[90] Per "progettazione universale" si intende la progettazione di prodotti, strutture, programmi e servizi utilizzabili da tutte le persone, nella misura più estesa possibile, senza il bisogno di adattamenti o di progettazioni specializzate. La "progettazione universale" non esclude dispositivi di sostegno per particolari gruppi di persone con disabilità ove siano necessari (articolo 2 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, approvata il 13 dicembre 2006 e recepita con legge n. 18 del 3 marzo 2009).

per l'eliminazione delle Barriere Architettoniche" [91] uno strumento che permette la conoscenza delle barriere presenti sul territorio a livello di mobilità, proponendo soluzioni e livelli di criticità, in modo da favorire interventi in grado di garantire un territorio fruibile da un'utenza allargata. E ancora un accenno va fatto alle *Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale* (Ministero per i beni e le attività culturali)[92]: esse sono rivolte a tutti coloro, architetti e ingegneri in primo luogo, funzionari di amministrazioni pubbliche o liberi professionisti, che nel corso della propria attività si trovano ad affrontare, seppur con ruoli diversi (responsabili del procedimento, soggetti finanziatori, progettisti, direttori dei lavori, collaudatori), il tema dell'accessibilità nell'ambito dei luoghi di interesse culturale.

Il CAM stabilisce anche che gli allestimenti e gli arredi contengano il minor quantitativo possibile di plastica e, per quanto riguarda il legno, che questo provenga da foreste gestite in modo sostenibile e sia certificato. Per gli allestimenti floreali, si applicano i criteri sul verde urbano (DM n. 63 del 10 marzo 2020), evitando l'uso di fiori recisi.

Ci sono ancora tanti punti da tenere in considerazione: ne prendiamo in considerazione solo qualcun altro. Cosa possiamo fare rispetto ad alcuni stakeholder del nostro evento quando non possiamo imporre le nostre scelte? Noi di Fondazione Ecosistemi, per esempio, per tanti anni abbiamo utilizzato una sala molto grande per l'organizzazione del nostro evento annuale Forum Compraverde, dove il *catering* era già predisposto dal bar esistente nel complesso. Il primo anno è stato difficile far capire al ristoratore che il nostro evento era a basso impatto ambientale: è stato necessario formare alcune persone e colloquiare con loro, per cercare di venire incontro alle nostre esigenze di sostenibilità. L'anno successivo si sono presentate con un menù adeguato: tutti i prodotti erano a km 0 e provenivano da territori svantaggiati – allora si trattava del territorio umbro per via del terremoto.

Altro acquisto frequente sono i gadget e i premi. Il criterio su questa categoria di acquisto dice che in realtà i gadget non dovrebbero proprio essere considerati, a meno che non si tratti di qualcosa di necessario per l'evento: una borraccia, uno sconto, un buono pasto, oppure prodotti provenienti da cooperative sociali che si occupano e impegnano lavoratori svantaggiati. E poi ancora, c'è il criterio sul *catering:* un servizio quasi sempre presente in tutti gli eventi. Il decreto riprende molto quanto già specificato in quello sulla ristorazione collettiva (DM n. 65 del 10 marzo 2020). Si pone l'attenzione innanzitutto sull'acqua, che sia di rete e che sia microfiltrata. Se questo non fosse possibile, il criterio dà una serie di soluzioni che arrivano a dire di poter usare anche le bottiglie di plastica, purché abbiano una percentuale di riciclato di almeno il 30%. L'ideale sarebbe quindi acqua di rete in brocche di vetro, altrimenti il vuoto a rendere. E se neppure quello fosse possibile, si prenderebbero in considerazione le bottiglie di plastica riciclate. Per quanto riguarda il cibo, il criterio parte dal fatto che l'elemento principale dovrebbe essere biologico; poi, a cascata, alimenti DOP, IGP e a km 0. Dovrebbe esserci un menù che si basi sulla varietà, indirizzato anche a vegetariani e vegani.

[91] Piano strategico per l'accessibilità nei musei, complessi monumentali, aree e parchi archeologici (http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/06/Linee-Guida-PEBA-ALLEGATO-1_Piano-strategico.pdf)

[92] https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1311244354128_plugin-LINEE_GUIDA_PER_IL_SUPERAMENTO_DELLE_BARRIERE_ARCHITETTONICHE.pdf

Ancora c'è un criterio che riguarda la prevenzione dei rifiuti dal punto di vista dell'alimentazione: dovrebbero essere eliminate ad esempio tutte le confezioni monodose e dovrebbe essere prevista una strategia che permetta anche la distribuzione delle mezze porzioni. Un'ulteriore strategia potrebbe essere quella di rimpiazzare le vivande man mano che finiscono, oppure mettere in tavola piatti più piccoli in modo che le persone siano invogliate a mangiare solo quello di cui necessitano, e poi la possibilità del *Family Bag,* mediante il quale ciascuno può portare via i propri avanzi senza spreco. Non da ultimo, c'è un criterio che da disposizioni su come gestire il cibo non somministrato attraverso accordi con le amministrazioni del territorio - la Caritas, le ONG - per distribuire i pasti non consumati. Piccoli acquisti come tovaglie tovaglioli non dovrebbero essere monouso, o quantomeno essere certificati con marchi ecologici di qualità, etichette che garantiscono l'applicazione di criteri minimi ambientali.

Prodotti igienici, come i detergenti e la carta tessuto, devono essere ecologici, non contenere ad esempio sostanze chimiche pericolose per i saponi. A volte può succedere che il servizio di pulizia presente all'interno dell'evento, non sia a basso impatto ambientale. Tuttavia, se si riesce a garantire una certa formazione, anche agli stakeholder, ci accorgeremo pian piano che l'approccio dei CAM è proprio quello di aiutare a relazionarsi e a incoraggiare tutti quelli che ruotano attorno all'organizzazione. Non bisogna imporre, ma interagire e colloquiare.

Un ultimo accenno va fatto per le certificazioni, come ad esempio l'applicazione della norma ISO 20121 sulla gestione degli eventi sostenibili, oppure della norma ISO14001 sulla gestione ambientale: si tratta di certificazioni che possono ottenere le organizzazioni aziendali, che sono però molto onerose e dispendiose soprattutto per le PMI. Seguire i CAM può rappresentare un'alternativa valida, offrendo risultati comparabili attraverso l'applicazione di criteri ambientali minimi.

Servizi di biglietteria ed e-commerce per il patrimonio culturale, di Selva Barni [93]

OrbitalCultura è una società che lavora nei servizi museali e che fornisce prodotti per i musei. È una società che esiste da 30 anni, ma nel 2017 è entrata a far parte del gruppo NEXI: facciamo dunque servizi di biglietteria ed e-commerce integrati che vendono merchandise certificato e sostenibile, nonché progetti per la valorizzazione del patrimonio artistico, culturale e storico dei musei. Seguiamo dei progetti con una piattaforma di *fundraising* che si chiama B-Culture, gratuita e rivolta ai musei. Essa lega direttamente l'istituzione al beneficiario senza costi aggiuntivi. Negli ultimi cinque anni ci siamo domandati quali dovessero essere le linee guida di una società come la nostra, che offre servizi alle istituzioni culturali: ovviamente, la sostenibilità si è classificata come principio fondante da sviscerare nelle sue varie interpretazioni. Perché sostenibilità è ambientale, ma anche culturale, nonché territoriale. Abbiamo diversi progetti che rispondono a queste esigenze: partendo dall'ambiente, produciamo merchandising per i bookshop fisici e online dei musei e abbiamo abolito tutto quel che non fosse certificato, anche a livello di processi etici. Il cotone è organico, la carta è FSC. Stiamo virando anche sul materiale riciclato, non solo plastica ma anche cotone. Ci muove la certezza che il riutilizzo, nell'idea di un'economia circolare, è più sostenibile della produzione di oggetti nuovi, anche se con certificazioni

[93] Responsabile marketing strategico OrbitalCultura. Intervento revisionato dall'autrice.

garantite. Portiamo anche prodotti di artigianato locale, seguendo il principio di prossimità ed eccellenza del territorio. Parliamo ovviamente di una produzione ridotta, non industriale. Sul tema del consumo della carta, applichiamo un sistema di biglietteria portatile, dunque attivabile anche in luoghi aperti. È sviluppata per lo smartpost in exit, è sostanzialmente un tablet, i cui componenti sono ridotti da quattro a uno, tra l'altro anche piccolo. Per intenderci, per una biglietteria tradizionale avremmo bisogno di uno schermo, di una tastiera, di una stampante e di uno smarca biglietti – ovvero quattro oggetti, qui compressi in uno. Inoltre, effettuando in un passaggio unico il pagamento, la creazione del biglietto e lo smarcamento salviamo sia tempo che spazio in un museo che magari non ha molto, né dell'uno né dell'altro. E salva anche carta, perché il biglietto puoi anche non volerlo e se anche lo vuoi è stampato molto piccolo.

Altro tema è il sostegno ai musei meno grandi. Noi lavoriamo prevalentemente con il Polo Museale Fiorentino, musei grandi come gli Uffizi, la Galleria dell'Accademia, il Bargello eccetera. Siamo testimoni della loro capacità di voracizzare i visitatori in pochi siti ingolfati, dunque ci siamo domandati che cosa potevamo fare per aiutare una città così ad avere un turismo più sostenibile. Abbiamo creato B-Culture, dove musei e istituzioni affiliate - anche teatri – convergono e coabitano; dove si possono comprare sia biglietti sia merchandise ed editoria. Sostanzialmente è un e-commerce integrato, in cui in un unico carrello puoi acquistare diverse realtà. Funziona con principi di ricerca strutturati per periodo storico o per autore, con l'intenzione di aiutare il visitatore a crearsi un percorso personalizzato attorno ai propri interessi. Di conseguenza, si ha la possibilità di suggerire musei, luoghi, chiostri, istituzioni e fondazioni meno note, che però sono a due passi e hanno grandissimo valore. Abbiamo un territorio ricchissimo, siamo fortunati e non sempre riusciamo a valorizzare nella maniera adeguata queste realtà. Ieri c'era un interessante focus sul *fundraising*. Anche in tal frangente abbiamo sviluppato una piattaforma, inizialmente per il solo Teatro del Maggio musicale, che raccoglieva fondi per il progetto di diffondere il Maggio nelle altre città. Noi non prendiamo alcun *fee* su queste transazioni. Chiaramente, ci sarebbero mille e una cosa che è possibile fare in più, ma siamo convinti che sia necessario. Anche perché la cultura genera più benessere. Dunque, perché no?

Aggiungo che i nostri prodotti certificati, sostenibili e con tutti i criteri hanno portato le vendite a un estremo incremento. In realtà questo è un atteggiamento che premia perché comporta più cura: non importiamo da paesi senza garanzia di tutela, è tutto made in Italy e devo dire che chi acquista queste merci le apprezza, tanto da essere disposto a pagare un po' di più per qualcosa che ha una qualità maggiore.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ SOCIALE E ACCESSIBILITÀ | ACCESSIBILITÀ, APPROCCI INCLUSIVI, MULTIDISCIPLINARIETÀ DEI GRUPPI DI LAVORO: I PILASTRI DEL WELFARE CULTURALE

In collaborazione con Regione Emilia-Romagna e Regione Toscana nell'ambito del progetto interregionale di formazione sull'accessibilità

REPORT WORKSHOP

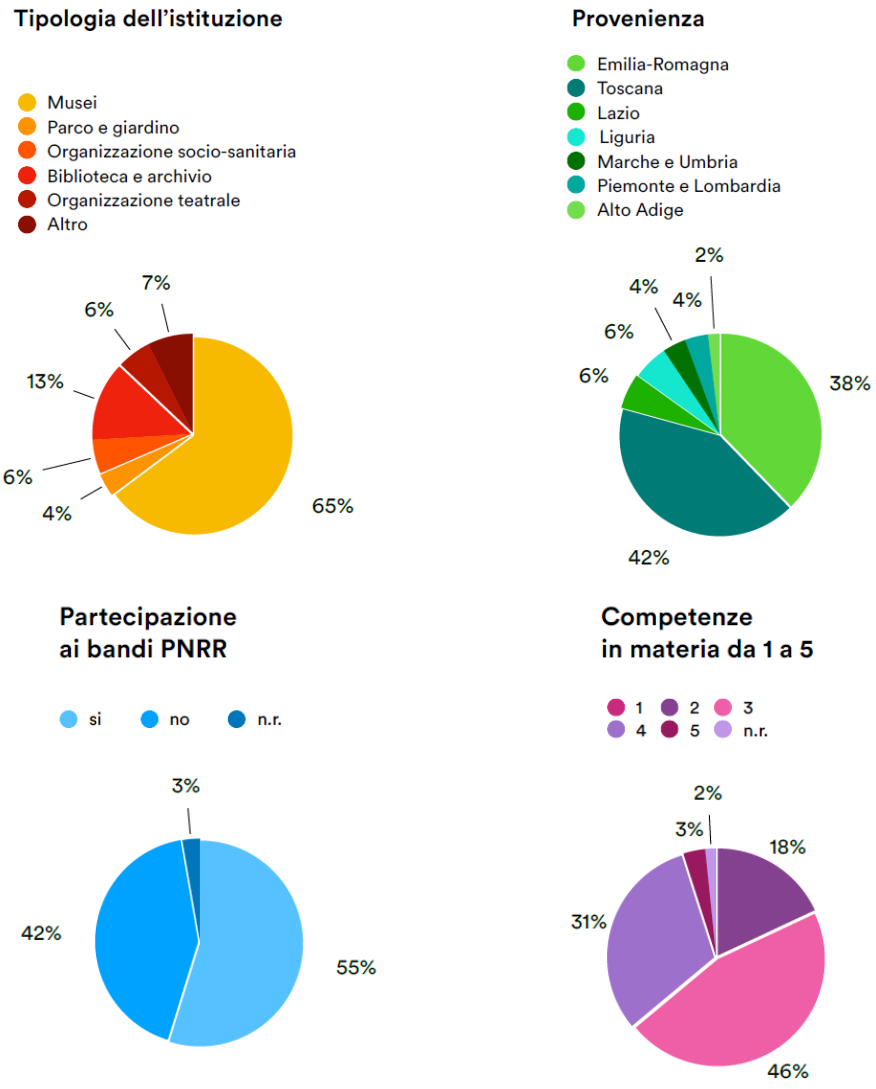
Il workshop ha costituito il primo incontro del percorso formativo interregionale dedicato all'accessibilità e sviluppato dalle regioni Emilia-Romagna e Toscana, con il supporto tecnico scientifico di Promo PA Fondazione. L'incontro rappresenta la tappa di un percorso più ampio nell'ambito del welfare culturale avviato dalla Regione Emilia-Romagna e pensato per ampliare il sistema di relazioni e competenze del settore culturale sui temi dell'inclusione e dell'accessibilità, attraverso la co-progettazione tra realtà pubbliche e private. I destinatari dell'incontro sono stati professionisti provenienti da musei, biblioteche e archivi, parchi e giardini, teatri e compagnie teatrali, soggetti del sistema sociale e sanitario che si occupano di benessere culturale, accoglienza ed inclusione.

COMPOSIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO: ALCUNI DATI RACCOLTI ALL'ISCRIZIONE

Al fine di inquadrare profili ed esigenze del gruppo di partecipanti, al momento dell'iscrizione al workshop è stata richiesta la compilazione di un questionario conoscitivo. Sono giunte 84 iscrizioni che, come si intuisce dai grafici a seguire, presentano profili provenienti da ambiti culturali diversi. Oltre la metà dei professionisti, infatti, appartiene al mondo museale, seguiti da personale proveniente dal settore biblioteche e degli archivi, e poi dai teatri. Emilia-Romagna e Toscana sono state le regioni di provenienza maggiormente presenti (soprattutto data la loro collaborazione alla realizzazione della giornata) sebbene il workshop abbia visto numerosi professionisti da diverse regioni del centro-nord Italia. Inoltre, oltre la metà delle istituzioni rappresentate hanno partecipato ai bandi del PNRR sulla rimozione delle barriere fisiche, sensoriali e culturali nei luoghi della cultura.

Un'ultima domanda di auto-valutazione sulle competenze personali possedute in materia ha fatto emergere una pressoché sufficiente conoscenza in materia tra la maggioranza.

Nei grafici a seguire sono illustrate le tipologie di istituzioni presenti, la provenienza dei partecipanti, la partecipazione ai bandi PNRR e il livello di competenze in materia di accessibilità.



Il questionario di iscrizione prevedeva un'unica domanda aperta volta ad inquadrare le **azioni essenziali per ampliare l'accessibilità delle istituzioni di provenienza**. Le risposte fornite sono state molteplici e diversificate e sono riportate nella tabella a seguire suddivise in macro-aree di intervento: la formazione; l'autonomia di visita; la rimozione delle barriere per persone con disabilità; la proposta di strumenti e strategie per l'accessibilità in senso ampio; la comunicazione e il digitale; il bisogno di creare reti; la valutazione e la diffusione organizzativa delle pratiche; la gestione economica.

Formazione

Formazione	Creare rete e acquisire nuove conoscenze e competenze	Ampliare la circolazione delle informazioni	Informazione/ formazione
Formazione specifica del personale	Formazione personale di sala ed educativo - rete	Acquisire competenze in materia di esame dei fabbisogni	Continua formazione, attenzione alle esigenze dei pubblici
Formazione del personale su tematiche specifiche	Approfondire le competenze per poter gestire e progettare attività educative con pubblici fragili in spazi culturali	Formazione bibliotecari libri accessibili in gran numero	Formare personale di accoglienza e/o educativo
Aumentare la formazione al personale soft skills	Partecipazione a percorsi formativi indirizzati specificamente al personale di accoglienza museale.	Introdurre un processo di formazione per il personale di sala per l'accoglienza specifica di pubblico con disabilità sensoriali	Aggiornare costantemente il personale interno sulle nuove opportunità/ metodologie

Autonomia di visita

Visita tattile in autonomia; sedute nel percorso museale	Percorsi di visita in autonomia per ciechi e ipovedenti	Progettare uno o più percorsi museali interamente accessibili

Rimozione delle barriere per persone con disabilità

Adeguamento struttura	Eliminazione delle barriere architettoniche	Creare dei percorsi idonei per disabilità motorie. Creare Cartellonistiche in braille.	Migliorare la rampa di accesso in modo che le persone che si muovono su sedie a rotelle possano entrare autonomamente; creare proposte per le scuole maggiormente inclusive
Abbattimento completo delle barriere architettoniche	Migliorare l'accessibilità fisica - migliorare l'accessibilità nella	Migliorare il percorso di accesso al museo. presenza assistenti alla comunicazione lis	Testi semplificati sui contenuti archeologici e informazione sui comportamenti da tenere per agevolare i disabili

Abbattimento delle barriere senso-percettive, cognitive e digitali, anche attraverso l'uso della stampa 3D per la riproduzione di opere presenti nei percorsi nonché la realizzazione di nuovi contenuti che aiutino le persone con disabilità cognitiva a fruire pienamente del patrimonio culturale.	fruizione delle collezioni		cognitivi anche prima della visita
Implementazione proposte accessibili per disabilità cognitive, abbattimento ultime barriere architettoniche	Progettazione per pubblici non vedenti; progettazione e accoglienza per pubblici fragili	Didascalie e apparati semplificati e in braille, audio e videoguide per non vedenti e sordi	Sviluppo di audioguide, percorsi tattili, visite guidate in LIS
Implementare il sistema di audio descrizione e sovra-titolazione, inserire il servizio di traduzione in linguaggio dei segni per persone non udenti	Abbattimento di ogni forma di barriera architettonica e percettiva allargamento della condivisione delle esperienze	Didascalie per ipovedenti e percorso tattile dedicato	Realizzazione di materiale destinato alle diverse tipologie di pubblico speciale.
Miglioramento dell'accessibilità con la rimozione delle barriere fisiche, cognitive e sensoriali per favorire una maggiore fruibilità dei servizi e una partecipazione culturale più attiva	Progettualità mirate alla realizzazione di attività educative non formali rivolte a classi scolastiche con bambini "neurodiversi'" al fine di favorire l'inclusione sociale	Introdurre nuove attenzioni per l'abbattimento delle barriere cognitivo e sensoriali	Riorganizzare le modalità di visita per i "pubblici speciali"

Accessibilità in senso ampio

App/audioguida con testi facilitati - pannellistica ad hoc	Progettazione di un museo per tutti	Eliminare barriere di tipo cognitivo; individuare pubblici nuovi e studiare percorsi ad hoc	Multilinguismo; azioni di information literacy
Segnaletica chiara e leggibile, a grandi caratteri e corredata di pittogrammi	Sviluppare l'approccio cognitivo, sensoriale, fisico, emotivo ai Beni culturali, in un coerente e sostenibile "equilibrio" economico	Pensare tutta la progettualità in termini di accessibilità senza limitarsi a programmi speciali	Rinnovamento del bancone biglietteria, in un'ottica di accoglienza for all, Allestimento sistema di segnaletica inclusiva, di sicurezza e informativa

Comunicazione e digitale

Digitalizzazione dei documenti	Digitalizzazione del patrimonio, inteso come apertura delle informazioni verso il pubblico; Creazione di set di dati e informazioni multiutente per interagire con l'utenza.	Sviluppare accessibilità e usabilità digitale	Offerta di strumenti tecnologici digitali e non che consentano la massima fruizione dei contenuti museali in presenza di disabilità di varia gravità
Corretta comunicazione e utilizzo della tecnologia	Comunicazione nei social network	Migliorare la comunicazione digitale per ampliare e diversificare il pubblico;	Organizzazione di convegni/seminari/ rassegne sul tema arte e disabilità, Pubblicazioni

Reti

Incrementare le risorse da dedicare ai progetti sull'accessibilità e istituire una rete con obiettivi comuni	Collaborazione territoriale per superare barriere socio-economiche e culturali	Coinvolgimento soggetti fragili nella definizione di supporti e servizi che rendano gli istituti culturali accessibili	Una specifica progettazione sul tema e l'istituzione di un gruppo di lavoro permanente sull'accessibilità

		cognitivamente e sensorialmente	
Promuovere l'accessibilità tra gli studenti; potenziare l'accessibilità dei musei universitari	Coinvolgimento dei pubblici in fase di programmazione e progettazione, analisi del contesto	Rilevazione dei bisogni e co-progettazione	Comunicazione mirata. Sviluppo e consolidamento rete stakeholder territoriali.
Collaborazione con altre Istituzioni culturali, strutture socio-sanitarie e associazioni; formazione continua degli educatori; sensibilizzazione della cittadinanza	La promozione di artisti con disabilità - creare una reale accessibilità linguistica e semantica rispetto a tutte le comunità più fragili (disabili, migranti, lgbtq+, e tutte le realtà discriminate ecc) rispetto ai temi del contemporaneo	Creare nuovi spazi partecipativi e creativi per favorire l'accessibilità attraverso la promozione alla lettura e la progettazione culturale; favorire il raccordo con le istituzioni scolastiche anche finalizzate allo scambio reciproco di saperi e coinvolgimento degli studenti.	Azioni da svolgere con operatori socio-sanitari del territorio, costruzione di un ascensore, azioni sul dialogo interreligioso
Produzione di spettacoli con artisti disabili e non	Progettare, realizzare, valutare in modo partecipato percorsi accessibili e inclusivi	Aprire i progetti alla partecipazione delle persone con disabilità	Creare attività di integrazione sociale tra teatro, scuola e disabilità

Gestione economica

Finanziamenti	Maggiore stanziamento di fondi	Ricerca fondi

Valutazione organizzazione

Prevedere sistemi di misurazione e valutazione dell'accessibilità in ogni progetto	Assumere l'accessibilità come pratica condivisa e approccio metodologico da parte di tutti gli uffici	Aumentare il numero di sedi

UN CAFFÈ CON LA CULTURA

La giornata si è aperta con i saluti istituzionali delle referenti delle regioni Emilia-Romagna e Toscana: Cristina Ambrosini, Responsabile del Settore Patrimonio culturale della Regione Emilia- Romagna, e Elena Pianea,

Dopo un'attività rompighiaccio che, attraverso delle domande, ha permesso di inquadrare l'eterogeneità delgruppo e di settare la sala sulla dimensione di workshop e non di conferenza, Maria Chiara Ciaccheri ha parlato dei capisaldi tematici e degli approcci trasversali indispensabile per una progettazione inclusiva eaccessibile. Paola Severini Melograni si è invece concentrata sulla comunicazione dei temi dell'accessibilità,con un focus sul contesto televisivo.

I partecipanti sono stati successivamente suddivisi in 8 gruppi al fine di incontrare i testimoni di altrettante organizzazioni distintesi per la qualità della loro progettazione in materia di accessibilità. Ogni testimone haavuto 15 minuti per presentare ai tavoli il proprio progetto, raccontandosi a giro in tavoli diversi.

Nell'organizzazione della giornata si è appositamente scelto di non permettere l'incontro dei partecipanticon tutti i testimoni al fine di facilitare l'incontro e lo scambio durante la pausa pranzo. Di seguito sono riportati, in modo sintetico, i nomi dei professionisti coinvolti come testimoni e una breve descrizione deiprogetti presentati.

Anna Consolati **Oriente Occidente** orienteoccidente.it	Oriente Occidente è un'associazione culturale nata nel 1981 a Rovereto (TN). Da sempre la sua principale attività è Oriente Occidente Dance Festival, una delle più importanti rassegne di danza contemporanea italiana conosciuto in tutto il mondo. Oriente Occidente è da tempo impegnata in progetti che coinvolgono artiste e artisti con disabilità, portando avanti un'indagine sulla ricchezza estetica e artistica che la diversità può offrire, oltre ad essere una realtà aperta a 360 gradi, rendendo gli eventi il più possibile accessibili a pubblici con disabilità.

Ornella Dossi **MART Rovereto** mart.tn.it	Il progetto culturale del Mart di Rovereto ruota intorno alla relazione tra antico e contemporaneo. Per meglio orientare i visitatori, un'intera sezione del sito web è dedicata all'accessibilità e all'inclusione, indicando gli strumenti e proposte di supporto alla visita che si possono trovare, anche per persone con bisogni specifici. Ogni anno l'Area educazione e mediazione culturale collabora con associazioni e cooperative sociali, permettendo a oltre 3.000 persone di partecipare alle attività del Museo.
Valentina Galloni **Musei Civici di Reggio Emilia** musei.re.it	I musei di Reggio Emilia stanno impegnandosi fortemente sul tema dell'accessibilità ponendo al centro di ogni azione il visitatore con l'intento di rimuovere ogni tipo di ostacolo alla fruizione culturale. Forte è la sinergia con "Reggio Emilia Città senza barriere", organismo istituzionalizzato permanente, composto da 60 soggetti tra enti e istituzioni, cooperative sociali e associazioni in grado di elaborare politiche innovative a favore delle persone più fragili.
Daniela Giuliano **Centro Nazionale di Produzione della Danza Virgilio Sieni** www.virgiliosieni.it	Il Centro, con sede a Firenze, si apre a un orizzonte internazionale di ricerca ponendo il corpo, la danza e i linguaggi contemporanei dell'arte in dialogo con le discipline umanistiche e con il territorio nei suoi aspetti architettonici e urbanistici. Proiettato verso la costruzione di una polis culturale, il Centro si articola come un corpo organico agendo tra produzione, ospitalità, residenza e formazione. Alcuni tra i progetti maggiormente significativi sono "il luogo del museo e le nuove progettualità", un percorso di formazione rivolto a operatori e mediatori culturali che intende offrire strumenti e prospettive per operare nei musei attraverso i linguaggi del corpo con uno sguardo rivolto alla cura e all'accessibilità; il progetto "Prometeo" che coinvolge persone che abitano i confini della diversità fisica, cognitiva e comportamentale e che attraverso i linguaggi della danza esplorano la bellezza del corpo "messo in opera", dai bambini agli anziani.
Rosa Maiello **Associazione Italiana Biblioteche** aib.it	AIB (www.aib.it) è l'associazione rappresentativa della professione bibliotecaria in Italia, sostiene dal 1930 il valore delle biblioteche per la democrazia della conoscenza e per il benessere sociale e civile. Pubblica riviste scientifiche, saggi in volume, repertori e altra documentazione, organizza eventi e corsi di formazione e aggiornamento. In collaborazione con altri partner, realizza programmi su scala regionale e nazionale, come "Nati per Leggere", "Mamma lingua: storie per tutti, nessuno escluso" e, da ultimo, "Tuttinlibro: crescere con la lettura accessibile".

Luciano Messi **Teatro Regio di Parma** teatroregioparma.it	RegioInsieme è il progetto del Teatro Regio dedicato alle realtà fragili del territorio per rendere accessibili spettacoli, laboratori, percorsi dedicati ed esperienze formative, creando, attraverso il teatro, occasioni di crescita culturale, benessere sociale e condivisone. Al raggiungimento di questo fondamentale obiettivo, concorrono l'Ente Nazionale Sordi e l'Unione Italiana Ciechi e Ipovedenti, assieme a tanti professionisti del settore. Tra i più recenti sviluppi di questo percorso, ha preso forma nel 2023 il "Manifesto Etico" grazie al quale gli artisti che collaborano con il Teatro Regio si impegnano a dedicare tempo e passione a momenti di incontro e dialogo con le persone e le realtà più fragili, per riscoprire i legami di comunità e favorire l'inclusione e la coesione sociale.
Maria Angela Previtera **Villa Carlotta - Museo e Giardino botanico sul lago di Como** villacarlotta.it	Oltre trecento anni di collezionismo connotano la storia di Villa Carlotta, affacciata sul Lago di Como, dove l'arte dialoga con la natura in un contesto paesaggistico di grande fascino. Il museo ospita capolavori di Canova, Thorvaldsen e Hayez, collezionati nell'Ottocento dal secondo proprietario Giovanni Battista Sommariva. Il parco è un vero e proprio giardino botanico per la varietà di esemplari presenti. Villa Carlotta si è sempre posta l'obiettivo di garantire la fruizione del patrimonio attraverso la più ampia accessibilità mediante la rimozione delle barriere fisiche, percettive, culturali e cognitive. Sono stati avviati progetti, anche in sinergia con le associazioni e cooperative sociali locali, che hanno permesso di creare percorsi di visita accessibili, audioguide, pannelli visivo-tattili, percorsi multisensoriali e programmi didattici aperti a tutti, anche con la collaborazione di volontari dell'Auser.
Catterina Seia CCW - **Cultural Welfare Center** culturalwelfare.center	CCW è l'unico centro di competenza in Italia focalizzato sulla cultura come risorsa per la salute. Ha sede operativa in due luoghi simbolo dell'innovazione sociale: a Torino nel Distretto Sociale Barolo e a Favara (AG) presso Farm Cultural Park. Fondato nel marzo 2020 promuove la creazione di relazioni sistematiche e sistemiche tra la cultura e altri ambiti di policy (in primis salute, sociale ed educazione) per affrontare sfide sociali complesse in un quadro di accessibilità universale per l'equità sociale. Opera nella ricerca, nel capacity building (CCW School ha formato oltre 2500 professionisti al welfare culturale e realizza il Master Executive su Cultura e Salute, ora alla seconda edizione) e nell'advocacy, affiancando soggetti pubblici e privati nel disegno e attuazione delle politiche. L'ente ha

	scelto di impegnarsi in alcune sfide di salute pubblica come lo sviluppo nella prima infanzia e la genitorialità responsiva.

Nel pomeriggio i partecipanti sono stati nuovamente suddivisi in gruppi di lavoro. Si è avviata così, dopo una breve condivisione delle indicazioni di svolgimento, l'attività laboratoriale con l'obiettivo di permettere il confronto sulle prospettive dell'accessibilità adottate dalle diverse istituzioni e sulle possibili strategie intersettoriali. Ogni gruppo ha ricevuto un set di materiali utili a sollecitare il confronto. I gruppi sono stati invitati a trovare uno spazio di lavoro per loro comodo, spostandosi anche fuori dalla sala e vivendo gli spazi comuni del Real Collegio.

La prima fase è stata di autoanalisi. Attraverso un paio di domande i partecipanti sono stati invitati a ragionare sulla propria istituzione e a confrontarsi. La seconda fase, invece, ha offerto l'occasione per identificare un target di riferimento e/o su un bisogno specifico di un territorio e, sulla base di quelli, pensare a una strategia sostenibile nel tempo. Si riportano di seguito le trascrizioni delle schede e si rileva il dato interessante per cui la maggior parte dei gruppi, in modo autonomo, ha identificato simili destinatari e bisogni.

GRUPPO 1

Gruppo e bisogno del territorio	Adolescenti stranieri e italiani 15/25 anni
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	Attraverso la co-progettazione e la mediazione di stakeholder del territorio (scuola, operatori del sociale, educatori)
Quali ostacoli	Barriere linguistiche, culturali e generazionali. Gli ostacoli si possono superare attraverso buone pratiche di coinvolgimento eventualmente mediate da operatori esperti e con la formazione del personale
Come misurare il successo	1. Indirizzare una proposta della progettazione ad enti e figure esterne al progetto 2.sperimentazione del progetto con un piccolo target 3.definire gli indicatori e misurare: aumento della partecipazione, questionario sulla soddisfazione
Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	• Sostenibilità economica • Format replicabile e flessibile • Implementazione del target • Creazione di una rete territoriale

GRUPPO 2

Gruppo e bisogno del territorio	Generazione Z (secondarie superiori) non pervenuta Difficoltà della governance di decidere di investire su un nuovo

	target considerato tra “ostico”
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	Prima barriera: inaccessibilità burocratica della pubblica amministrazione ma ci piace sognare, governance semaforo verde. Seconda barriera: andare a cercare la generazione Z e parlarci
Quali ostacoli	Aggancio e mantenimento; Gaming/contest: raggiungimento di livelli con creazione di contenuti nel reale; Lavoro in gruppo; Real Minecraft/Fortnite; Co-creazione con loro
Come misurare il successo	• Coinvolgere esperto di tecnologia più informatico più parte artistica • Partecipazione e continuità
Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	• App > start-up • Gestione social media da parte generazione Z • Gruppi pionieri che fanno il coaching agli altri

GRUPPO 3

Gruppo e bisogno del territorio	Giovani 19/30
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	• Intercettare loro linguaggio • Andare a prenderli fisicamente nei luoghi in cui vivono • Coinvolgerli con programmazione ad hoc Usare un loro pari come mediatore dando loro responsabilità di progettazione per far comprendere a cosa può servire loro l'istituzione
Quali ostacoli	• La possibile tendenza dell'istituzione dell'autoreferenzialità • La nostra formazione Incapacità di proiettarci verso l'esterno
Come misurare il successo	• Quantità di azioni • Quantità di persone che hanno partecipato e quante relazioni sono state create fra le istituzioni • Qualità analizzata attraverso focus group • Impatto indiretto non quantificabile e nell'immediato (fru. occupazione,…)
Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	• Accordi di istituzioni e enti del terzo settore • Allargare a chi ha maggiori competenze di noi (associazione…) • Ricerca finanziamenti esposizione mediatica • Ingrandire la progettazione

GRUPPO 4

Gruppo e bisogno del territorio	Povertà educativa: museo che non riesce a intercettare una parte delle persone che vivono nel territorio (perché non le conosce, non le frequenta, scarsa abitudine, che considera lontane da sé)
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	Analisi del non pubblico, analisi delle barriere, presa di coscienza e consapevolezza del proprio atteggiamento nei confronti del pubblico, condivisione delle best practice, iniziative che riconoscano pluralità di culture (proposte più pop, più scientifiche…). Contaminazione di culture diverse fa scattare una fiducia reciproca tra istituzione e visitatore
Quali ostacoli	• Resistenza nel cambiare il proprio atteggiamento • Formazione staff museale • Formazione docenti scuole • Aumento di co-progettazione • Adeguare la comunicazione Coinvolgere la dirigenza nei processi di trasformazione
Come misurare il successo	• Aumento della partecipazione • Misurazione del cambiamento nella percezione del museo (teoria del cambiamento) • Arrivo di nuovo pubblico (che non aveva mai frequentati)
Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	• Progettare a lungo termine differenti proposte culturali che si alternano (mostra, performance, concerti, lavoratori) • Farsi che le buone pratiche attivate diventino criterio per la progettazione di iniziative future e identitaria dell'istituzione

GRUPPO 5

Gruppo e bisogno del territorio	Età 15/25 anni con fragilità psichica ed emotiva
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	1 step: creazione di un tavolo di lavoro 2 step: analisi del fabbisogno reale e fotografia dello stato dell'arte Quindi, creazione di una rete di realtà di riferimento sul territorio (scuole, AUSL, enti territoriali, ASP, e in generale tutti i soggetti coinvolti nell'ambito della salute mentale) 3 step: definizione di un progetto condiviso e continuativo nel tempo

Quali ostacoli	Definire riconoscere la fragilità; Non accettazione del disagio da parte della realtà familiare; Scarse competenze della comunità educante; Stigma; Resistenza e scarsa accettazione dell'arte come supporto strumento di benessere
Come misurare il successo	**Quantitativi** • Riduzione della somministrazione di farmaci al campione di fruitori del progetto • Incremento del numero di partecipanti alle attività proposte • Riduzione di episodi di autolesionismo **Qualitativi** • Indagine attraverso questionari e interviste alla comunità educanti ai soggetti coinvolti • Miglioramento delle relazioni personali
Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	1. supporto trasversale a tutti i soggetti coinvolti nel progetto (ragazzi, famiglie, insegnanti etc.) stabile e continuativo 2. disseminazione degli esiti e comunicazione reputazione per creare una consapevolezza della validità e dell'urgenza delle azioni sul piano sociale 3. rendere capillare gli interventi di sostegno economico con supporto di leggi territoriali e nazionali ad hoc

GRUPPO 6

Gruppo e bisogno del territorio	Favorire l'integrazione e la partecipazione dei non-pubblici (culture diverse)
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	Ascolto stakeholder; Fare rete; Analisi del contesto; Analisi dei bisogni; Avviare la co- progettazione
Quali ostacoli	• Scarsità del trasporto pubblico • Mancanza di dialogo con le istituzioni • Mancanza di risorse • Diffidenza dei destinatari e inadeguatezza
Come misurare il successo	• Partecipazione, coinvolgimento, fidelizzazione e benessere • Indicatori standard codificati a livello internazionale • Focus group che esamina i criteri

Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	Creare un team multidisciplinare e interdisciplinare

GRUPPO 7

Gruppo e bisogno del territorio	Organizzazione di riferimento: astrofili Aps Sfida: persone non vedenti Barriere: • fisiologica non vedere relativo (relativa ad un'attività guardare il cielo che richiede la vista; • logistica (fuori mano non collegata); • concettuale informativa (sfiducia e non consapevolezza dell'opportunità)
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	**FOB** (? n.d.r.) può erogare fondi su progetto condiviso (esempio bus navetta per trasferimento) **ASL** può mettere a disposizione competenze e relazioni più supporto **SRLS** di facilitatori facilitare i rapporti con le istituzioni e la ricerca fondi **MUSEO** sviluppo di azioni crossover (esempio: mostre tematiche per offrire un pacchetto di esperienze integrate con gli astrofili)
Quali ostacoli	• Ostacoli: barriere che vive l'organizzazione • Barriere decisionali (attori portatori di ostacoli burocratici) • Protagonismi delle iper competenze • Fondi per lo sviluppo • Risorse umane (volontari, tempo) • Risorse informative Soluzioni: équipe / team building per avvicinare a realtà e sponsor
Come misurare il successo	Confronto con il target / feedback; Creazione di una community; Attivazione di passa parola tra pari; Ampliamento e progressivo della rete di partner attivi che affianchi la organizzazione
Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	Partire da strumenti collaborativi meno formali come i patti di collaborazione (ese: partecipazione alle diverse edizioni di bilancio partecipativo) testati e sperimentati l'obiettivo è consolidare membership o corporale membership > si tratta di collaborazioni che che accompagnano le relazioni nel medio/lungo termine

GRUPPO 8

Gruppo e bisogno del territorio	Adolescenti: fascia di età 12/18 che incontrano barriere culturali, linguistiche e psicologiche
Collaborazione inter-istituzionale / come dare avvio	Partire dai P.C.T.O. per elaborare i canali e le soluzioni adatte. Gli adolescenti stessi hanno un ruolo attivo per la promozione
Quali ostacoli	Risorse economiche e umane; Programmi a lungo termine; Operatori giovani aggiornati; Finanziamenti
Come misurare il successo	Partecipazione e finalizzazione
Come renderla efficace nel lungo termine e strategica	• Comunicazione giusta del patrimonio • Creare un nuovo vissuto senza indurre abitudini da adolescenti ma cercare di radicarle già l'infanzia

CANTIERE COMPETENZE E LAVORO | COOPERAZIONE, MULTIDISCIPLINARIETÀ, NETWORKING E NUOVE COMPETENZE PER IL LAVORO CULTURALE

In collaborazione con Culturmedia Legacoop, Legacoop Nazionale e CoopCulture nell'ambito del progetto Fon.coop di capacity building curato da ISFORCOOP, e con la partecipazione di "Alleanze Culturali" – Fondazione NOI, Legacoop Toscana. Con il patrocinio di Anno europeo delle competenze.

AMBITI DI SVILUPPO E COMPETENZE PER LA CRESCITA DEL LAVORO CULTURALE-CREATIVO

Apertura, di Gaetano Scognamiglio[94]

Il tema della ricerca che viene presentata è particolarmente importante per il settore culturale, dove oggi vengono chieste agli operatori nuove e trasversali competenze come quelle tecnologiche e di marketing.

È un mondo completamente cambiato in quanto la sfera di influenza della cultura si è molto ampliata in questi anni, basti pensare all'ambito del welfare culturale. Anche per quanto riguarda la tradizionale fruizione del patrimonio culturale viene richiesta una nuova capacità, quella di offrire esperienze, e questo significa costruire un sistema orientato al pubblico, alle persone e alle loro esigenze.

Il tema è di particolare rilevanza per il mondo cooperativo da sempre capace di intercettare per tempo i segnali di cambiamento. Questa vocazione spiega il sostegno alla ricerca sulle "Opportunità e prospettive per lo sviluppo delle competenze delle imprese cooperative in ambito culturale", curata da Promo PA Fondazione. In questo senso Culturmedia Legacoop, Isforcoop e Fon.coop sono stati determinanti per arrivare ad un primo risultato di analisi anche del contesto in cui operano oggi le cooperative culturali, turistiche e sociali.

L'obiettivo dell'indagine è stato far emergere i set di competenze necessari per intercettare al meglio le opportunità nel settore e per rispondere alle attuali sfide che si collocano all'interno di dieci ambiti di sviluppo del lavoro culturale, identificati grazie ad uno studio approfondito dei documenti programmatici europei, delle agende politiche e dei fondi a supporto, che fungono da bussola per lo sviluppo di nuove traiettorie nel settore culturale e turistico.

Il patrocinio dell'Anno europeo delle competenze costituisce un importante riconoscimento del lavoro svolto. Un ringraziamento sentito va quindi al coordinatore nazionale, Santo Darko Grillo, direttore generale di INAPP.

Sicuramente si tratta di un primo passo, ma significativo, verso un percorso di consapevolezza e rafforzamento delle competenze in ambito culturale del sistema cooperativo, col quale intendiamo continuare questa proficua collaborazione.

[94] Presidente Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall'autore.

Intervento di Simone Gamberini[95]

LuBeC è un appuntamento consolidato, e quest'anno il tema "Effetto cultura" è particolarmente significativo. La cultura ha un impatto positivo in vari ambiti, dalla crescita economica alla coesione sociale, contribuendo al benessere delle persone e delle comunità, nonché alla sostenibilità dell'economia creativa. Penso che questi aspetti siano da rafforzare —ed è apprezzabile il carattere del dialogo tra il pubblico e il privato che ha sempre caratteristiche peculiari nell'ambito dell'impresa culturale—e lo facciamo con un nostro contributo progettuale. Giovanna Barni sarà più puntuale del sottoscritto su un tema di particolare attualità, quello appunto delle nuove evoluzioni. Siamo in un anno in cui l'Unione Europea ha proclamato l'anno europeo delle competenze e CulTurMedia-Legacoop ed Isforcoop stanno svolgendo in collaborazione con la fondazione Promo PA un progetto di ricerca che ha l'obiettivo di analizzare i fabbisogni formativi delle cooperative. Questo progetto analizza i fabbisogni formativi delle cooperative culturali per sviluppare percorsi di capacity building, in linea con i nuovi megatrend legati a digitalizzazione, sostenibilità e cambiamenti demografici. L'obiettivo è identificare le competenze necessarie per affrontare le trasformazioni sociali e di mercato, mantenendo fede al modello cooperativo, che mette al centro le persone e redistribuisce equamente il valore. Il modello imprenditoriale cooperativo, radicato nei territori, promuove uno sviluppo inclusivo e sostenibile, e Legacoop ha rinnovato il suo impegno a mettere la cultura al centro della propria azione. La cultura è vista come stimolo per l'innovazione e creatività, ma anche come un campo di azione dove il modello cooperativo può promuoverla come bene comune, per un'economia più umana e più equa.

In collaborazione con Fon.Coop, stiamo sviluppando un approccio cross-settoriale che unisce ricerca, innovazione e capacity building. I nuovi scenari progettuali richiedono competenze tecniche e abilità culturali cooperative. È necessario colmare i gap formativi per favorire l'intersezione tra settori come welfare, ambiente, educazione e cultura, generando servizi di benessere generale.

Riteniamo che la cultura sia un bene di stimolo che alimenta la democrazia, come dimostrato da una ricerca della Commissione Europea, che collega l'accesso alla cultura alla qualità della democrazia. L'ecosistema cooperativo, con l'educazione e le competenze cooperative, diventa una filiera strategica su cui investire per aumentare la competitività e rinnovare l'identità cooperativa. In linea con l'International Cooperative Alliance, promuoviamo un'associazione di persone unite volontariamente per soddisfare bisogni economici, sociali e culturali, creando imprese cooperative democraticamente controllate, un modello che vogliamo continuare a sviluppare in modo multisettoriale e generativo di nuove esperienze imprenditoriali.

Intervento di Santo Darko Grillo[96]

Sono lieto di essere qui con voi e condividere questo momento di riflessione, in particolare in qualità di coordinatore nazionale per l'Anno europeo delle competenze. L'Anno, come sapete, è in pieno svolgimento e in tutta l'UE sono presenti attività, iniziative ed eventi sullo

[95] Presidente Legacoop Nazionale.

[96] Direttore generale Inapp e Coordinatore nazionale Anno europeo delle competenze. Intervento revisionato dall'autore.

sviluppo delle competenze. I profondi processi di trasformazione in atto nella nostra società hanno posto alle istituzioni e a tutti noi sfide sociali ed economiche completamente nuove. Una di queste sfide è legata appunto alle competenze, sia nel senso di comprendere quali competenze sono necessarie attualmente per operare con efficacia nel mercato del lavoro, sia nel preparare i giovani ad affrontare tali realtà in un mercato in continuo mutamento sia, infine, nell'individuare le modalità di riqualificazione di un'ampia fascia di lavoratori.

Ritengo interessante in proposito riportare alcuni **dati aggiornati al 12 settembre** che mi arrivano direttamente dalla Commissione Europea, data in cui è stato pubblicato un nuovo ***Eurobarometro Flash* sulla carenza di competenze**, **il reclutamento e le strategie di fidelizzazione nelle PMI** (piccole e medie imprese). I risultati confermano che i lavoratori qualificati sono fondamentali per il successo delle piccole e medie imprese in Europa.

Analizzando più in dettaglio i dati sull'indagine i risultati mostrano che**:**

- **il 95% di tutte le PMI** afferma che è molto (82%) o moderatamente (13%) importante per il proprio modello di business avere lavoratori con le giuste competenze;
- **la carenza di competenze adeguate** frena quasi due terzi (63%) delle aziende nelle loro attività commerciali in generale. Quasi la metà di loro (45%) afferma, inoltre, che la carenza di per- sonale qualificato ostacola i loro sforzi per adottare o utilizzare le tecnologie digitali, e quattro su dieci (39%) vedono difficoltà nel rendere più verdi *(green)* le proprie attività commerciali.
- **le PMI applicano già un'ampia gamma di misure** per trovare e tenere con sé i lavoratori. Ciò include sforzi per utilizzare meglio i talenti all'interno dell'azienda (ad esempio mobilità del personale o rotazione del lavoro), maggiori investimenti nella formazione o aumento dell'attrattiva dei posti di lavoro in termini di benefici (non) finanziari.
- **per facilitare l'assunzione** di personale con le competenze richieste, le PMI **affermano di aver bisogno di** una **migliore collaborazione con i servizi pubblici** per l'impiego (58%), **strumenti migliori per valutare** le competenze dei candidati (49%), strumenti migliori **per valutare le esigenze di competenze** dell'azienda (46%) e delle procedure più semplici per il riconoscimento dei titoli esteri (38%).

Le policy europee degli ultimi anni, a partire dalla prima Raccomandazione sulle competenze chiave del 2006, e soprattutto nella sua versione del 2018 e i numerosi quadri comuni europei, **mirano ad individuare le competenze "abilitanti**" i nuovi mercati del lavoro europei, individuando quali competenze sono oggi strategiche per i lavoratori e i giovani in transizione forma- zione/lavoro e per la crescita economica e sociale.

Desidero, **in seconda battuta, riportare la vostra attenzione** sui risultati di un sondaggio UE **nell'ambito della sfida della digitalizzazione del patrimonio culturale europeo**[97], con il quale la Commissione ha promosso la creazione del *Collaborative Cloud for Cultural Heritage* (**Spazio dati europeo comune per il patrimonio culturale**) al fine di supportare gli enti operanti nel campo del patrimonio culturale - pubblici e privati - a condividere i prodotti digitali in modo più visibile, più interconnesso, più armonizzato e più informato. Per

[97] "I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali e creative": Sistema Informativo Excelsior, 2022

raccogliere il punto di vista de- gli stakeholder, la Commissione ha realizzato - tra settembre e novembre 2022 - un sondaggio online. Più di mille ricercatori e professionisti dei beni culturali hanno partecipato alla survey **e risulta interessante fare cenno ad alcuni risultati che evidenziano prospettive e fabbisogni degli operatori nel campo culturale rispetto alla necessità di condividere contenuti culturali a livello europeo**.

Le competenze ritenute importanti per il conferimento di un incarico di lavoro da parte delle imprese si inseriscono nelle attività di *recruitment* da loro condotte. Le mansioni **non riguardano solo competenze tecniche e verticali**, ma spesso, e in maniera sempre più diffusa, le competenze trasversali, legate all'esperienza ed alle capacità dei candidati in più ampi contesti esperienziali e attitudinali. Quelle maggiormente richieste per i nuovi ingressi nelle imprese culturali e creative sono proprio le soft skills, in particolare flessibilità e adattamento (77,5%) e capacità di lavoro in gruppo (73,2%).

Trovo interessante a questo punto passare dal contesto europeo alla realtà italiana e citare i risultati di una ricerca condotta da Inapp la cui raccolta dati è terminata a marzo 2023. I risultati sono stati solo parzialmente divulgati in un primo seminario dedicato. Mi riferisco all'*Indagine sull'evoluzione degli assetti e dei processi organizzativi delle imprese italiane*, si tratta di un'indagine occasionale che si affianca a quelle che l'Istituto svolge in maniera ricorrente e si fonda sul modello Atlante lavoro, strumento di gestione del Repertorio nazionale delle qualificazioni. Il valore aggiunto del modello, è dato dalla rappresentazione del sistema produttivo italiano sulla base dei 24 Settori Economico Professionali. Ciascuno dei settori è articolato in processi di lavo- ro, con l'obiettivo di ricostruire analiticamente i cicli produttivi dei beni e servizi caratterizzanti ogni specifico settore.

L'indagine, oltre ad esplorare i cambiamenti organizzativi delle imprese italiane (il campione di 9.000 imprese di medie e grandi dimensioni è rappresentativo dell'intera popolazione di imprese), contiene un'intera sezione dedicata al fabbisogno di competenze così come espresse dai responsabili di impresa e/o del personale.

Nel modello Atlante lavoro il settore *Servizi culturali e di spettacolo* è descritto attraverso l'analitica ricostruzione delle attività svolte nel settore che sono aggregate in due processi di lavoro[98]:

- Tutela, valorizzazione, conservazione e gestione dei beni culturali: articolato a sua volta in aree di attività aggregate in 4 sequenze che riguardano: l'Individuazione e Tutela dei Beni Culturali; l'Accesso e valorizzazione dei beni culturali; la Conservazione dei beni culturali (studio, prevenzione, restauro e manutenzione) e la Gestione dei beni culturali.
- Produzione audiovisiva e dello spettacolo dal vivo. Vi presento oggi un breve affondo sui bisogni di competenze espresso in questo specifico settore dai responsabili del personale ai quali è stato chiesto di indicare quali competenze considerano indispensabili rafforzare per il personale dell'azienda. Le competenze indagate sono riferite al *Quadro europeo per le competenze chiave* (22 maggio 2018). Il Consiglio europeo ha adottato una Raccomandazione sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, fornendo un quadro di riferimento comune dell'UE per i responsabili politici, l'istruzione e i fornitori di servizi di

[98] Per ulteriori approfondimenti consulta https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_lavoro.php

formazione, parti sociali e studenti. La Raccomandazione del 2018 rivede e aggiorna quella del 2006 ponendo enfasi sul valore della complessità e dello sviluppo sostenibile. Si tratta sostanzialmente di un'analisi del fabbisogno di *upskilling*.

Le competenze indagate[99] sono otto e si riferiscono a:

- Competenza alfabetica funzionale
- Competenza imprenditoriale
- Competenza digitale
- Competenza multilinguistica
- Competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria
- Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare
- Competenza in materia di cittadinanza
- Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

Per l'83% dei responsabili delle aziende intervistate le competenze digitali sono quelle più urgenti da rafforzare, seguono la competenza personale (73%), e a seguire viene espresso il fabbisogno di Competenza multilinguistica e imprenditoriale per il 66% del campione di imprese. I risultati corrispondono a quanto emerge dalle ricerche nazionali e internazionali relative alle stesse tematiche. Comparando il fabbisogno di competenze espresso in questo settore con tutti gli altri 23 settori economico professionali di Atlante si osserva che, rispetto alle competenze digitali, il settore si colloca al secondo posto dopo i servizi finanziari e assicurativi ma si tratta praticamente di un pari merito (83% VS 83,7%).

Un altro fulcro interessante di competenze che viene rilevato come importante da potenziare è relativo alle Competenze personali, sociali e capacità di imparare a imparare (definita come la capacità di individuare le proprie potenzialità, di concentrarsi, di gestire la complessità, di riflettere criticamente, di prendere decisioni e di gestire i conflitti

[99] 1. Competenza alfabetica funzionale (definita come l'abilità di comunicare in forma orale e scritta per relazionarsi efficacemente con gli altri in modo opportuno e creativo).
2. Competenza imprenditoriale (definita come la capacità di agire creativamente sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri).
3. Competenza digitale (definita come l'interesse e l'utilizzo delle tecnologie digitali per apprendere, lavorare e collaborare).
4. Competenza multilinguistica (definita come la conoscenza e l'utilizzo del vocabolario e della grammatica funzionale di lingue diverse.
5. Competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria (definita come il saper applicare i principi e i processi matematici di base nel contesto lavorativo, ad esempio in ambito finanziario, la capacità di utilizzare strumenti tecnologici e dati scientifici per raggiungere un obiettivo o per formulare una decisione)
6. Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare (definita come la capacità di individuare le proprie potenzialità, di concentrarsi, di gestire la complessità, di riflettere criticamente, di prendere decisioni e di gestire i conflitti mantenendo la propria salute fisica e mentale.
7. Competenza in materia di cittadinanza (definita come la capacità di agire da cittadini responsabili e di partecipare pienamente alla vita civica e sociale.
8. Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali (definita come la capacità di comprendere e rispettare altre forme culturali per interpretare idee, esperienze ed emozioni.

mantenendo la propria salute fisica e mentale). Il Settore dei servizi culturali si colloca al terzo posto su questo specifico fabbisogno, dopo i Servizi di educazione e formazione e i Servizi sociosanitari, come necessità di *upskilling*. Questo dato indica la forte richiesta anche di competenze personali nel settore dei Servizi culturali e di spettacolo.

Riguardo alle altre due competenze fortemente interessate, ossia quella multilinguistica ed imprenditoriale, per le lingue il settore si colloca al secondo posto in graduatoria su 24 e al primo posto per la necessità di *upskilling* delle imprenditoriali.

Si conferma pertanto in questo sintetico quadro di dati di ricerca nazionale ed internazionale un fabbisogno di competenze digitali, essenzialmente in qualsiasi area del mercato del lavoro, sia base che specialistiche, sia come acquisizione che come upgrade. Le competenze digitali, insieme a quelle personali e a quelle "green", rappresentano la vera svolta per l'adattamento ai rapidi cambiamenti della nostra società.

Arrivo quindi alla conclusione chiedendovi di riflettere su un aspetto importante relativo al fenomeno della polarizzazione dei fabbisogni di competenze. Se da una parte cresce l'esigenza di dotare i giovani e i lavoratori di competenze ampiamente spendibili sul mercato del lavoro (livello base), dall'altra cresce una domanda di forte specializzazione e di marcata contestualizzazione, accentuata, nell'ultimo periodo, dalle policy sulla sostenibilità e sull'innovazione tecnologica (li- vello avanzato/specialistico).

Leggendo la documentazione da voi inviatami emerge come i fabbisogni formativi rilevati dal gap tra gli ambiti considerati prioritari per il proprio business e l'effettiva capacità di sviluppa- re attività in merito, se da un lato le imprese sembrano esprimere ambiti di fabbisogni nuovi, dall'altro riconoscono l'esigenza di ampliare i percorsi formativi a tutti i livelli.

Per far fronte a questa situazione è necessario introdurre policy innovative e modelli di inter- vento che risultino più efficaci per lo sviluppo e il potenziamento delle competenze innovative richieste dal mercato che evolve. Agli approcci tradizionali, centrati essenzialmente sull'individuazione dei contenuti delle nuove competenze, diventa sempre più indispensabile affiancare progressivamente, approcci di tipo sistemico, centrati più sul processo di sviluppo e potenzia- mento delle competenze che sul loro contenuto. Diventa oggi centrale costruire sistemi di personalizzazione di percorsi formativi, diventa fondamentale ampliare le possibilità di accesso ai servizi di *assessment* e certificazione delle competenze. Diventa oggi indispensabile potenziare le reti di soggetti pubblici e privati che insieme si attivano per favorire l'applicazione di modelli di intervento in cui la centralità è costituita dal processo sinergico con cui si avvia, ma soprattutto si gestisce, l'innovazione del settore più che restare focalizzati esclusivamente sui contenuti delle nuove competenze.

Intervento di Giovanna Barni[100] e Paolo Venturi[101]

La valenza trasformativa della cooperazione è insita nella sua natura, nella biodiversità di un modello che si è distinto nella storia non per le finalità che persegue ma per il meccanismo di creazione del valore che lo fonda e per come redistribuisce il valore generato. Nella cooperazione, infatti, produzione e redistribuzione sono connesse ed

[100] Presidente Culturmedia Legacoop. Intervento revisionato dall'autrice.

[101] Direttore di AICCON. Intervento revisionato dall'autore.

integrate. Non siamo di fronte alla classica visione a "due tempi" della Responsabilità Sociale dell'Impresa (prima produco con criteri di efficienza e poi redistribuisco parte del profitto per finalità sociali) poiché nella cooperativa il processo *è unico ed unito*. Lo scambio mutualistico, diversamente dallo scambio di equivalenti, è orientato non solo al pagamento del giusto prezzo, ma alla valorizzazione di un apporto dentro una funzione sociale. È il mutualismo, figlio del principio di reciprocità, il paradigma che fonda la cooperazione e conseguentemente il modello di impresa cooperativa, non il contrario.

È necessario ricordarselo perché nel "cambio d'epoca" che stiamo vivendo, rischiamo di vedere crescere un paradosso: un'economia cooperativa senza cooperative. Non è solo la demografia delle imprese a ricordarcelo, ma la crescente spinta di una cultura d'impresa orientata al costruire valore con i propri stakeholder che lentamente sta avanzando in settori storicamente appartenenti alla cooperazione e soprattutto nelle nuove imprese (*startup*). La cooperazione come principio tende ad espandersi dentro l'arena competitiva, perché è alla base di tutte le grandi transizioni, ma questo non è garanzia di crescita per il movimento cooperativo. È necessario infatti connettere i fini con i mezzi, stimolando comportamenti collettivi guidati da un interesse comune come ci ricorda J.S. Mill quando diceva *"La caratteristica peculiare dell'essere umano civilizzato è la capacità di cooperazione; e questa, come tutte le altre facoltà umane, tende ad aumentare con l'uso e diventa capace di estendersi ad una sempre più ampia gamma di azioni"*.

In un tale scenario, è necessario intraprendere almeno **tre azioni strategiche**, volte ad accompagnare questo cambio d'epoca. Quanto alla **prima**, occorre alimentare le "meta-competenze" cooperative, ossia un ambiente, un clima, un *ecosistema* capace di rendere l'azione collaborativa naturale e non l'eccezione alla regola. Allestire alleanze, luoghi e strategie fra soggetti diversi mossi da un'autentica tensione cooperativa è il primo passo per rendere desiderabile e attrattivo l'agire cooperativo.

La **seconda** ha che fare con un aspetto troppo spesso trascurato e sovente confuso con la formazione, ossia *l'educazione cooperativa*. Non dobbiamo mai dimenticarci che solo nella revisione dei principi cooperativi fatta nel 1995 è stata aggiunta la formazione; prima, ossia dal 1844, a fondare l'identità dei cooperatori era la necessità *di un percorso educativo* che tenesse vivo quello che Marshall chiamava "*il carattere dei lavoratori*". Questa rilevanza dell'educazione sulla formazione è dovuta alla primazia delle motivazioni sulle prestazioni, come a voler dire che l'efficienza è necessaria ma non sufficiente. Il tema è centrale perché è su questi temi che si gioca la biodiversità delle decisioni e l'ancoraggio etico dei comportamenti. Chi lavora in cooperativa ancor prima della competenza (necessaria), dovrebbe accogliere nella propria struttura di preferenze (motivazioni) il concetto di valore che sta perseguendo. In altri termini possiamo dire che la struttura "motivazionale" dei soci e dei lavoratori non è neutra e in quanto tale richiede una "manutenzione" ed una cura da parte della governance cooperativa. Quando il problema della "scelta" consiste nel decidere tra mezzi alternativi per raggiungere un determinato fine "*che cosa devo fare per ottenere*…" il ricorso alla ragion tecnica può essere sufficiente. Ma quando la domanda diviene: "*che cosa è bene che io faccia"*, vale a dire quando si tratta di scegliere tra fini diversi, la necessità di disporre di un criterio di scelta fondato sulla categoria del giudizio di valore diviene irrinunciabile. Nessuna competenza potrà mai fornirmi il criterio di valore sulla cui base scegliere. Comprendiamo ora la portata della *dimensione educativa dentro la dimensione formativa* e la necessità per il management di mettere in campo una

piattaforma di educazione all'imprenditorialità cooperativa non retorica e astratta ma esperienziale e incoraggiante, capace di attrarre tutti coloro che considerano l'impresa uno strumento per creare valore pubblico e non per generare plutocrazia**.**

La terza azione ci porta al cuore della formazione, ossia alle competenze e all'urgenza di ridisegnarle, ri-aggiornarle e ri-fondarle dentro uno scenario completamente trasformato. Questa ricerca, partendo dai megatrend e declinandoli in dieci ambiti di sviluppo, osserva in maniera empirica la necessità di potenziare una nuova generazione di competenze che pochi anni fa apparivano "aliene" al mondo della cultura, mentre oggi diventano strategiche per promuovere non solo lo sviluppo di un settore, ma la nascita di nuovi mercati dove il fattore culturale assume una rilevanza centrale. Si assiste infatti alla crescita di nuovi mercati e di nuovi ambiti di bisogno in cui la "molecola e lo sguardo artistico-culturale" sono in grado di fare la differenza nel costruire valore aggiunto. Investire e coprire i gap di competenze all'interno delle cooperative culturali è necessario per stimolare *quell'intersezione con settori* come il welfare, l'abitare, l'ambiente, la manifattura, l'educazione e la salute, che nella collaborazione e nell'integrazione con la dimensione culturale sono in grado di alimentare una nuova generazione di servizi e di beni d'interesse generale. La cultura, infatti, prima di essere un settore è un "bene di stimolo", ossia dà la possibilità di fare esperienze di senso, promuovendo così capacitazione e alimentando democrazia[102].

Ecosistema cooperativo, *educazione cooperativa e nuove competenze* diventano così una filiera che va rilanciata e su cui investire, non solo per aumentare il grado di efficienza e di competitività del settore cultura di Legacoop, ma soprattutto per risignificare l'identità cooperativa che, come ci ricorda la definizione dell'ICA (International Cooperative Alliance), si sostanzia nella capacità di promuovere "un'associazione di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, controllata democraticamente".

A stringere ulteriormente il legame tra cooperazione e cultura è intervenuto nel 2014 l'UNESCO, che ha iscritto l'"idea cooperativa" nella lista del patrimonio culturale immateriale dell'umanità, riconoscendo nella cultura cooperativa un importante strumento per contribuire alle sfide sociali nella molteplicità e duttilità di espressioni che "*permettono la costruzione della comunità attraverso interessi e valori condivisi, creando soluzioni innovative ai problemi della società, dalla generazione di occupazione e l'assistenza agli anziani alla rivitalizzazione urbana e ai progetti di energia rinnovabile*". A partire da questo importante riconoscimento, il ruolo delle cooperative nel mondo della cultura diventa quasi una necessità e al contempo ci impegna rispetto alle sfide che alla cultura e al patrimonio culturale sono assegnate dall'Agenda Europea 2030, cioè traghettare le sfide *green* e digitale verso una futura umanità più inclusiva e consapevole e uno sviluppo più equo e sostenibile.

[102] Cfr. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Hammonds, W., Culture and democracy, the evidence – How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion – Lessons from international research, Publications Office of the European Union, 2023, https://data.europa.eu/doi/10.2766/39199

La cultura è un laboratorio di visioni, stimoli e creatività a disposizione della cooperazione e dei diversi contesti in cui essa opera - paesi e città, aree rurali e interne, distretti produttivi dell'innovazione - ma la cooperazione è la modalità con cui si può moltiplicare, condividere, tutelare ed equamente distribuire il valore aggiunto delle nuove economie attraverso modelli solidali, collaborativi, *human centered*, intergenerazionali.

Tradurre questo in pratica è la sfida della associazione, ma è assolutamente quanto chiedono oggi le cooperative: non la somma di ciò che singolarmente siamo e contiamo, ma la capacità di mettere a sistema settori, territori, competenze, buone pratiche, progettualità e strategie per crescere insieme, anche attraverso il confronto e lo scambio con gli altri attori impegnati nella filiera per una contaminazione felice. In questa strategia si iscrive anche la collaborazione con Promo PA Fondazione e molte altre reti pubbliche e private.

In aggiunta a queste sinergie orizzontali si inaugura, grazie ai nuovi progetti strategici di Fon.COOP (Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative), anche un metodo nuovo di sinergie verticali che è quello dalla ricerca dei nuovi scenari alla prassi, passando attraverso l'ascolto, il confronto e la ri-educazione, la formazione e l'innovazione partecipata ed infine la messa in pratica di soluzioni plurali e sartoriali rispetto ai diversi contesti.

Pertanto con questa convinzione siamo pronti ad allargare il set di competenze per includere quelle soft skills che si acquisiscono con l'educazione cooperativa e si associano perfettamente con gli ambiti di sviluppo, di scala europea, delineati dalla presente ricerca per il futuro del settore.

Alcuni esempi? La sfida **dell'accessibilità e dell'inclusione** è coerente con il primo principio cooperativo della "porta aperta" e quindi con l'impegno a superare ogni discriminazione sia nell'offerta di attività e servizi, inclusi gli utenti più fragili che, come avviene per le cooperative sociali, nella adesione alla base sociale.

Il **nuovo abitare urbano**, per superare l'attuale degrado culturale e sociale presente in molte aree delle città, richiederà il ricorso a forme mutualistiche di servizi e attività culturali di prossimità: **un welfare culturale e sociale di prossimità**. Lo spopolamento di molte aree rurali del paese potrà trovare in parte risposta nella presa in cura dei beni comuni da parte delle comunità locali, attraverso, per esempio, lo strumento delle **cooperative di comunità**.

Anche l'evoluzione digitale non può essere affrontata solo attraverso competenze tecniche, affinché le tecnologie possano effettivamente mirare a superare e non accentuare i divari educativi e di accessibilità alla cultura e al patrimonio culturale, nonché peggiorare le condizioni lavorative delle professioni culturali. In questa direzione la **cooperazione di piattaforma**, che mette al centro l'utente e il lavoratore e distribuisce equamente il valore aggiunto, rappresenta un'alternativa ai giganti del web che con logica estrattiva massimizzano e concentrano la redditività delle nuove tecnologie.

Infine lo *Slow Tourism* richiederà organizzazioni **radicate nei territori** e attente alla loro cura, come sono appunto le cooperative e i modelli partenariali con la PA, di cui le cooperative sono sempre più protagoniste.

Con questa ricerca e le iniziative correlate candidiamo la cooperazione come importante interlocutore delle istituzioni nazionali ed europee per l'Anno europeo delle competenze, quale ecosistema per la diffusione non solo di competenze tecniche, quanto piuttosto di

quell'approccio cooperativo che è anche moltiplicatore di sinergie, scambi e circolarità, oltre che palestra di solidarietà e democrazia.

IN DIALOGO. ESPERTI E BUONE PRATICHE COOPERATIVE

Welfare culturale, di Massimiliano Zane[103] e Daniela Vianelli[104]

MASSIMILIANO ZANE

Prima di iniziare, è importante spendere qualche parola sull'ambito delle competenze legate al welfare culturale, un settore in crescita che sta trovando spazio anche nei dialoghi quotidiani. Il termine "welfare culturale" ricorre sempre più spesso e, in paesi come quelli scandinavi o il Regno Unito, politiche di questo tipo sono attive da oltre 30 anni. Recentemente, grazie al PNRR, il Ministero della Cultura ha rilasciato bandi specifici per sviluppare le competenze delle imprese culturali e creative, incluse le cooperative.

Ad oggi, tra i principali bandi ci sono il TOCC Blu, per sviluppare competenze digitali, e il TOCC Green, focalizzato sulla sostenibilità. Inoltre, c'è il TOCC per la capacity building (azioni A1 e B1), e presto sarà disponibile il TOCC B2-A2. Secondo l'Atlante delle Imprese Culturali e Creative della Treccani, ad oggi esistono 60.000 imprese culturali e creative in Italia, che si dividono fra una molteplicità di figure giuridiche: ETS, APS, cooperative, eccetera. Queste contano circa 830.000 dipendenti e rappresentano quindi un settore trainante in termini di economia, di forza lavoro e di impatto su comunità, città, settori interdipartimentali perché trasversali. Eppure per il "TOCC Blu", per la transizione digitale, sono state presentate 2966 domande; per quanto riguarda il "TOCC green", per la transizione ecologica, invece abbiamo 1710 progetti richiesti; per il TOCC Capacity Building, dedicato allo sviluppo e alla condivisione proprio delle competenze, a livello nazionale, per la sezione A1 "Capacity building digitale" sono state presentate 197 domande per 500 progetti, mentre per l'azione B2, il "Capacity building Green", 99 domande per 234 progetti.

Si tratta di un settore che ha un impatto significativo sulle comunità, città e settori interdipartimentali. Tuttavia, c'è ancora una disconnessione tra le potenzialità di questo settore e la capacità di sfruttarle pienamente. Ad esempio, nel TOCC Blu sono stati messi a disposizione 115 milioni di euro, una cifra che potrebbe colmare molte lacune.

Il quadro che viene a crearsi, quindi, indica che, per ciò che riguarda le potenzialità offerte al settore e la capacità di questo di cogliere quelle stesse opportunità, oggi manca una connessione. Un gap che vede da un lato opportunità rilasciate senza tener conto di cosa realmente serva per agganciarle, dall'altro un intero settore ancorato ad un proprio ruolo che semplicemente oggi è inadatto ad accoglierle. Uno stato dell'arte che limita le possibilità di utilizzare e sfruttare appieno tutto il potenziale dato agli attori in campo. Parlare di nuove competenze utili oggi allo sviluppo dei settori culturali significa quindi parlare di una mancanza. Ma non come solitamente si declina il tema: non si tratta solo di "domanda e offerta", di fare un elenco di chi o cosa "serve" oggi al sistema. Significa anche parlare di una mancanza della "giusta domanda". Oggi occorre riuscire a far sì che un particolare segmento produttivo come quello delle cooperative possa abbracciare pienamente con contezza e consapevolezza questa potenzialità, e per farlo, ovviamente, si

[103] Progettista culturale.

[104] Culturmedia Legacoop Toscana – progetto Alleanze Culturali finanziato dalla Fondazione NOI.

rende necessario che diventino produttori di cultura esse stesse, non solo gestori. Ma anche che il sistema comprenda la necessità di accompagnare in questo sviluppo quel settore che chiama sempre più in causa, e che quindi non solo indichi delle professionalità coinvolte e coinvolgibili (e dalle modalità con cui coinvolgerle), ma offrendo un riordino funzionale della domanda che quel sistema rilascia, con formazione specifica che sia utile a rispondere alle richieste effettive.

Il welfare culturale non riguarda solo il collegamento tra RSA e cooperative culturali. Si tratta di creare un humus territoriale, dove la comunità ritrova nel patrimonio culturale un fattore di comunanza e crescita. Il patrimonio culturale non è più solo un oggetto chiuso in un museo: diventa interprete dei valori che esprime e promotore di relazioni. Il welfare culturale può applicarsi in vari ambiti, come la promozione della salute, il benessere, il contrasto alle disuguaglianze, l'invecchiamento attivo e l'inclusione. Le cooperative, quindi, non devono limitarsi a gestire ciò che è stato progettato da altri, ma devono sviluppare la capacità di ideare progetti ex novo, unendo comunità, imprese e amministrazioni pubbliche per creare nuovi modelli di sviluppo. La progettazione culturale oggi richiede non solo idee creative, ma anche la capacità di gestirle, monitorarle e farle crescere, soprattutto in un ambito complesso come quello del welfare culturale, che offre ancora immense potenzialità.

DANIELA VIANELLI

La mia esperienza nasce proprio da queste riflessioni, con un progetto sperimentale che mira a sfruttare le potenzialità del settore culturale per migliorare la vita delle persone. La cooperativa Itinera ha compreso che la cultura può davvero fare la differenza per le persone fragili, eppure i nostri musei e luoghi di cultura sono poco frequentati da coloro che ne trarrebbero maggior beneficio. La cultura è ancora vista come un bene di nicchia, quindi abbiamo cercato di capire come raggiungere un pubblico più ampio.

Da qui è nata l'idea di creare un'alleanza strategica tra il settore culturale e quello sociale. Da un lato, ci sono i musei, che desiderano offrire un'esperienza accessibile a tutti, ma spesso non raggiungono il pubblico adeguato. Dall'altro, c'è il settore sociale, che lavora direttamente con le categorie svantaggiate, sia a livello socio-educativo che socio-sanitario. Il progetto "Affianco", finanziato dalla Fondazione Noi di Legacoop Toscana, è stato avviato con l'obiettivo di costruire una sinergia tra questi due settori.

Abbiamo coinvolto circa 20 cooperative, sia sociali che culturali, che hanno partecipato a un percorso formativo comune. Durante questa fase, abbiamo condiviso le nostre competenze e modalità operative, rendendoci conto della distanza tra i due mondi, soprattutto nell'approccio alle fragilità. Questa formazione, realizzata nei musei della Toscana, è stata guidata dal Professor Carlo Andorlini, un esperto del mondo sociale, ed è stata una preziosa occasione per approfondire le dinamiche culturali.

Ora siamo nella fase sperimentale, con tre progetti pilota in Toscana: a Livorno, dedicato a minori con difficoltà socio-economiche, a Siena per anziani fragili, e a Firenze, rivolto a comunità isolate. L'obiettivo è trasformare i musei in spazi accessibili e di riconoscimento, dove la cultura diventa un punto di riferimento e di incontro per le persone, contribuendo al loro benessere.

MASSIMILIANO ZANE

Quello che stai descrivendo, Daniela, è un esempio non solo virtuoso ma anche scalabile. La parola chiave qui è "accessibilità". Quando parliamo di welfare culturale, intendiamo un luogo della cultura che abbatte le barriere, invita il pubblico a entrare e non a restare fuori. Il welfare culturale si lega a molte forme di accessibilità: cognitiva, economica, intergenerazionale, sociale e logistica. Questi sono i cinque ambiti principali da cui possiamo partire per creare milioni di opportunità progettuali e sviluppare nuove figure professionali. Ad oggi, solo l'1,5% dei nostri istituti culturali ha programmi di inserimento sociale e di accessibilità, il che mostra quanto lavoro ci sia ancora da fare.

DANIELA VIANELLI

Esatto, Massimiliano. Con il progetto "Affianco", stiamo cercando di costruire un modello che possa rivoluzionare l'approccio alle fragilità, creando una rete di supporto tra cultura e sociale. La fase di sperimentazione è appena iniziata, ma già vediamo i primi risultati: i musei stanno diventando luoghi dove si offrono attività formative continuative e spazi di incontro, unendo cultura e welfare in una nuova dimensione. Collaboriamo anche con la Regione Toscana, che ha accolto con entusiasmo questa iniziativa, e siamo fiduciosi che questo modello possa essere replicato altrove.

Nuovo abitare urbano e rurale, di Flavia Barca[105] e Nella Rescigno[106]

FLAVIA BARCA

L'esperienza molisana rappresenta un esempio molto interessante di innovazione in una regione complicata ma anche estremamente ricca, uno spazio potenziale di costruzione di grandi idee. È importante recuperare qualche termine per ricostruire il framework di riferimento. In primo luogo il concetto di "nuovo abitare", da declinarsi nel senso di nuova creazione di valore per le persone e per i territori. Questa creazione di valore può essere inquadrata fra due poli, due aree, due spinte fondamentali. La prima: i due macro-driver di trasformazione, quella ecologica, che sui territori diventa elemento concreto perché tocca i fenomeni legati al consumo del suolo, ai processi di desertificazione, e la seconda, legata alle direttive di trasformazione digitale, un termine vuoto ma che ha potenzialità di costruzione estremamente interessanti, soprattutto se applicato nel concreto.

E poi in secondo luogo il tema dei nuovi flussi turistici, elemento estremamente interessante e chiave nello sviluppo sociale ed economico del nostro paese, ma che va governato in un modo completamente nuovo, e poi quello dell'invecchiamento della popolazione, che spinge a un concetto di welfare culturale e che sui territori assume delle valenze particolari, non solo perché i territori, per l'appunto, si spopolano di giovani, lasciando indietro solo gli anziani. Soprattutto, questi ultimi hanno bisogno di nuovi strumenti medici, di questo tratta ampiamente la ricerca enorme della "Strategia per le Aree Interne", ma hanno anche una necessità di ricostruzione di senso e di comunità e di relazione che è un tema tanto enorme quanto interessante su cui ancora si sta lavorando poco. Si lavora moltissimo sui nuovi dispositivi medici, sulla medicina, su cui ci sono grosse risorse economiche. Su questo [la ricostruzione del senso di comunità] si lavora invece ancora poco, ed è un territorio di

[105] Presidente Acume, esperta di sviluppo locale a base culturale.
[106] Presidente JUSTMO'.

costruzione di competenze e di valore anche economico e di lavoro per le cooperative estremamente interessante.

Ridare senso alle relazioni e anche a quella porzione della vita dopo i 65 anni, che rappresenta un pezzo di vita enorme, necessita di creatività, intesa come visione. L'Italia è un Paese che fa fatica a costruire grandi visioni. Per fortuna ci sono tante piccole visioni che a livello nazionale dovrebbero trasformarsi in visioni più ampie, in grandi chiavi di lettura che ancora mancano nei bandi, negli stimoli, nelle grosse strategie nazionali. Ed ancora, c'è bisogno di negoziazione, un elemento chiave, perché il nuovo abitare va negoziato. Le comunità e gli abitanti del luogo hanno esigenze diverse rispetto a quelle di un turista. Le esigenze di un giovane sono diverse rispetto a quelle di un anziano. Queste necessità vanno negoziate, e su questo i soggetti cooperativi possono avere un ruolo fondamentale: nel negoziare la costruzione di valore.

Nella Rescigno, rappresentante della cooperativa justMO, si fa portatrice di una storia collettiva ma anche individuale importante. È una persona che da sempre costruisce valore e creatività e negoziazione sui territori, da sempre ha prodotto nuove idee, nuove occasioni di costruzione del valore. L'ultima è appunto la cooperativa justMO, che è diventata in pochissimi anni una realtà estremamente importante in Molise e che fornisce un esempio interessantissimo di generatività, mostrando come una cooperativa, un soggetto può diventare uno strumento di costruzione di pratiche ma anche di empowerment del territorio. Il lavoro svolto dalla cooperativa è un lavoro incredibile, di accompagnamento della pubblica amministrazione, che lamenta un problema enorme di costruzione di competenze. JustMO porta avanti questo lavoro incredibile di supporto, di accompagnamento, che è da una parte un accompagnamento tecnico, burocratico e amministrativo, nella costruzione dei processi, ma anche un accompagnamento nell'acquisizione di competenze di visione di sviluppo, poiché spesso l'amministrazione pubblica locale, che in questo è a sua volta riflesso dell'amministrazione pubblica nazionale, manca di una visione di sviluppo.

Soggetti come justMO hanno un ruolo fondamentale nella costruzione di questo aspetto. Come prima domanda, chiederei a Nella: ti ritrovi in questo quadro, in queste parole chiave? Ne manca qualcuna se andiamo sui territori e pensiamo ai grossi driver di cambiamento? E in che modo un soggetto come voi può essere in grado di intercettarlo? Secondo te queste parole chiave hanno bisogno di un'integrazione?

NELLA RESCIGNO

justMO viene da un territorio che generalmente nei grandi movimenti del pensare e del fare è stato sempre un po' ai limiti. Noi siamo partiti "facendo", e in questa occasione il nostro fare acquista un valore più alto, universale. Le parole chiave che hai detto mi sono piaciute. I macrotemi [tipici delle aree interne] il Molise li presenta tutti: l'invecchiamento della popolazione, lo spopolamento - poiché noi rappresentiamo l'altra faccia della medaglia dei complementari processi di urbanizzazione - la povertà culturale ed educativa che chiaramente e di conseguenza è altrettanto grave. D'altro canto ci sono però i flussi turistici.

Nel 2018 abbiamo deciso di nascere come cooperativa e l'abbiamo fatto perché la nostra idea era quella di trasformare i patrimoni culturali in driver veri, il vero fattore trainante, la base di un cambiamento di una regione che vediamo ancora oggi, perché si tratta di cambiamenti lentissimi. La cultura era il nostro ambito di competenza, quindi ci siamo messi

in campo su questo aspetto, perché ci siamo resi conto che correvamo un rischio, che intravedevamo prima del covid e che poi è emerso come ancora più importante dopo la pandemia. Era necessario essere riscoperti come l'ultima zona da conoscere in Italia, l'ultima regione non visitata da nessuno, perché notoriamente "non esistente". Però rischiavamo di rimanere schiacciati, non compresi, colonizzati, anche. Quindi abbiamo dato avvio a questo lavoro di trasformazione dei patrimoni culturali, che sono numerosi. JustMO ha infatti un'idea di patrimonio culturale che è più vasto del concetto tradizionalmente inteso. Il patrimonio culturale ha a che fare con la comunità, con le persone, che sono le nostre "didascalie", i nostri "pannelli" espositivi in qualche modo. È necessario infatti fermarsi a parlare con le persone nei paesi molisani per comprendere il valore della cultura di quei territori. Dunque, da una parte c'era la necessità di far crescere la consapevolezza da parte dei residenti del valore dei loro patrimoni, una consapevolezza che era assai limitata, mentre dall'altra era necessario fare in modo che questa consapevolezza diventasse anche strumento di valorizzazione e di accoglienza. È solo infatti a partire dalla consapevolezza del proprio patrimonio culturale che si può essere più accoglienti, si può trasmettere meglio il valore del patrimonio stesso.

Quindi il flusso turistico rappresentava un elemento di preoccupazione, non perché fosse diventato ingestibile, ma poiché riscontravamo la necessità di lavorare sulla costruzione di un racconto che fosse autentico ma soprattutto sentito dagli abitanti, per cui justMO ha messo in campo una serie di azioni che in qualche maniera collegassero le due attività, quelle con la comunità da una parte e quella del racconto dall'altra.

Per esempio, ci siamo occupati di spazi: justMO possiede un hub culturale, a Campombasso, che è la sede della cooperativa ed anche un luogo di incontro culturale. Inoltre, sono attualmente in fase di realizzazione tre ulteriori hub in altrettanti luoghi del territorio. Uno sorgerà a Civitacampomarano, l'unico borgo vincitore del bando "Borghi". Un secondo sarà realizzato a Pietracatella, comune risultato vincitore del bando "Città che legge", con un progetto che sostiene la lettura esaltandone l'aspetto ludico e artistico e la dimensione sociale ed in funzione del quale il nuovo hub articolerà un relativo processo di promozione della lettura come forma di contrasto alla povertà culturale e educativa. Infine, il terzo hub sorgerà a Sepino; qui la struttura è al momento in fase di costruzione, grazie anche ai nuovi strumenti approntati dell'accordo di partenariato pubblico-privato che permette di utilizzare spazi pubblici con finalità culturali.

Inoltre, justMO ha pensato di promuovere delle attività di ascolto delle persone per raccogliere dei contenuti attraverso strumenti quali le mappe di comunità, oggi ormai anche mappe digitali, il che le ricollega con il tema delle competenze. Infatti, justMO ha partecipato al TOCC blu ottenendo un finanziamento per la produzione di due servizi digitali: una è appunto la mappa di comunità digitale, che parte dalla comunità raccogliendo gli elementi che quest'ultima riconosce come più rappresentativi nel proprio territorio dal punto di vista culturale, tramutandoli in "racconti digitali". Questi vengono infine messi a disposizione del visitatore, attraverso la funzione di mediazione offerta dalla cooperativa justMO.

L'altro servizio che verrà realizzato attraverso il TOCC è rappresentato dagli "archivi partecipati di comunità digitali". Un piccolo paese nella provincia di Campobasso, Mirabello Sannitico, è oggi custode di un grandissimo patrimonio fotografico, realizzato da un unico

fotografo che ha lavorato in paese negli anni '50, '60 e '70 facendo fotografie in tutte le occasioni pubbliche e private (dai matrimoni agli eventi funebri, passando per le semplici fototessere) e di fatto producendo un ricco e longitudinale spaccato fotografico della comunità locale, con un patrimonio di oltre 5500 fotografie. JustMO ha recuperato una parte di questo patrimonio iconografico, digitalizzandolo e caricandolo su un archivio. Quest'ultimo possiede un'interfaccia aperta al pubblico, tramite la quale ognuno può inserire informazioni sugli elementi rappresentati nelle fotografie: il nome della persona raffigurata, la data, l'occasione o l'evento, e così via. Questo processo partecipato unisce le comunità molisane, anche con quelle oggi residenti all'estero, dato che molte delle persone raffigurate nelle fotografie storiche sono nel frattempo emigrate. Questo processo di ricostruzione, digitale e comunitaria, abilita di fatto una preziosa attività degli esponenti più anziani della comunità, dei quali da un lato si riconosce ed assieme si valorizza la funzione di custodi della memoria che questi ricoprono, e dall'altro si promuove un processo di avvicinamento guidato al digitale. JustMO ha realizzato a valle del progetto anche uno spazio fisico, un piccolo museo gestito da giovani ragazze che svolgono lì il servizio civile. Il museo offre al visitatore la possibilità di consultare un grande monitor tramite il quale gli anziani visitatori delle comunità locali e limitrofe possono inserire direttamente i loro dati. Si tratta di fatto di un servizio digitale che proveremo a proporre anche ad altri comuni.

FLAVIA BARCA

Il tema della negoziazione e della partecipazione è fortissimo ed emerge in tutte le esperienze fin qui delineate. Vorrei capire un'altra cosa. Giovanna Barni ha detto una cosa fondamentale, che è l'idea che oggi la cultura possa diventare veramente lo strumento di trasformazione sociale, a fronte di un vulnus nazionale enorme, da cui noi non possiamo prescindere, che è un problema enorme che l'Italia possiede tanto in linea generale quanto rispetto agli altri Paesi europei. Si tratta di un vulnus significativo di istruzione, e non solo di alfabetizzazione digitale, che divide il nord dal sud della penisola, le donne dagli uomini nel processo di istruzione e nel mercato del lavoro. Relativamente alla questione della scolarizzazione, dalle ricerche emergono dei numeri sulle competenze nel centro-sud Italia che sono impressionanti; è impressionante la quantità di dispersione scolastica, ma soprattutto di persone che arrivano ad avere il diploma senza avere assolutamente le competenze stabilite secondo tutti i parametri OCSE PISA. I dati sul Paese sono insomma drammatici, e questo chiaramente si riflette poi sulla storia del nostro Paese, sullo sviluppo economico e sociale, e non ultimo sulla costruzione di competenze. In un simile contesto la cultura ricopre dunque un ruolo centrale in merito ai processi di costruzione di nuovi valori e, come trapelava dalle tue parole, di costruzione di fiducia. Alcuni dati molto interessanti della fondazione Agnelli mostrano quanto il vero motivo del gap tra nord e sud nei processi di istruzione sia la mancanza di fiducia delle famiglie nel valore del processo di istruzione. Quello che veramente cambia è il fatto che le famiglie nel centro-sud ritengono che non sia la scuola a contare, quanto piuttosto le relazioni, i favori, altri meccanismi, non la scuola, non l'istruzione. Al contrario, sappiamo che quest'ultima possiede un potere di cambiamento enorme. Questo aspetto, secondo te, che lavori nel "fare" dei territori, in che modo può essere messo a terra?

NELLA RESCIGNO

È vero, c'è una diffidenza delle famiglie rispetto alla costruzione della conoscenza tramite l'apparato scolastico, però è altrettanto vero che andare a scuola nelle aree interne non è la stessa cosa che andare a scuola in altri territori. Sono molte le classi miste. Numerosi paesi hanno una popolazione inferiore ai 1000 abitanti, per cui non tutti dispongono di un istituto scolastico, ed assai di frequente alunni di età diverse vengono agglomerati in classi miste. Per cui è chiaro che l'approccio all'istruzione è complesso, ed in questo frangente i professori e i maestri rappresentano i veri "eroi".

Diciamo che il nostro lavoro può essere un lavoro di affiancamento, di sostegno, che si fa a latere, che entra anche nelle scuole —perché chiaramente quasi sempre le nostre azioni prevedono un accordo con il mondo scolastico, e il mondo scolastico risponde quasi sempre, poiché gli insegnanti ed i dirigenti sono consapevoli della necessità di aprire la mente, di andare oltre le mura scolastiche per quest* ragazz*, con azioni di crescita educativa. In un simile contesto, noi portiamo avanti un grande lavoro con le scuole e con i* più giovani. Infatti, da un lato si lavora con la popolazione adulta, dall'altro con i* giovani, coloro i quali effettivamente devono maturare questo genere di consapevolezza. È fondamentale che si lavori sulle generazioni nuove, affinché partano già con una consapevolezza che si ponga come base per crescere ed aprirsi. La consapevolezza contribuisce a scoraggiare il rischio di abbandono dei territori, di rinuncia alla valorizzazione locale, fungendo da stimolo ad aprire la mente ed a fare ritorno, od a restare, nei propri territori di origine.

FLAVIA BARCA

Ma in che modo la progettazione culturale può essere trasformativa? I processi di costruzione di comunità, di mappatura riescono effettivamente ad essere trasformativi ed a costruire competenze nel momento in cui sono in atto?

NELLA RESCIGNO

Credo di sì. Sicuramente non sono sempre competenze tecniche, sono spesso competenze relazionali. Ad esempio, molti dei progetti di justMO favoriscono la relazione, anche tra fasce di età diverse. Credo che in questo sicuramente siano fondamentali, e il nostro ruolo è anche un po' di esempio in alcuni casi, questo aspetto è molto importante. Quando la cooperativa si interfaccia con le giovani ed i giovani, porta sé stessa come esempio, non già perché rappresentativa dell'optimum, quanto piuttosto perché il nostro operato offre loro la possibilità di far nascere nei giovani l'idea che si possa davvero fare qualcosa, che si possano attivare nel futuro nuove attività economiche sul territorio. Nelle aree interne molisane predomina il senso di abbandono, da cui germina un senso di necessità di allontanamento. Portare il modello di justMO come esempio permette di mostrare come si possa sopravvivere e prosperare in questi territori anche attraverso la cultura, come si possano attivare nuovi percorsi di crescita. La parte più importante del nostro lavoro in questo momento di grande dispersione demografica sta nel ricostruire le relazioni, oltre che nel promuovere e garantire forme di ascolto. Sono venuti a crearsi dei veri e propri vuoti generazionali, di presenza. In questo senso, l'idea che le comunità siano piccole e dunque più "strette" predomina. È fondamentale far comprendere alle comunità che non è necessariamente così: in passato, nelle piccole comunità, c'erano dei luoghi fondamentali in cui le persone si incontravano, i bar erano pieni, i piccoli esercizi commerciali, l'oratorio,

il parroco. Adesso molti di questi luoghi si sono svuotati, restano gli anziani, a fronte dell'abbandono de* più giovani. Il nostro ruolo fondamentale, in questo senso, è quello di ricreare occasioni di incontro.

Per quanto concerne le nuove competenze, emerge una difficoltà oggettiva nel nostro campo, sebbene questo figuri come uno di quelli in cui le meta-competenze sono fondamentali, specie la dimensione orizzontale. Anche, a livello più basico, definirci mediatori o facilitatori di comunità è una cosa complessa, soprattutto si tratta di una competenza che prevede diverse soft skill: dall'ascolto, alla capacità da un lato di utilizzare in input le conoscenze e le pratiche delle comunità, e dall'altra di trasformarle come output in parole ed immagini, utilizzando gli strumenti digitali, che presuppongono il possesso di un'ulteriore competenza. Il percorso che justMO promuove è quello di costruire la brand identity a partire da forme di community engagement: vale a dire che noi ascoltiamo le comunità, cerchiamo di risalire al valore autentico, l'identità che queste si riconoscono per poi trasformarla in qualcosa di tangibile, in un racconto e poi in strategie di marketing. Le competenze che si mettono in circolo, dunque, sono tantissime, e in justMO le stiamo in qualche misura anche costruendo, passo dopo passo, per poi trasferirle progressivamente anche ai collaboratori più giovani, e da questo punto di vista emerge con chiarezza l'importanza della predisposizione, dell'attitudine personale; tutto il resto si costruisce strada facendo.

Infine, la promozione di progetti attraverso gli accordi di partenariato per l'attivazione e l'utilizzo di spazi pubblici per noi può essere uno di quei veicoli fondamentali e noi stiamo costruendo tutti i segmenti necessari. Un esempio: attivare un hub culturale a Sepino, sapendo che a poca distanza del comune esiste un parco archeologico in crescita permette di attivare anche nel parco dei processi economici che riguardano noi ma che possono coinvolgere l'intero territorio. È necessario credere nella nostra missione, andare oltre lo strumento dei bandi, produrre una serie di ricadute non dirette, secondarie

Processi creative driven, di Marco Tortoioli Ricci[107] e Ermelinda Pittelli[108]

MARCO TORTOIOLI RICCI

Il design rappresenta una delle competenze centrali di cui l'Italia, nonostante si dica paese del made in Italy che nasce proprio dai distretti del design, che hanno dagli anni '50 di fatto rivoluzionato l'economia nazionale, si è un po' dimenticata. In merito alla questione economica ed alla riflessione sulle possibilità di finanziamento dei processi di valorizzazione della cultura in Italia, sarebbe opportuno cominciare a ragionare di ecosistemi in cui il mondo delle imprese, anche private, oggi può diventare un fortissimo co-finanziatore di progetti in questo campo. Nel 2025 le imprese sotto i 20 milioni di fatturato saranno tenute dalla Comunità Europea a presentare bilanci integrati, vale a dire non solo i bilanci di sostenibilità, ma bilanci che raccontano come siano anche censibili la produzione di beni intangibili e valori intangibili in chiave comunitaria e di relazione.

Su questo, tutto il mondo, anche cooperativo o delle ONG, può essere uno di quei partner in chiave consulenziale fondamentale nell'accelerazione di certi processi culturali all'interno

[107] Presidente Nazionale AIAP - Associazione italiana design della comunicazione visiva.
[108] Fundraiser ONG ONLUS IBO Italia.

del mondo dell'impresa privata; su questo il nostro paese ha moltissimo da fare. Tornano utili alcuni dati su quale sia in termini di competenza il portato potenziale del design in Italia: il nostro Paese produce ogni anno almeno 10.000 fra diplomati e laureati nel campo del design, ed ospita 34.000 imprese che lavorano nel campo del design, con 64.000 addetti. Esistono più imprese nel campo del design in Italia di quante non ve ne siano in Germania e Francia. Le imprese che lavorano nel campo del design producono perlopiù un bene che "non si afferra", che è cultura: il 98% dei laureati e diplomati trova lavoro entro 5 anni, ma molto spesso non in Italia, perché i nostri giovani preferiscono, una volta diplomati o laureati, rivolgersi altrove.

I designer della comunicazione visiva, quelli che un tempo erano definiti "grafici", in realtà hanno aumentato sensibilmente i propri ambiti di applicazione. Uno dei principali ambiti di espansione delle competenze del design e della comunicazione è il design di processo, gli altri ambiti di innovazione sono l'innovazione digitale e dell'informazione, o information design, che nei processi di capacitazione diventa uno strumento fondamentale nelle forme di ausilio per esempio nei processi decisionali dei governi che, se interessati a muoversi nell'ambito della cultura, devono sapere su che basi poterlo fare, per esempio l'innovazione ambientale e l'innovazione strategica. Il 10% di quei diplomati e laureati negli ultimi tre anni è stato assunto da pubbliche amministrazioni con il titolo professionale di "designer di prossimità", il cui significato resta di difficile definizione. Emerge dunque in primo luogo un'esigenza tassonomica nel definire le competenze necessarie ad immaginare processi trasformativi, in secondo luogo si rende necessario comprendere quali siano gli output dalla scuola italiana, dal momento che troppo spesso questo dato, nell'economia reale, viene dimenticato.

ERMELINDA PITTELLI

Io nasco progettista, lavoravo sui bandi e ho fatto la formatrice e ora mi occupo di relazioni esterne. Dieci anni fa ho chiesto alla mia Ong di cui non sono titolare ma sono collaboratrice di non lavorare più coi bandi ma di lavorare nell'area del fundraising che anch'io non amo questa parola mi piace di più parlare di relazioni e partnership.

MARCO TORTOIOLI RICCI

Con Ermelinda ci siamo incontrati in uno degli incontri sugli assi programmatici di Parma 2020, che poi è diventato 2021, nello specifico quello dedicato alle imprese creative-driven, o ispirate dalla creatività. Il tema, quando si lavora con grandi imprese, è quello di far comprendere ai loro manager perché sia per loro vantaggioso investire nell'ambito del design della comunicazione visiva, cioè fornire gli strumenti per cambiare il modo in cui l'impresa si racconta al di fuori, in cui propone i propri prodotti e servizi, il valore che producono.

ERMELINDA PITTELLI

Esatto, ed io, come forse molti di quelli che hanno risposto al questionario, non sapevo cosa fossero le imprese creative-driven, ma sono una curiosa e quando ho visto quel bando sono andata a vedere che cos'erano, ho studiato mi sono presentata all'incontro di presentazione e man mano univo dei tasselli. Io e Marco abbiamo cercato di lavorare subito sulla questione valoriale: che cosa noi potevamo condividere con l'azienda a cui abbiamo scelto di proporre un progetto. Dunque ci siamo concentrati sull'individuare subito il piano da co-progettare,

e non è stato semplice perché l'azienda coinvolta è il gruppo Chiesi Farmaceutici, che è un'azienda che ha 6000 dipendenti in tutto il mondo.

Quindi all'inizio siamo passati dall'area legale, poi dalle risorse umane, l'area formazione, eccetera. Insomma, abbiamo dovuto mostrare all'impresa che quel progetto era un progetto di valore e che valeva talmente tanto che costava molto di più di quanto il bando mettesse a disposizione. Ebbene, dopo aver mostrato quello che i collaboratori avrebbero appreso in termini di competenze ai responsabili aziendali, che sono esperti nell'ambito della responsabilità sociale di impresa, questi ultimi hanno immediatamente riconosciuto che valesse la pena investire, dapprima con un investimento aggiuntivo rispetto al capitale messo in campo dal bando disponibile , e successivamente alla fine del progetto tramite un ulteriore investimento, con lo scopo di mostrare alla città quello che era stato fatto. Il tema centrale era infatti quello di trasmettere il senso della cultura della sostenibilità attraverso un linguaggio che non era né quello delle Ong né quello delle aziende, ma attraverso l'arte.

"Parma 2030 - La città sostenibile" nasce all'interno del bando "Imprese creative-driven" promosso dal comitato Parma 2020 insieme a UPI, CISITA e Parma Io Ci Sto, e Chiesi Farmaceutica era una delle aziende promotrici. Come Ibo Italia, abbiamo deciso di proporre un progetto che portasse la cultura della sostenibilità attraverso un percorso di team building che coinvolgesse i dipendenti dell'azienda. Chiesi ha deciso di partecipare insieme ad altre 15 aziende del territorio, lanciando una sfida, iniziando il percorso in salita, a causa delle restrizioni determinate dalla pandemia. Ad ogni modo, lavorare a distanza non ha rappresentato un vincolo in senso negativo, perché il progetto aveva alle proprie spalle un anno di lavoro a distanza in altre attività. Tra le competenze acquisite dai dipendenti coinvolti nel progetto ci sono quelle legate all'apprendimento di utilizzo di programmi quali Canva ed Anchor, spendibili anche in esperienze di lavoro future, o di soft skill legate alla necessità di lavorare in team da remoto.

Il progetto prevede di ottenere delle installazioni multimediali che possano raccontare alle persone quattro fra gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, in particolare l'obiettivo 3 "salute e benessere", l'obiettivo 5 "parità di genere", l'obiettivo 13 "lotta al cambiamento climatico" e l'obiettivo 17 "partnership". Sembra che l'esperienza sia stata positiva per i partecipanti e quindi ci piacerebbe cercare anche di raggiungere insieme i 17 obiettivi dell'Agenda 2030.

MARCO TORTOIOLI RICCI

In sintesi, questi lavori sono stati realizzati dai dipendenti di un'impresa farmaceutica di 6000 addetti. Questo ha significato per loro ripensare le proprie competenze su altre basi, stabilire forme di collaborazione con colleghi poco più che sconosciuti, con come obiettivo la produzione di qualcosa di intangibile che fosse percepito come valore collettivo, ed acquisire capacità nell'uso di specifici strumenti digitali mai usati prima dai dipendenti coinvolti nel progetto, ed infine abituarsi a pensare che l'intangibile che si sta producendo ha bisogno di linguaggi comprensibili da comunità esterne al proprio luogo di lavoro. Riuscire a familiarizzare con questa idea è esattamente il processo a cui è necessario puntare per ridefinire la mappa delle competenze di cui abbiamo bisogno per ripensare l'intero mondo economico della cultura. Questo succede nelle imprese private; immaginiamo quello che potrebbe succedere nelle imprese cooperative ed in tutte le altre forme associative sulla base di simili presupposti operativi.

CANTIERE MIC – Ministero della Cultura | EFFETTO CULTURA: LE RICADUTE POSITIVE DELLA DIFFUSIONE DELLA CULTURA NELLA VITA CIVILE, SOCIALE, ECONOMICA (AZIONI, PROGETTI, BUONE PRATICHE)

PANEL 1

1963 – 2023: 60 ANNI IN VIAGGIO. PRESENTAZIONE DEL PERCORSO DI RIFLESSIONE STRATEGICA SUGLI ARCHIVI IN ITALIA A 60 ANNI DAL DPR N. 1409/1963

A cura della Soprintendenza archivistica e bibliografica della Lombardia (SAB LOM) in collaborazione con Archivio di Stato di Milano (AS -MI) e Associazione Nazionale Archivisti Italiani (ANAI) – sezione Lombardia

Gli archivi italiani fra tutela e conservazione: ieri, oggi e domani. Chi eravamo, chi siamo e chi saremo: il racconto plurale di un viaggio sempre nuovo, di Annalisa Rossi[109] e Gabriele Locatelli[110]

A partire dal DPR n. 1409 del 1963, Il progetto "1963-2023: 60 anni in viaggio" ha inteso mettere a fuoco lo scenario presente e futuro degli archivi statali, pubblici e privati in Italia e la loro funzione rispetto ai processi di innovazione in corso (con particolare riferimento ai temi delle transizioni digitale e verde), nello scenario della società della conoscenza e delle learning communities, in cui il ruolo professionale e la funzione sociale degli archivi e degli archivisti, veri e propri professionisti della conoscenza, si pongono come chiavi di volta per garantire l'esigibilità dei diritti civili e umani (questi ultimi intesi come 'diritti culturali' nella accezione attuale del diritto internazionale ed europeo).

Il progetto, lanciato nel corso della edizione 2023 di *Archivissima*, dedicata al tema del viaggio, è proseguito con la pubblicazione, il 2 agosto 2023, di una *call to action*, rivolta dalla Soprintendenza archivistica e bibliografica della Lombardia, in collaborazione con l'Archivio di Stato di Milano e con ANAI Lombardia, ad Istituzioni, statali e pubbliche, ad Enti, pubblici e privati, a Fondazioni, Associazioni, Operatori economici e liberi professionisti del territorio nazionale, finalizzata a condividere esperienze, pratiche, ricognizioni critiche, proposte. Si è inteso così attivare dal basso la comunità nazionale, anche oltre il solo perimetro della comunità professionale, per riflettere in modo coordinato secondo un processo *bottom-up* su passato e presente degli archivi italiani e, ove possibile, individuare soluzioni per il futuro prossimo. Si è partiti dalle storie, dalle esperienze, dalle pratiche per poi procedere a disegnare modelli (per il passato disegnati nel DPR 1409/63) e possibili percorsi di sviluppo. A settembre 2023, sono stati presentati a Lucca i risultati della *call to action*, in termini di profilazione quantitativa e qualitativa delle risposte, con riferimento alle caratteristiche soggettive dei proponenti, agli ambiti di interesse, alla natura dei contenuti. All'atto della redazione del presente contributo di sintesi, è possibile rendere conto dei numeri e del merito delle discussioni condotte a Milano fra ottobre e dicembre 2023[111], al momento

[109] Soprintendente SAB LOM. Intervento revisionato dall'autrice.
[110] Presidente ANAI Lombardia. Intervento revisionato dall'autore.
[111] https://sab-lom.cultura.gov.it/fileadmin/risorse/news/precedenti/2023/Call_to_Action_-_Palinsesto.pdf

documentate interamente dalle registrazioni integrali ancora accessibili sui canali istituzionali YOUTUBE dell'Archivio di Stato di Milano e della Soprintendenza archivistica e la successiva edizione a stampa degli atti integrali, auspicata entro la fine del 2024.

Annalisa Rossi, Soprintendente archivistico e bibliografico della Lombardia e (allora e fino al 15 maggio 2024) Direttore dell'Archivio di Stato di Milano, e Gabriele Locatelli, Presidente di ANAI Lombardia, hanno coordinato il denso programma con cui la comunità scientifica ha riletto e compreso in sede critica i percorsi e le storie degli archivi e dell'amministrazione archivistica italiana dal 1963 al 2023.

Chi e cosa erano gli archivi statali, pubblici, privati nel 1963 e chi sono oggi?

Quali percorsi e quali eventi ne hanno mutato il profilo e consentito lo sviluppo delle funzioni di tutela e di conservazione nei territori dove gli archivi si producono e vivono?

Quali criticità e quale potenziale di sviluppo e miglioramento è leggibile nelle pratiche e nelle esperienze di tutela, di conservazione e di valorizzazione attualmente in corso?

Quali riflessioni e ipotesi se ne possono inferire con riferimento ai modelli di governo e di governance dei patrimoni pubblici e privati esistenti?

A queste domande hanno risposto più di 120 Partecipanti (57 Soggetti privati, 41 Soggetti pubblici, 10 Docenti universitari, 7 Professionisti, 5 Enti ecclesiastici e religiosi) che hanno animato momenti di confronto a cui hanno partecipato migliaia di spettatori, dando vita a una vera e propria riflessione condivisa che per circa tre mesi ha coinvolto la comunità di professionisti e fruitori. Circa il 70% delle proposte sono arrivate dalla Regione Lombardia ma ben il 30% ha interessato le altre regioni italiane.

La riflessione si è articolata in *patterns* che hanno aperto il confronto, in giornate dedicate, tematiche degli archivi di autore, d'arte, della conoscenza, dello sviluppo economico, di idee, di cittadinanza attiva, dell'immateriale oppure sulle questioni aperte sulla professione, sui modelli di gestione, sui poli di conservazione e sulla digitalizzazione.

#TIP – TAKE IT PERSONALLY: VALORE PUBBLICO DAGLI ARCHIVI DI PERSONA

A cura della Soprintendenza archivistica e bibliografica della Lombardia (SAB LOM) in collaborazione con Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori e Università "Luigi Bocconi" di Milano

People who TIP – L'esperienza di TIP, Take It Personally e le tappe successive, di Paola Dubini[112], Marta Inversini[113], Annalisa Rossi[114]

Lo sguardo dei soggetti promotori

TIP, Take It Personally. I fondi di persona al centro del dibattito interdisciplinare è un percorso collaborativo promosso da Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Lombardia e da Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori che ha avuto luogo a Milano da settembre 2022 a gennaio 2023, strutturato in tavoli di discussione e confronto

[112] Professore associato Università "Luigi Bocconi" Milano. Intervento revisionato dall'autrice.
[113] Già Direttore Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori – Milano. Intervento revisionato dall'autrice.
[114] Soprintendente SAB LOM. Intervento revisionato dall'autrice.

interdisciplinare. La motivazione alla base del percorso risiede, come spesso accade, nella rilevazione di un bisogno: la necessità di costruire e fornire strumenti a Enti, professionisti e persone che a vario titolo si trovano quotidianamente a lavorare con i fondi di persona, per ragioni e con interessi differenti.

Nella visione della Soprintendenza, la promozione e il sostegno al percorso connotano l'esigenza di un cambio di passo della funzione di tutela nella direzione di una maggiore proattività, a fronte della condivisione preliminare della mappa dei bisogni di tutela. Quest'ultima è codificata in termini di consapevolezza della necessità di un cambio di postura di chi esercita la tutela, in uno scenario in cui alla tradizionale azione amministrativa autoritativa, unilaterale, mossa ad individuare l'oggetto della valutazione di culturalità, circoscrivendolo e definendolo, si affianchi un dialogo aperto e collaborativo con gli interlocutori e i portatori di interesse del territorio di competenza, finalizzato primariamente a condividere sguardi e linguaggi. Prendere coscienza di questa necessità equivale a prendere atto di un'emergenza, fattasi sempre più cogente negli ultimi anni: la scomparsa di personaggi di rilievo della storia culturale (letteraria, scientifica, tecnica, artistica, ecc.) del Novecento, pone l'esigenza di attingere modelli condivisi di comportamento e di intervento con il territorio di riferimento e con coloro che, nel territorio, incrociano, con profili giuridici soggettivi e con ruoli differenti, la loro eredità, sia materiale che immateriale. Nella pratica quotidiana, la Soprintendenza è chiamata a intercettare, salvaguardare e garantire la permanenza di quelle eredità e del loro valore culturale, talora grazie e talora nonostante la presenza degli eredi designati di quei patrimoni. Soprintendenza, soggetti conservatori, operatori economici, professionisti, avvocati, notai, intermediari e antiquari si ritrovano, pertanto, pur a fronte di richieste di segno diverso provenienti dagli eredi di questi patrimoni, a praticare il medesimo sforzo di prendere in carico i patrimoni e le istanze ad essi connesse, al fine di individuare le soluzioni più adeguate per la loro conservazione, gestione e valorizzazione.

La Soprintendenza promuove e sostiene l'esperienza di *TIP* nella convinzione che questo sforzo, dapprima plurale ma non coordinato, possa e debba farsi azione sistemica e armonizzata al fine di disegnare uno o più modelli di presa in carico e di gestione di questi patrimoni, nella prospettiva di garantirne la permanenza, in quanto portatori di un valore relazionale nel quale le comunità di riferimento si identificano e attraverso il quale le medesime si esprimono, generando, da quella radice, conoscenza e apprendimento sociale. Su questo terreno la Soprintendenza e FAAM si sono incontrate, condividendo i rispettivi bisogni e le reciproche aspettative e scommettendo sul valore di un percorso in cui, senza rinunciare alla specificità del proprio ruolo e della propria *mission*, ciascuno si ponesse in ascolto, disponibile a raccogliere i significati per rielaborarli a più voci e testimoniarli come nuove e ulteriori dimensioni di valore del patrimonio culturale straordinario che i fondi di persona costituiscono.

Lanciato con un evento pubblico di presentazione il 13 luglio 2022, il percorso *TIP* si è così articolato in tavoli:

1. archivisti, bibliotecari e tecnici (15 settembre)
2. notai e avvocati (5 ottobre)
3. assicuratori (27 ottobre)
4. case d'asta e antiquari (22 novembre)

5. Incontro finale di tutti i partecipanti (1 febbraio 2023).

L'approdo previsto – e l'occasione ideale per una restituzione pubblica e "allargata" del percorso – è stato il pomeriggio del 31 marzo 2023 al Convegno delle Stelline, all'interno del palinsesto *In Archivio*. In quest'occasione sono stati presentati le ragioni e gli esiti di *TIP*, le diverse prospettive di chi ha partecipato e le successive tappe. Sono intervenute, insieme a Annalisa Rossi e Marta Inversini, Paola Dubini – Università Luigi Bocconi, Vincenza Petrilli – Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Lombardia, Beatrice Cunegatti – IT Law Firm, Paola Guzzetti – Regione Lombardia, Carla Morogallo – Triennale Milano. Di seguito, la presentazione nazionale del progetto a LuBeC 2023.

Il metodo di lavoro, fondato sul confronto aperto e collaborativo, generativo di proposte e modelli di approccio, di comportamento, di presa in carico, delle persone prima ancora che dei patrimoni con cui le persone sono in relazione, ha rappresentato il primo obiettivo e, quindi, il primo vero output del percorso. Ogni tavolo è stato, infatti, costruito attorno a tracce tematiche preordinate, a partire dalle quali alimentare la discussione, includendo i punti di vista, le competenze, le testimonianze e le esperienze in uno scenario complesso in cui soggetto e oggetto, persone e patrimoni, contesti e relazioni, sono venuti a comporsi in un quadro dinamico che si è fatto mappa (graficamente tradotta con il supporto dello studio Houseatonic). Di supporto strategico è stato lo sguardo esterno di Paola Dubini, che ha osservato il percorso individuandone e raccogliendone dimensioni specifiche di valore foriere di sviluppo ulteriore.

A 250 ANNI DALLA MORTE DI LUIGI VANVITELLI LE NUOVE SCOPERTE DELL'ARCHIVIO DI STATO DI FOGGIA SULLA REGGIA DI CASERTA

A cura dell'Archivio di Stato di Foggia (AS-FG) in collaborazione con Reggia di Caserta, Comune di Apricena (FG), Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Foggia

L'architetto, La Reggia di Caserta e il sacrificio di Castel del Monte, di Alfredo de Biase[115]

L'Archivio di Stato di Foggia, valutando l'importanza dell'istituzione del Comitato Nazionale "Luigi Vanvitelli, il Maestro e la sua eredità" e in virtù della propria adesione alla convenzione con il Comune di Apricena e la Reggia di Caserta, ha partecipato attivandosi con un progetto di interesse nazionale: "*A 250 anni dalla morte di Luigi Vanvitelli: le nuove scoperte dell'Archivio di Stato di Foggia sulla Reggia di Caserta"*.

Il Ministero della Cultura nel dedicare all'Archivio di Stato di Foggia uno stand e una sala congressi per la presentazione del convegno su Vanvitelli*,* annoverava l'evento come uno tra i progetti innovativi illustrati dai propri rappresentanti istituzionali.

Inoltre, sempre nell'ambito dello spazio espositivo riservato all'Archivio di Stato di Foggia con la collaborazione della Reggia di Caserta, è stato allestito anche uno spazio informativo/divulgativo e un monitor per la proiezione del video sulla Reggia appositamente realizzato.

[115] Coordinatore Progetti Speciali e Valorizzazione dell'Archivio di Stato di Foggia. Intervento revisionato dall'autore.

Il convegno si è svolto con l'introduzione del Direttore dell'Archivio, Massimo Mastroiorio, che ha parlato della convenzione attivata con il Comune di Apricena e con la Reggia di Caserta, poi il Presidente Ordine degli Architetti di Lucca, Fabio Nardini, invitato dallo stesso Archivio e dall'Ordine degli Architetti di Foggia, e l'assessore alla cultura e V. Sindaco del Comune di Apricena, Anna Maria Torelli, hanno portato i saluti istituzionali e lodato l'iniziativa.

Successivamente il sottoscritto, Alfredo de Biase, in qualità di referente del progetto e Coordinatore progetti speciali e valorizzazione dell'Archivio, essendo esperto di Castel del Monte, in quanto in passato ha ricoperto l'incarico di direttore, dopo aver fatto un breve parallelo tra la Reggia di Caserta e il citato Castello, ha relazionato su un argomento ai più sconosciuto ed in particolare sulla spoliazione subita dal maniero di Andria per arricchire la Reggia vanvitelliana. Successivamente, mostrando studi e documenti di archivio, si è soffermato sulla esatta individuazione delle cave di pietra del Gargano la cui breccia corallina è presente nei due grandi monumenti. Il tema dell'intervento si intitolava "L'architetto, la Reggia di Caserta e il sacrificio di Castel del Monte".

In seguito ha relazionato Francesco Faccilongo, Presidente Ordine degli Architetti di Foggia, il quale ha dissertato sul neoclassicismo in Italia e sulla figura di Luigi Vanvitelli offrendo interessanti spunti culturali.

A seguire il responsabile della valorizzazione della Reggia di Caserta, architetto Barbara Del Prete, dopo aver ringraziato il nostro Archivio per il lodevole operato, ha spiegato tutte le iniziative che la Reggia sta portando avanti nell'ambito delle celebrazioni dei 250 anni dalla morte di Vanvitelli.

Infine, da remoto si è collegato lo storico prof. Feliciano Stoico, il quale, dal profondo dei suoi studi eseguiti presso i nostri depositi archivistici, ha enucleato una serie di considerazioni che hanno ulteriormente avvalorato quanto detto dai precedenti relatori e dimostrato la rispondenza dei documenti con i prelievi di materiale in pietra a suo tempo eseguiti dai Borboni nelle cave garganiche.

La manifestazione ha riscosso l'attenta partecipazione di un pubblico interessato ed è stata trasmessa via streaming per poter essere seguita a distanza da ogni latitudine. Considerata poi la specificità del tema, che trattava del famoso architetto neoclassicista, tra i presenti in sala, oltre agli appassionati, ai cultori della materia e al direttore dell'Archivio di Stato di Lecce, vi erano anche numerosi architetti di Lucca.

Il convegno si è concluso con l'auspicio da parte del presidente Fabio Nardini di poter accogliere anche per il prossimo anno l'Archivio di Stato e l'Ordine degli architetti di Foggia e magari attivare proficui interscambi con i rispettivi iscritti.

Celebrazioni Vanvitelliane: il Maestro e la sua eredità 1773-2023, di Barbara Del Prete[116]

"Luigi Vanvitelli, il Maestro e la sua eredità 1773-2023" è il titolo dell'ampio e articolato progetto promosso dal Museo Reggia di Caserta in occasione del 250° anniversario della morte di Luigi Vanvitelli.

[116] Funzionario architetto Reggia di Caserta – Responsabile del Servizio Salvaguardia e valorizzazione del complesso vanvitelliano. Intervento revisionato dall'autrice.

Le Celebrazioni Vanvitelliane hanno rappresentato un'occasione per rileggere l'eredità lasciata dall'architetto. Un pretesto per riconoscere il suo ingegno e la sua umanità e al contempo la sua capacità di essere Maestro poiché, grazie all'opera dei suoi discepoli, il suo linguaggio si diffonde sia geograficamente che temporalmente.

Il programma, che vede coinvolta una pluralità di Istituzioni e soggetti pubblici e privati, si articola in tre linee di azione: conoscenza, divulgazione e sensibilizzazione.

Il progetto delle Celebrazioni è partito con una precisa strategia comunicativa, realizzando un'immagine coordinata in collaborazione con il dipartimento di Architettura e Disegno Industriale dell'Università Vanvitelli. La redazione del Logo ha sviluppato un'identità visiva che riprende la tematica della genialità vanvitelliana veicolandola come una matrice struttura sui numeri 1773 - 2023.

La linea di azione della **Conoscenza** è finalizzata a sostenere e promuovere ogni forma di approfondimento dell'opera e della vita di Vanvitelli attraverso Convegni organizzata dalla Reggia stessa o in collaborazione con Enti e Istituzioni prestigiose.

Si ricorda, ad esempio il Convegno Internazionale di Studi che si è tenuto ad Ancona in collaborazione con la regione Marche il 7-9 settembre 2023; il convegno tenutosi a Roma il 20 novembre 2023 presso l'Accademia di San Luca. Si segnala infine che a Marzo 2024 si terrà a Caserta il Convegno di chiusura delle Celebrazioni Vanvitelliane.

L'asse della Divulgazione ha l'obiettivo di rendere quanto più accessibile il patrimonio di studi. Ricordiamo l'apertura delle Sale Vanvitelliane lungo il percorso di visita; dal 1° marzo sempre visitabile, luogo privilegiato di narrazione dell'opera di Luigi Vanvitelli.

Ed ancora le tre monete dedicate alla Reggia di Caserta e alle Celebrazioni nell'ambito della raccolta numismatica della Repubblica Italiana 2023, emesse dal Ministero dell'economia e delle finanze e coniate dalla Zecca dello Stato.

La Reggia di Caserta ha, poi, vinto il bando della Direzione Generale Creatività Contemporanea, Strategia Fotografia 2022. La mostra fotografica intende accendere i riflettori sui luoghi del Maestro riletti dallo sguardo e dall'opera artistica dei fotografi Luciano Romano e Luciano D'Inverno. La mostra sarà ospitata negli spazi di prossima apertura nell'ala ovest del Palazzo, recentemente restituiti dall'Aeronautica Militare.

La **Sensibilizzazione** è intesa, infine, come attività volta a far conoscere al grande pubblico l'opera di Vanvitelli e soprattutto farla vivere come spazio di suggestione, patrimonio vivo del proprio quotidiano a volte nascosto e a volte protagonista del paesaggio culturale in cui si vive, come nel caso dell'Acquedotto Carolino.

Le iniziative sono state realizzate nel Complesso vanvitelliano ma anche nella città di Caserta, Capua, Bucciano, Durazzano, Valle di Maddaloni, Sant'Agata dei Goti, Aversa, Benevento, Napoli, Bacoli, Ercolano, Apricena e altre località, grazie all'ampia geografia di provenienza delle proposte.

"SPAZI SOGNATI". PERCORSO DI ACCESSIBILITÀ E INCLUSIONE PER PERSONE CON DISABILITÀ INTELLETTIVA ATTRAVERSO ATTIVITÀ A MEDIAZIONE CULTURALE E ARTISTICA

A cura dell'Archivio di Stato di Prato (ASPo) in collaborazione con Associazione Nazionale Famiglie di persone con disabilità intellettive e/o relazionali (Anffas Prato)

Intervento di Francesca Barni[117], Virginia Barni[118] e Leonardo Meoni[119]

"Spazi sognati" è un percorso di accessibilità e inclusione per persone con disabilità intellettiva svolto in collaborazione tra Archivio di Stato di Prato e Anffas Prato (Associazione Nazionale Famiglie di persone con disabilità intellettive e relazionali).

È un'iniziativa posta all'interno di un cammino comune tra le due istituzioni, iniziato nel 2019. Nel progetto il patrimonio archivistico è scintilla detonatore di percorsi che cercano di stimolare gli utenti del centro Anffas, dal punto di vista sensoriale-percettivo, cognitivo-attenzionale, affettivo-emotivo, relazionale. Le tematiche, dalla durata annuale, prendono spunto dalle carte antiche, che celano sì storie lontane nel tempo, ma non così distanti da noi nei contenuti. Il progetto sperimentale diviene sfida per gli stessi promotori e mediatori degli enti coinvolti.

L'iniziativa si rivolge ogni anno a circa 25 ospiti del Centro terapeutico Riabilitativo (CTR) di Anffas Prato, dell'età media di 46 anni, tutti affetti da disabilità psico-motorie e relazionali gravi. Per l'anno 2021-2022, il progetto intendeva stimolare gli utenti proprio sul tema dello spazio, esplorato come luogo fisico o dimensione mentale, ambiente vissuto, immaginato o desiderato. Il percorso si articolava attraverso incontri settimanali da remoto, visite in Archivio di Stato e laboratori presso il CTR di Prato.

In particolare, gli appuntamenti *on line* coinvolgevano un gruppo ristretto di utenti, per permettere loro una loro maggiore e proficua stimolazione: attraverso slides interattive, era previsto un momento di accoglienza con attività di riscaldamento, un laboratorio di idee e una successiva rielaborazione tutta personale del tema, secondo l'"Approccio Capacitante" (Vigorelli[120]), il "*Gentlecare*" (Jones[121]) e l'"Approccio centrato sulla persona" (Kidwood[122]).

L'iniziativa pur essendo sperimentata in prima battuta all'interno di una dimensione collettiva, si declinava poi nel vissuto unico dei singoli fruitori, che davano di volta in volta una propria personalissima lettura. Alti sono risultati i livelli di gradimento e efficacia, rispetto agli obiettivi individuali. La cultura può dunque attivare e produrre ricadute, "effetti" benefici nei confronti dei nostri utenti speciali. Riscontri positivi si sono registrati nelle sfere del benessere emozionale, delle relazioni interpersonali, dell'inclusione sociale, dello sviluppo personale, come pure dell'autodeterminazione. In una futura prospettiva, l'iniziativa desidera coinvolgere anche altri luoghi della cultura presenti sul territorio pratese, in particolare il Museo di Palazzo Pretorio, per collaborare ancora più fattivamente, in modo sinergico, al miglioramento della "qualità della vita" di tutti i partecipanti.

---

[117] Educatrice professionale Anffas Prato. Intervento revisionato dall'autrice.

[118] Referente Progetto "Spazi sognati" ASPo. Intervento revisionato dall'autrice.

[119] Direttore ASPo. Intervento revisionato dall'autore.

[120] P. Vigorelli, L' approccio capacitante. Come prendersi cura degli anziani fragili e delle persone malate di Alzheimer, Strategie a mediazione artistica in centro diurno, in Atti del convegno 4° Convegno Nazionale sui Centri Diurni Alzheimer, Milano, Franco Angeli, 2016.

[121] M. Jones, Gentelcare, Un modello positive di assistenza per l'Alzheimer, Roma, Carocci 2005.

[122] L.P. De Vreese et al, La nuova longevità della disabilità intellettiva. Percorsi di cura dalla gestione alla relazione, Napoli, Liguori, 2009, p. 63; T. Kitwood, Dementia reconsidered. The person comes first, Philadelphia, Open University Press, 1997.

LA GALLERIA NAZIONALE E L'ESPERIENZA DEI PUBBLICI

A cura della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea (GNAM)

La Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea e le esperienze dei pubblici, di Paola Castrignanò[123] e Isabella de Stefano[124]

Presentiamo alcune iniziative ideate dalla Galleria Nazionale e dedicate all'ampliamento dei pubblici e all'accessibilità, con lo scopo di eliminare non solo le barriere di natura fisica, economica, cognitiva, sensoriale, ma anche di generare benessere nelle persone che visitano il museo. I progetti di fruizione ampliata sono *site specific,* poiché sono pensati per la Galleria Nazionale e sono realizzati anche con la collaborazione dei mediatori e delle mediatrici culturali dell'Accademia di Belle Arti di Roma.

A questo proposito si segnalano i seguenti progetti: **Metamorfosi; In &Out; Mi nutro di Arte; L'Artista sono Io.**

Metamorfosi è stato ideato in collaborazione con il carcere minorile di Casal del Marmo. Il progetto prevede l'inserimento delle visite museali all'interno dei permessi premio concessi ai detenuti e la conoscenza del patrimonio culturale attraverso visite e attività creative, da realizzare sia all'interno della Galleria Nazionale, sia negli spazi del carcere.

In and Out si rivolge ai bambini e ai ragazzi con spettro autistico e propone un modello "circle up" che mette in relazione il museo e il suo personale con i bambini con disturbi cognitivi e relazionali, i loro caregiver, i genitori e gli operatori.

Con le Asl di Roma 1 sono stati ideati i progetti **Mi nutro di arte** e **L'Artista sono Io,** che nascono con l'obiettivo di inserire le visite museali all'interno dei percorsi di riabilitazione previsti dalle Asl e finalizzati al recupero del benessere fisico e psicologico dei pazienti. Sono coinvolti adolescenti di età compresa tra i 15 e i 25 anni che, in molti casi, hanno interrotto il loro percorso scolastico. **Mi nutro di arte** si articola in una serie di visite e di laboratori condotti dalle mediatrici di fronte alle opere d'arte e sono rivolti esclusivamente alle adolescenti con disturbi del comportamento alimentare. Il progetto **L'artista sono io** invece è dedicato agli adolescenti con disturbi psichiatrici e comportamentali.

Particolare attenzione è riservata anche alle **scuole primarie e secondarie** con visite e approfondimenti sulle opere e sugli artisti. In queste attività rientrano anche i percorsi di alternanza scuola-lavoro, basati su un modello di apprendimento "learning by doing", in cui gli studenti imparano le nozioni base della comunicazione e della mediazione culturale, affiancando direttamente sul campo i mediatori museali. Con il progetto ***Teens for Teens*** gli studenti e le studentesse sono stati formati per condurre visite guidate all'interno del museo e, in occasione di eventi come la Notte dei Musei, hanno organizzato le visite rivolgendosi non solo ai loro coetanei, ma anche ai visitatori occasionali che entravano per la prima volta nel museo.

In tutti i progetti cerchiamo di dare voce ai pubblici, osservando le loro reazioni prima e dopo la visita e conducendo indagini che, ancora una volta, testimoniano il ruolo del museo come spazio di relazione, dialogo e trasformazione.

[123] Assistente gestionale GNAM. Intervento revisionato dall'autrice.

[124] Funzionario per la promozione e comunicazione GNAM. Intervento revisionato dall'autrice.

LA CULTURA DALLA A ALLA Z: IL PORTALE BIBLIOGRAFICO ALPHABETICA

A cura dell'Istituto Centrale per il Catalogo Unico delle Biblioteche Italiane e per le informazioni Bibliografiche (ICCU)

Intervento di Maria Cristina Mataloni[125]

Alphabetica è il nuovo portale delle biblioteche italiane creato dall'Istituto per il Catalogo Unico delle Biblioteche Italiane e per le Informazioni Bibliografiche (ICCU), facente capo al Ministero della Cultura.

L'ICCU, tra le varie competenze, si occupa del Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN). I dati inseriti dalle oltre 7.000 biblioteche aderenti a SBN sono disponibili e ricercabili nel Catalogo on line SBN (OPAC SBN).

Alphabetica, oltre a permettere la ricerca dei dati SBN, offre anche la contemporanea interrogazione delle altre basi dati gestite dall'ICCU come Edit 16 (Censimento delle Edizioni italiane del XVI secolo), Manus on line (Censimento nazionale dei Manoscritti italiani), Cataloghi storici digitalizzati e portale della Grande Guerra, 14-18.

Alphabetica è rivolto ad una platea di utenti ampia, soprattutto ai ragazzi delle scuole secondarie che hanno mostrato apprezzamento anche per la sua grafica accattivante, innovativa e colorata.

Il portale permette la ricerca scegliendo tra vari percorsi, oltre a quello generale: Protagonisti, Musica, Libri, Manoscritti, Audio e video, Cartografia, Periodici, Grafica, Biblioteche.

Una particolare cura è stata posta al modo in cui i risultati vengono visualizzati che avviene in box specifiche per ogni percorso, in maniera da aiutare l'utente a orientarsi tra le diverse tipologie di materiale presenti nelle biblioteche. Ad esempio, il tema Cartografia fornisce i risultati divisi in carte geografiche, carte tematiche, atlanti e planisferi, guide, carte nautiche e portolani, catasti.

Nel tema Libri è possibile anche estrarre le risorse ad alta leggibilità.

Tra gli strumenti messi a disposizione degli utenti ricordiamo la mappa concettuale, generata utilizzando le voci del Thesaurus di Firenze, che permette di navigare tra risultati semanticamente correlati a quelli ottenuti in prima battuta; in questo modo è possibile rintracciare materiali connessi al testo cercato ma a cui l'utente non avrebbe probabilmente pensato o difficilmente sarebbe arrivato.

Altro strumento è il radar per la visualizzazione grafica delle principali informazioni sulle opere di un autore.

Anche l'aspetto didattico è stato valorizzato grazie alle potenzialità dell'area personale. In questo spazio l'utente può salvare collezioni personali di documenti e ricerche effettuate; è inoltre possibile condividere con singoli utenti o con gruppi sia collezioni che ricerche. Si può anche richiedere la notifica di eventuali nuovi materiali che vengono di volta in volta inseriti dai catalogatori delle biblioteche.

[125] Funzionario bibliotecario ICCU. Intervento revisionato dall'autrice.

Non rimane altro che provare questa nuova esperienza di navigazione, alla scoperta dei tesori culturali presenti nelle nostre biblioteche.

SE CULTURA UNISCE…L'EDUCAZIONE AL PATRIMONIO E LA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI EDUCATIVI MIC

A cura della Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali (DG-ERIC) – Servizio I Ufficio studi – Centro per i servizi educativi (Sed)

Intervento di Elisabetta Borgia[126], Marina di Berardo[127], Susanna Occorsio[128]

Gli assetti istituzionali emersi, in questi anni, in tema di educazione, hanno contribuito ad affermare una continua relazione tra Pubblica Amministrazione e soggetti diversi, favorendo la definizione di un quadro di confronto e di un approccio educativo globale, interdisciplinare e innovativo per la trasmissione dell'eredità culturale del Paese.

Ne fanno parte oggi, nell'ambito delle attività istituzionali del Ministero della Cultura, la serie di competenze in capo alla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali; alcuni strumenti di indirizzo come il *Piano Nazionale per l'Educazione al Patrimonio* e *Infanzia e adolescenza*. *Note per un'educazione diffusa*; il Centro per i Servizi educativi (*SED)*, prima attuazione in Italia della R. 98/5 del Consiglio d'Europa per riconoscimento dell'educazione al patrimonio come base per le politiche europee di settore, 'spazio' di apprendimento permanente e fattore di accesso e partecipazione.

In quest'ottica, è stata realizzata dalla Direzione generale – Servizio I – *Ufficio Studi*, in collaborazione con Rai Cultura ed Educational, *"Officina patrimonio"* in onda su RAI Storia, un'iniziativa progettuale dedicata a *MEMORIA/SCOPERTA/AVVENTURA/INCONTRO*, per 'restituire' al grande pubblico, l'operatività dei luoghi della cultura e dei Servizi educativi statali in Italia. La prima puntata, è dedicata alla *MEMORIA*, tema identitario e collegato ai diversi contesti culturali, il quale si pone alla base di ogni sapere storico ed etico. Dalla memoria della vita quotidiana degli antichi, testimoniata dalle fonti epigrafiche funerarie latine del *Museo Nazionale Romano - Terme di Diocleziano* di Roma, alla memoria del paesaggio del lago del Fucino, non più esistente e di cui si conservano tracce al *Castello Piccolomini - Collezione Torlonia e Museo d'arte sacra della Marsica* di Celano (AQ). Si passa poi ai documenti dell'*Archivio di Stato* di Prato per comprendere la scrittura dei mercanti medievali, fino al lungo percorso, rievocato a Torino a *Palazzo Reale,* per la conquista dei diritti politici e civili, dallo Statuto albertino alla Costituzione italiana.

Con *Officina patrimonio* abbiamo raccontato l'impegno del Ministero in un ambito, quello educativo, di raccordo tra i settori istituzionali della tutela, della formazione, della ricerca e della valorizzazione. Relativamente a tali settori, come Direzione generale, abbiamo peraltro realizzato anche il portale *#EFR Educazione Formazione e Ricerca. Progetti per il patrimonio culturale* (https://efrdgeric.cultura.gov.it/). Per il settore dell'educazione, il portale promuove progetti di conoscenza, partecipazione, accessibilità e sviluppo sostenibile legati alla nostra eredità culturale, in linea con gli indirizzi del *Piano nazionale per l'educazione al patrimonio culturale*, che sono stati di riferimento per individuare

[126] Funzionario archeologo DG-ERIC Sed. Intervento revisionato dall'autrice.
[127] Funzionario storico dell'arte DG-ERIC Sed. Intervento revisionato dall'autrice.
[128] Funzionario storico dell'arte DG-ERIC Sed. Intervento revisionato dall'autrice.

attività rappresentative, a cura dei servizi educativi, da far conoscere attraverso il programma *Officina patrimonio*.

La parola chiave della seconda puntata è *SCOPERTA*, per rappresentare il ruolo di mediazione dei servizi educativi in un processo maieutico in cui la partecipazione si fa strumento per la costruzione di una consapevolezza sulle relazioni tra la nostra identità culturale e le vicende che hanno attraversato i luoghi in cui viviamo. Scoperta, quindi, della ricchezza di un territorio, della sua storia, dei suoi protagonisti, dei valori legati a una diversa cultura, a un diverso sentire.

Questi obiettivi emergono dal lavoro del *Museo e Parco archeologico di Locri Epizefiri,* che ha coinvolto i più piccoli in un percorso giocoso alla scoperta del mestiere dell'archeologo; dal laboratorio della *Galleria nazionale delle Marche*, che a Palazzo ducale di Urbino ha portato ragazze e ragazzi a capire, riproducendola, la preziosa tecnica della tarsia; dalla proposta della *Biblioteca Nazionale Marciana* di Venezia, che racconta l'epocale passaggio dal manoscritto al libro a stampa; dal percorso educativo della *Soprintendenza archeologia belle arti e paesaggio del Friuli Venezia Giulia* sulla lettura del patrimonio attraverso lo sguardo dell'altro, sui luoghi della cultura come spazi di accoglienza.

Con la *Convenzione di Faro* (2005) e l'ampliamento dell'eredità culturale ai beni rappresentativi delle comunità territoriali, è fondato un nuovo modo di vivere i contesti 'di prossimità', in termini di cittadinanza attiva e partecipazione, per le giovani generazioni che diventano protagoniste di passaggi e interpretazioni.

Entrare nei luoghi della cultura può anche diventare l'inizio di un'*AVVENTURA* in settori sconosciuti. E tale è il tema cui è dedicata la terza puntata di "*Officina patrimonio*": nei laboratori i gruppi classe sono coinvolti in aspetti collaborativi e socializzanti utili a migliorare competenze relazionali connesse a condivisione, drammatizzazione e gioco. Nella sezione di Spoleto dell'*Archivio di Stato di Perugia*, si svolge un percorso documentario di mappatura dei luoghi significativi dello storico locale Achille Sansi. Alla *Galleria di Palazzo Spinola* dei *Musei Reali* di Genova, l'impegno è verso la messa in scena di quanto emerge da carte e menù per organizzare un galà di famiglia nobiliare e, a seguire, presso la *Galleria Nazionale della Puglia "Girolamo e Rosaria Devanna"*, la resa di un'opera studiata in un *tableaux vivant* richiedono sensibilità e creatività. Ed ancora, al *Museo Sannitico di Campobasso,* l'iniziativa è dedicata a progettare un gioco sulla storia antica, riproducendo reperti con tecniche originali.

Nella quarta puntata *INCONTRO*, in prossima visione, i rapporti tra persone e luoghi, con la loro complessità, diventano nuclei progettuali per la costruzione di un futuro sostenibile: un itinerario naturalistico tra fotografia e paesaggio, a Ravenna con la *Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio per le Province di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini*, una verifica d'interesse culturale dei beni oggetto di confisca, a Milano, presso la *Direzione regionale Musei Lombardia,* l'attuazione di uno 'spazio di cittadinanza' accessibile al *Museo archeologico nazionale di Pontecagnano* della *Direzione regionale Musei della Campania* ed infine alla *Biblioteca Nazionale di Potenza* i laboratori su temi su innovazione e digitale.

CANTIERE MIC – Ministero della Cultura | INNOVAZIONE TECNOLOGICA, DIGITALIZZAZIONE, IMMERSITIVITÀ, GAMIFICATION E ALTRE SOLUZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA FRUIZIONE E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

LA GESTIONE DELLE COLLEZIONI E DEGLI ARCHIVI DEL MUSEO NAZIONALE ROMANO

A cura del Museo Nazionale Romano (MN-RM)

Intervento di Chiara Giobbe[129] e Agnese Pergola[130]

In occasione della XIX edizione di LuBeC il Museo Nazionale Romano presenta per la prima volta il progetto di gestione integrata delle collezioni e degli archivi, progetto ideato da Chiara Giobbe, Responsabile dell'Archivio del Catalogo, e Agnese Pergola, Responsabile dell'Archivio Fotografico, con il supporto finanziario di American Express Payments Europe S.L. - Succursale per l'Italia (sponsor) e con la realizzazione tecnica di Gruppo Meta srl.

Gli archivi del Catalogo, Fotografico e Storico conservano i documenti prodotti dalla ex Soprintendenza Archeologica di Roma di cui il Museo Nazionale Romano era parte fino al 2016 e, dunque, comprendono documenti relativi a beni di competenza non solo del museo, che ai sensi del D.M. 23 gennaio 2016, n. 43, art. 1, comma 1, lett. e) ne ha ereditato la gestione, ma anche degli Istituti autonomi creati dalla Riforma Franceschini.

È emersa, quindi, la necessità di individuare soluzioni digitali volte a migliorare la consultazione della grande mole di dati contenuti negli archivi, sia ai fini della tutela dei beni (e dell'incremento del livello di tutela) sia naturalmente nell'ottica della loro valorizzazione e fruizione pubblica, rendendo i dati disponibili attraverso il web, dando anche seguito alle indicazioni della Direzione Generale Musei che promuove la digitalizzazione e l'innovazione nei musei e nei luoghi della cultura così come la massima accessibilità.

La soluzione che è parsa più idonea è stata quella di ricorrere a un sistema gestionale integrato che consentisse il dialogo tra gli archivi dei differenti servizi, integrando le informazioni catalografiche, fotografiche, archivistiche, di restauro, di movimentazione e di prestito all'interno in un'architettura di sistema pensata per garantire il loro coordinamento.

La finalità è duplice: da un lato, la realizzazione di un back-end che consenta ai singoli Uffici del museo di consultare, implementare e aggiornare quotidianamente i dati relativi ai beni, dall'altro, lo sviluppo di un front-end dedicato accessibile al vasto pubblico per la consultazione e la fruizione del patrimonio culturale del Museo attraverso il web.

Come sistema integrato di catalogazione e gestione del patrimonio culturale del Museo Nazionale Romano è stato scelto MetaFAD, una piattaforma multistandard con licenza Open Source sviluppata dalla società Gruppo Meta, che è stata personalizzata in base alle specifiche esigenze di gestione delle collezioni del Museo.

[129] Funzionario archeologo MN-RM. Intervento revisionato dall'autrice.
[130] Funzionario archeologo MN-RM. Intervento revisionato dall'autrice.

Il progetto ha visto il recupero delle banche dati digitali del Museo e la loro importazione all'interno del sistema, mettendo in relazione reperti e documentazione. Tutti i dati possono essere integrati ai sistemi di catalogazione nazionali adottati dal Ministero della Cultura poiché il sistema di catalogazione di MetaFAD è basato sugli standard definiti dall'ICCD.

La realizzazione di questa piattaforma è solo un primo passo, poiché gran parte dei dati sono ancora in formato analogico e dovranno essere costantemente aggiornati e integrati nel sistema.

IL MUSEO NAZIONALE ROMANO SU MISURA

A cura del Museo Nazionale Romano (MN-RM)

Intervento di Carlotta Caruso[131] e Sara Colantonio[132]

L' articolato programma di attività di educazione al patrimonio che il Servizio Educativo del MNR ha realizzato negli ultimi anni, ha ampliato notevolmente la sua offerta formativa, destinandola non solo alle scuole di ogni ordine e grado, a partire dalla scuola dell'infanzia, ma anche agli adulti, alle famiglie con bambini, anche piccolissimi, e alle fasce di pubblico con esigenze speciali, in particolare con disabilità sensoriali e cognitive; queste attività presuppongono però la presenza di almeno un operatore, indispensabile a garantire a ogni visitatore uno scambio diretto e un confronto. Come assicurare, quindi, la fruizione ottimale quando la presenza dell'operatore non è possibile? Per fare fronte a questa necessità è nata un'app che, già nella denominazione, indica l'ambiziosa volontà di mettersi a disposizione di ogni esigenza: "*MNR su misura*". L'obiettivo è quello di offrire uno strumento versatile e fruibile dai diversi tipi di visitatori, appunto cucito su misura per ognuno di essi. "*MNR su misura*" infatti propone contenuti per persone cieche o ipovedenti, sorde, plurihandicap, con disabilità psico-cognitivo e/o declino cognitivo, bambini con e senza disabilità percettivo-sensoriali. L'app è in corso di realizzazione e, al momento, sono scaricabili sul sito istituzionale del Museo i primi contenuti-prova; l'implementazione sarà possibile via via attraverso i fondi di cui potrà disporre il Servizio Educativo e l'erogazione di eventuali contributi, prevedendo inoltre la possibilità di aggiornamenti a seguito di riscontri e suggerimenti migliorativi da parte degli stessi fruitori. La schermata di apertura permette di scegliere il percorso preferito: audiodescrizioni di opere esposte, video in LIS, audiodescrizioni per bambini, inclusi i video della serie "La Gatta Prisca va al Museo" nei quali la mascotte del Museo introduce alla visita delle singole sedi. La novità dell'app è, tuttavia, nella sperimentazione di contenuti specificamente destinati a visitatori con disabilità cognitiva, ancora in corso di realizzazione; gruppi di controllo, coadiuvati da un team di psichiatri e portatori di interesse, lavorano di concerto con il personale del Servizio Educativo alla ricerca della migliore resa dell'applicazione, che possa avvalersi di una struttura semplice e intuitiva in grado di fornire un ausilio senza risultare soverchiante rispetto agli oggetti dell'esposizione e, allo stesso tempo, non privi questi visitatori della possibilità di una visita in autonomia. L'app può essere consultata prima della visita, con il proprio caregiver, per facilitare la preparazione, o anche direttamente sul posto. La scelta di non fornire un *device* ma di far scaricare i contenuti sul proprio segue infine una logica di

[131] Assistente tecnico MN-RM. Intervento revisionato dall'autrice.

[132] Funzionario archeologo MN-RM. Intervento revisionato dall'autrice.

sostenibilità e di semplificazione: non è così necessaria né la manutenzione e/o l'aggiornamento dei device né la loro igienizzazione.

"APULIA MONUMENTALE" DI ROMUALDO MOSCIONI: TECNOLOGIE DIGITALI PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO FOTOGRAFICO

A cura della Soprintendenza Archeologica, belle arti e paesaggio per a città metropolitana di Bari (SABAP-BA)

Intervento di Michela Frontino[133]

Il percorso espositivo di mostra "Apulia Monumentale - il viaggio di Romualdo Moscioni" (a cura della Soprintendenza Abap di Bari, 02-05/02-07-2023, Portico dei Pellegrini, Bari) si estende in un'unica grande sala, al primo piano del Portico dei Pellegrini, edificio dell'XI secolo antistante la Basilica di San Nicola, sulle cui pareti laterali 48 stampe all'albumina seguono un andamento costante, in un corpus centrale unico. Tale sequenza di fotografie, scandita in 3 macro sezioni, si sviluppa sullo sfondo di ampie superfici verticali bianche, insieme ad altri contenuti che permettono di creare nuovi livelli di conoscenza. Sono i testi esplicativi sulle vicende storiche; citazioni di Romualdo Moscioni e di Giacomo Boni; una mappa dell'itinerario compiuto dal fotografo viterbese per realizzare il suo reportage; disegni grafici che riproducono le linee essenziali delle architetture fotografate; QR code che rimandano a video interattivi sui luoghi ripresi da Moscioni, così come appaiono oggi, permettendo allo spettatore di navigare nello stesso spazio fotografato più di cent'anni prima.

L'esperienza del confronto tra passato e presente è vissuta dal visitatore della mostra anche grazie alla visione in grande formato del video proiettato sulla parete centrale, sul fondo della sala. Qui alla mappa che scandisce le tappe del viaggio di Moscioni si alternano brevi filmati in cui le fotografie storiche si sovrappongono, in dissolvenza, sulle panoramiche contemporanee degli spazi e delle architetture riprese dallo stesso punto di vista del fotografo viterbese. Altri momenti del percorso espositivo sono dedicati all'approfondimento sulle tecniche fotografiche storiche utilizzate dall'autore viterbese. In mostra sono proiettati in orizzontale, su touch screen, due video-documentari, l'uno sulle attività di restauro delle stampe fotografiche che hanno preceduto la mostra, l'altro sul fotografo di Ostuni, Luca Spennato, che ancora oggi utilizza la tecnica del collodio umido, come forma di resistenza all'istantaneità dell'immagine digitale.

Infine, si porta l'attenzione sullo sguardo e sulla prospettiva del fotografo, proiettando su un totem multimediale le scansioni dei negativi originali (su concessione dell'Ente conservatore, la Fototeca dei Musei Vaticani) a cui si sovrappongono, in video, le immagini positive post prodotte dall'autore. Al fine di attualizzare lo sguardo di Moscioni in un percorso che non si ferma al puro dato archivistico, il progetto di valorizzazione affidato all'Ass. culturale Off the archive_fotografia e beni culturali si è avvalso di approcci media archeologici, in quanto "Questi ultimi consentirebbero di processare i dati provenienti dagli archivi del passato in una maniera alternativa e creativa […]. Per favorire una

[133] Storica dell'arte e fotografa Off The Archive – Fotografia e Beni Culturali. Intervento revisionato dall'autrice.

moltiplicazione di assemblaggi combinatori, concatenamenti plurali e imprevisti del passato[134]".

ROMUALDO MOSCIONI. APULIA MONUMENTALE. Una mostra online per la rivalutazione di un fondo storico della Fototeca del Kunsthistorisches Institut in Florenz – Max-Planck-Institut, di Almut Goldhahn[135]

Dal 2006 la Fototeca del Kunsthistorisches Institut in Florenz – Max-Planck-Institut, un centro internazionale di ricerca nell'ambito della Storia dell'arte, presenta delle mostre online. Esse sono concepite specificamente per Internet e sfruttano quindi al meglio le possibilità di una presentazione virtuale. Le mostre offrono una panoramica sui campi d'attività della Fototeca così come sulla nostra collezione, assai rilevante dal punto di vista storico-scientifico. Grazie a questo medium informiamo non solo gli specialisti sulle nuove campagne e sugli attuali progetti di ricerca dell'Istituto, ma sensibilizza anche il grande pubblico sull'importanza della fotografia per la conservazione della nostra eredità culturale.

Una di queste mostre, inaugurata virtualmente sul sito della Fototeca il 4 maggio 2015, è dedicata al fotografo Romualdo Moscioni e alla sua campagna in Puglia,[136] svolta tra il 1891 e il 1892 sulla commissione del Ministero della Pubblica Istruzione. Le fotografie presentate in questa occasione appartengono a un fondo acquistato dalla Fototeca nel 1903. La Puglia, con la sua ricca storia sveva-normanna, era una regione di grande interesse per gli storici dell'arte tedeschi. Moscioni stesso aveva pubblicizzato le fotografie della sua campagna all'interno del catalogo di vendita con il titolo "Apulia Monumentale" per attirare l'attenzione della sua clientela. Ma questo contesto si perdeva all'arrivo delle fotografie in Fototeca perché non furono catalogate come un unico fondo, ma la serie fu divisa secondo i criteri del sistema di classificazione (architettura, scultura, pittura; epoche; luoghi, artisti) e quindi inserite in tante scatole diverse.

La riscoperta della serie "Apulia Monumentale" all'interno della Fototeca era legata strettamente alla rivalutazione dei nostri fondi storici, sistematicamente iniziata a partire del 2007 con il progetto "Cimelia Photographica". Con esso è cambiato profondamente l'approccio scientifico della Fototeca: le fotografie non vengono più considerate come semplici immagini dell'opera dell'arte o del monumento documentati, ma vengono trattate quali oggetti unici con una propria materialità e biografia.

La biografia e il contesto delle fotografie di Moscioni furono ricostruiti sulla base dei libri d'inventari, sulle schede del nostro catalogo cartaceo e sui cataloghi di vendita del fotografo.

I risultati di queste ricerche furono il punto di partenza per la mostra virtuale, pubblicato in tre lingue (inglese, tedesco, italiano) e "allestito" con il software APS (Art Publishing System), una banca dati utilizzata anche per la catalogazione delle nostre fotografie.

La mostra (in totale 92 immagini ad alta risoluzione) è composta da sette capitoli, che presentano non solo Romualdo Moscioni come fotografo specializzato in fotografia

[134] Marco Scotini, L'inarchiviabile, Milano 2022, p. 17

[135] Collaboratrice scientifica Fototeca Kunsthistorisches Institut in Florenz / KHI FI. Intervento revisionato dall'autrice.

[136] https://photothek.khi.fi.it/documents/oau/00000272

documentaria-storico-artistica (e poco conosciuto fuori d'Italia), ma anche il contesto storico della sua campagna pugliese. Un capitolo è dedicato alle pratiche archivistiche e ai criteri d'acquisto applicati dalla Fototeca al momento della selezione delle fotografie di Moscioni. La mostra presenta inoltre una collaborazione con la Fototeca dei Musei Vaticani dove sono conservate gran parte dei suoi negativi. Il capitolo conclusivo tematizza questo ricco fondo con lo scopo di dare l'impulso d'avvio per le attività di studio e ricerca comuni sulla figura e l'opera di Romualdo Moscioni. La mostra "Apulia Monumentale", organizzata nell'area del Portico dei Pellegrini a Bari nel 2023, ne è stata la dimostrazione di una risposta positiva.

Le lastre fotografiche di vetro dei Musei Vaticani: dal Fondo Moscioni in poi. Digitalizzazione, catalogo online e mostre digitali, di Paola Di Giammaria[137]

Fiore all'occhiello della raccolta fotografica storica dei Musei Vaticani, conservata nella Fototeca, è il *Fondo Moscioni*, costituito da circa 15.000 lastre su vetro del fotografo documentarista Romualdo Moscioni (1849-1925), la cui acquisizione nei primi anni 30 del '900 segna la nascita dell'Archivio Fotografico, oggi Fototeca. Al suo interno vi è la partizione *Apulia Monumentale*, la campagna fotografica dei monumenti romanici pugliesi, lucani e campani, condotta da Moscioni tra il 1891 e l'estate del 1892 per l'allora Ministero della pubblica istruzione. Sono 206 negativi su vetro (cm 30x40) su un totale di 235 eseguiti, di cui un quinto riguarda le quattro Basiliche Palatine, messi in vendita in un catalogo a parte del 1893 e poi in quello del 1903. A questi si uniscono le stampe fotografiche alla gelatina bromuro d'argento, realizzate tra il 1936 e il 1940 da Arturo Faccioli, fotografo milanese che dà vita al Gabinetto Fotografico, per la vendita delle fotografie.

Tutte le lastre sono in corso di messa in sicurezza, digitalizzazione e catalogazione nell'ambito del progetto avviato nel novembre 2016 e frutto di un articolato lavoro di squadra, coordinato da chi scrive, che rende accessibili nel catalogo online del sito web dei Musei Vaticani i primi fondi delle lastre fotografiche, in graduale incremento. Ad oggi sono state digitalizzate circa 41.000 lastre (su un totale indicativo di 49.000) e ne sono disponibili online circa 10.000 con corrispettive schede. La scheda è il risultato di un lavoro ragionato, che ha considerato gli standard nazionali di catalogazione fotografica, ma che ha risposto principalmente alle esigenze proprie dei Musei Vaticani, di condividere le informazioni basilari della singola fotografia, tenendo presente la nascita e lo sviluppo della raccolta, in un insieme imprescindibile per la storia della fotografia nel contesto museale. Le lastre dell'*Apulia* sono state digitalizzate ma non ancora tutte catalogate, pertanto la Direzione dei Musei ha accolto subito l'invito della Soprintendenza di Bari a collaborare alla mostra fotografica *Apulia Monumentale: il viaggio di Romualdo Moscioni*, organizzata dall'istituzione pugliese nel luglio 2023, 'prestando' 50 files digitali dei negativi originali, al fine di creare, mediante l'uso delle tecnologie, una conoscenza integrata dell'opera di Moscioni.

Sulla scia di questo contributo, e dopo la prima mostra digitale sul sito web dei Musei Vaticani dedicata a Raffaello in Vaticano, si è pensato di proseguire con un'iniziativa analoga. *L'Apulia Monumentale di Romualdo Moscioni. L'uso della fotografia come*

[137] Responsabile Fototeca Musei Vaticani / MV. Intervento revisionato dall'autrice.

documento nell'Italia postunitaria propone una prima selezione dei files dei negativi e dei positivi, con relative schede, per divulgare in modo scientifico e accessibile l'attività di uno dei maggiori fotografi documentaristi e vedutisti a cavallo tra '800 e '900, che ha lavorato anche nei Musei Vaticani.

Il viaggio di Moscioni e le condizioni in cui realizzò gli scatti ci dicono molto sul modo di affrontare le riprese, di preparazione del negativo, sui tempi di sviluppo, con un riscontro tangibile sulle lastre originali. Emerge lo stile personalissimo di Moscioni, fatto di inquadrature audaci, di sapienza nell'uso delle tecniche, e dei trattamenti di finitura e di attenzione anche per la vita che scorre intorno ai monumenti e ai palazzi. Un interprete veritiero e ricercato del suo tempo.

LE FONTI ARCHIVISTICHE PER UNA NUOVA NARRAZIONE DEI SITI ARCHEOLOGICI: L'ESPERIENZA DELL'ARCHIVIO DI STATO DI AGRIGENTO

A cura dell'Archivio di Stato di Agrigento (ASAG)

Intervento di Rossana Florio[138]

L'Archivio di Stato di Agrigento lancia un nuovo progetto per la valorizzazione dei suoi documenti inerenti il Parco Archeologico della Valle dei Templi: PARCHIUM - L'Archivio Racconta.

PARCHIUM – L'Archivio racconta è una innovativa soluzione digitale promossa e realizzata da un Archivio di Stato, composta da una piattaforma *web*, una applicazione digitale geolocalizzata (*APP*), e da un pratico supporto fisico (itinerario e mappa), per accompagnare i visitatori della città di Agrigento in un percorso interattivo ed integrato, attraverso una inedita formula di accessibilità, composta da molteplici dispositivi di lettura digitale e cross-mediale, multilingua e multilivello, con contenuti accessibili da chiunque, con particolare attenzione ai giovani visitatori e alle persone non vedenti, ipovedenti e non udenti.

Attraverso il sito web del progetto, www.parchium.it e la app Parchium, scaricabile liberamente da Play store e Apple store, il progetto si fa promotore di un modo nuovo di raccontarsi e di raccontare lo straordinario intreccio di storie che traspare dai documenti dell'Archivio di Stato di Agrigento, dove il presente e il passato si alternano, offrendo la possibilità di entrare in contatto diretto con le voci nascoste, tra le pieghe del tempo, dei protagonisti della storia della Valle dei Templi di Agrigento: dall'archeologia di scavo, con le sue straordinarie scoperte, fino agli impegnativi restauri, al recupero e alla valorizzazione del patrimonio dell'odierno Parco, in stretto legame con l'intero territorio e la collettività.

Sviluppato grazie al "Programma Operativo Nazionale "Cultura e Sviluppo" FESR 2014-2020", volto a implementare le "Attività conoscitive nel Parco della Valle dei Templi attraverso le fonti archivistiche", il percorso propone diversi nuclei tematici e percorsi targettizzati per una dimensione narrativa innovativa nel panorama archivistico nazionale, enfatizzata da un rimando continuo tra on-line e on-site, grazie alla tecnologia di geolocalizzazione presente nella APP.

[138] Direttore Archivio di Stato di Agrigento. Intervento revisionato dall'autrice.

Questa piattaforma permetterà di raggiungere nuovi obiettivi per un archivio, primo fra tutti attivare una nuova connessione con il pubblico, sia quello in visita, sia quello virtuale, per interagire con l'Archivio di Stato di Agrigento e le sue storie, per offrire un nuovo modello di dialogo, per coinvolgere nuovi fruitori e per raggiungere, toccare e sensibilizzare gli utenti.

Fortemente voluto dalla Direzione Generale Archivi e dall'Archivio di Stato di Agrigento, il progetto è stato realizzato in collaborazione con l'azienda Space Spa di Prato, leader nazionale nel settore dei supporti multimediali per la cultura. PARCHIUM racconta un innovativo processo di valorizzazione attraverso una piattaforma web, nella quale esplorare le tappe della storia e sfogliare i documenti digitalizzati tramite un leggio elettronico, e una applicazione digitale geolocalizzata (APP) che consente agli utenti di farsi guidare attraverso punti di interesse e tracce narrative, aiutati da contenuti multimediali e multilingua, per uno *storytelling* interamente basato sulle fonti e l'accessibilità dei contenuti.

Itinerari, storie e documenti sono accessibili attraverso strumenti dedicati anche ai bambini, nella sezione "Archi", e agli utenti con disabilità uditive e visive. Il progetto persegue gli obiettivi di evidenziare il legame del territorio con il proprio passato, di implementare l'offerta culturale e turistica del Parco della Valle dei Templi di Agrigento, elaborando un modello di sviluppo complementare e sostenibile per gli istituti di cultura statali, quali gli Archivi di Stato.

Il progetto Parchium nasce, inoltre, dalla volontà di favorire la ricerca e la maturazione di una consapevolezza nuova rispetto alla relazione tra digitale e cultura. La soluzione digitale per la valorizzazione del materiale archivistico inerente il Parco Archeologico della Valle dei Templi è composta da diversi dispositivi di lettura digitale e analogica, multilingua e multilivello: una piattaforma web, una applicazione multimediale (APP) connessa alla stessa piattaforma web, una mappa cartacea (scaricabile anche in digitale) e totem informativi. Tale supporto è completo di identità grafica, testi, immagini, filmati, audio, games e contenuti multimediali da poter fruire online, in modalità remota, per promuovere un nuovo processo di valorizzazione, e consentire ai visitatori di fruire di utili contenuti informativi e di contatto nelle fasi pre e post-visita, moltiplicando il potere comunicativo ed attrattivo e differenziando l'offerta culturale. La piattaforma web poggia su un dominio dedicato, con estensioni, per garantire le funzioni ottimali di brand protection ed è ottimizzata nel proprio posizionamento web secondo una attività di indicizzazione (SEO) e secondo le prerogative di fruizione "mobile responsive". L'applicazione multimediale (APP), connessa alla stessa piattaforma web, è un supporto che offre ulteriori approfondimenti rispetto i contenuti rilasciati online implementando la restituzione contenutistica offerta dalla piattaforma web. Si tratta di un supporto autonomo rispetto a quello web, ma omogeneo per la resa visiva e contenutistica, completo di testi, immagini, filmati, audio, games e contenuti multimediali da potere fruire in modalità remota o in loco, attraverso il proprio device mobile (smartphone o tablet). Tale applicazione è compatibile con i sistemi operativi iOS e Android e liberamente scaricabile dagli utenti direttamente dagli Store.

A completamento dell'offerta del progetto Parchium – L'Archivio racconta, sono stati sviluppati supporti fisici informativi, con veste grafica coordinata, al fine di garantire la valorizzazione e implementare la visibilità del progetto culturale.

Tale piattaforma, inoltre, è stata configurata come un supporto a favore della più alta accessibilità culturale, sia come mezzo che come resa dei contenuti, con diversi percorsi targettizzati - junior e special - e con tematiche specifiche in base ai diversi tipi di utenti, in maniera conforme agli indirizzi generali dei livelli uniformi di qualità e standard minimi di fruizione (LUQV – Ambito III) e della "Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società" (Faro, 2005), per promuovere la più ampia gamma di opportunità rivolte alla comprensione del patrimonio e delle sue relazioni con le comunità e la società e per incoraggiare i cittadini a riconoscere l'importanza del patrimonio culturale, del suo significato e del suo valore.

Il progetto Parchium è stato inserito anche nel programma di Agrigento Capitale della Cultura Italiana per l'anno 2025, tra i progetti della sezione Aria, relativi all'ambito della digitalizzazione degli archivi presenti sul territorio. Questo è uno dei contributi che l'Archivio di Stato di Agrigento darà in occasione del prossimo e centrale ruolo che avrà la città di Agrigento.

TRA PAURA, DEVOZIONE E SCIENZA. I LUOGHI DELLA CURA E I RIMEDI DAL QUATTROCENTO ALL'OTTOCENTO A BRESCIA

A cura dell'Archivio di Stato di Brescia (ASBS) in collaborazione con Culturanuova srl

Intervento di Debora Piroli[139]

Nell'ambito delle celebrazioni di *Bergamo Brescia capitale della cultura 2023*, l'Archivio di Stato di Brescia ha inaugurato un percorso espositivo multimediale. Presentato al LuBeC nella sezione "Innovazione e digitalizzazione", il progetto si concentra sul tema delle pandemie, fortemente collegato all'epidemia da virus *Covid-19*. In quel periodo, nonostante le restrizioni del lockdown, l'Archivio di Stato ha sostenuto la ricerca offrendo l'accesso virtuale ai suoi servizi e rinnovando il sito istituzionale.

Il percorso espositivo narra le epidemie occorse nei secoli, i loro rimedi e i luoghi della cura presenti sul territorio bresciano. Contestualmente alla costruzione della mostra, l'Archivio ha lavorato a progetti legati all'ottenimento di finanziamenti previsti dal PNRR per migliorare l'accessibilità cognitiva e fisica al patrimonio e all'Istituto.

Intervento di Giuseppe Merlo[140]

Gli archivi soffrono il pregiudizio di essere labirintici depositi di documenti. Rompere questa distorta visione è la sfida che devono sostenere coloro che operano negli archivi e le nuove tecnologie: la mostra *Tra Paura devozione e scienza. I luoghi della cura e i rimedi dal Quattrocento all'Ottocento a Brescia* ne è una testimonianza.

Questo progetto ha trasformato una sala espositiva antiquata e anonima in un ambiente multimediale nel quale il potenziale visitatore può, in autonomia, compiere un viaggio temporale tra filmati, documenti esposti in originale e un touchscreen che permette l'agevole lettura di documenti senza i limiti imposti da un'esposizione fisica.

[139] Direttrice Archivio di Stato di Brescia. Intervento revisionato dall'autrice.
[140] Assistente tecnico Archivio di Stato di Brescia. Intervento revisionato dall'autore.

Il progetto ha cambiato l'approccio tradizionale, coinvolgendo un fornitore esterno e utilizzando tecnologie avanzate e narrativa coinvolgente.

Intervento di Flora Santorelli[141]

L'innovazione digitale modifica le modalità di accesso ai beni culturali e richiede una riflessione sulle tecnologie utilizzate e sulle strategie comunicative. Il progetto dell'Archivio di Stato di Brescia - realizzato in collaborazione con Comune, Spedali Civili e Università degli Studi di Brescia - dimostra come la digitalizzazione influenzi l'attività di curatela e la restituzione dei contenuti culturali, rendendo necessario il raccordo ragionato e condiviso tra la parte scientifica e la realizzazione.

Il progetto ha compreso un percorso espositivo tradizionale, un filmato immersivo che arricchisce la narrazione documentaria con immagini, musica e citazioni letterarie, un touchscreen per la consultazione di documenti non esposti o non consultabili.

Intervento di Massimo Chimenti[142]

Il percorso espositivo studiato per l'Archivio di Stato di Brescia integra tradizionali metodi espositivi con soluzioni multimediali avanzate. Il perimetro della sala, pur con interruzioni dovute a finestre e porte, è stato ottimizzato a fini espositivi con tamponamenti tecnici che hanno creato un'ampia superficie di proiezione.

Il progetto allestitivo combina la narrazione immersiva con un touchscreen interattivo, dove i visitatori possono esplorare i contenuti tramite immagini ad alta definizione e testi di dettaglio. La consultazione del touchscreen, inoltre, amplia il numero di documenti consultabili rendendo possibile anche la fruizione di elaborati di grandi dimensioni come vedute, mappe e progetti che non potrebbero trovare posto all'interno delle vetrine.

"GIULIANA DEGLI ABISSI": NUOVE PROSPETTIVE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

A cura del Museo Nazionale di Matera (MNM)

Intervento di Annamaria Mauro[143]

L'esposizione *'Giuliana degli Abissi'*, inaugurato alla fine del 2022 presso la sede Ridola del Museo nazionale di Matera, dà inizio al percorso cronologico raccontando dello straordinario ritrovamento del fossile di balenottera, vissuto nel Pleistocene inferiore e rinvenuto presso le sponde del Lago di San Giuliano, a pochi chilometri da Matera. Si tratta certamente di una delle sfide più importanti che il Museo abbia affrontato in termini di conservazione e valorizzazione, con il fine di garantirne la fruizione ai visitatori.

Le operazioni di recupero del fossile, svoltesi a più riprese con notevoli difficoltà legate alla natura del sito tra il 2006 e il 2011, hanno assicurato la messa in sicurezza dei reperti, in apposite camicie di gesso, all'interno di casse lignee realizzate su misura e riempite con schiuma di poliuretano ad alta densità.

[141] Archivista libero professionista. Intervento revisionato dall'autrice.
[142] Culturanuova srl. Intervento revisionato dall'autore.
[143] Direttore Museo Nazionale di Matera. Intervento revisionato dall'autrice.

Dalla collaborazione tra la SABAP-BAS, l'ICR e il Museo nazionale di Matera è nato un accordo di collaborazione finalizzato all'individuazione della più idonea metodologia di recupero utile alla progettazione degli interventi di restauro ai fini della valorizzazione e della fruizione.

La rarità del ritrovamento e lo stato di conservazione lacunoso e frammentario hanno comportato l'ideazione di un progetto espositivo che prevedesse anche l'ausilio delle più moderne applicazioni tecnologiche. È nata così l'idea di destinare una delle sale del percorso espositivo ad una videoinstallazione immersiva, un progetto audiovideo, della durata di 9 min, che incrocia la più alta tecnologia digitale e i diversi linguaggi della visual art, come Animazione 2D e 3D fotorealistico, compositing, riprese video live e la motion graphic. La balena Giuliana ricostruita digitalmente torna a muoversi e solcare il mare e lo spazio profondo portando con sé la rappresentazione del simbolo che è diventato nell'immaginario comune. In questa videoinstallazione immersiva, dove il suono e le musiche hanno un aspetto molto importante, lo spettatore è calato in una dimensione acquatica dove i pensieri sono amplificati e la voce del narratore ci racconta la genesi della vita marina fino alla caccia violenta alla balena.

Le altre sale del percorso sono dedicate al racconto della storia della scoperta e del recupero dei resti e all'esposizione di alcuni reperti riconducibili alla fauna e alle piante acquatiche dell'ecosistema in cui la balena è stata ritrovata e dei primi due reperti ossei integralmente restaurati, ossia la bulla timpanica e l'omero dell'arto destro.

Il laboratorio di restauro è stato integrato armoniosamente con la scelta espositiva e attualmente parziale dei resti fossili: attraverso un monitor, infatti, il visitatore può seguire i lavori di restauro in corso nel laboratorio allestito nella Ex Palazzina Fio del Museo Ridola.

Alla divulgazione e ad un sempre maggiore coinvolgimento del pubblico sono rivolte le visite guidate programmate al cantiere di restauro del fossile che consentono di conoscere lo stato di avanzamento dei lavori, attraverso la voce dei restauratori, le video interviste ai professionisti coinvolti nel progetto (restauratori, archeologi, paleontologi) condivise sui canali social del Museo e il ciclo di 'Lezioni al Museo' in cui il tema è stato affrontato da differenti punti di vista.

MUVI APPIA UN VIAGGIO VIRTUALE NEL TEMPO E NELLO SPAZIO ALLA SCOPERTA DEL PARCO ARCHEOLOGICO DELL'APPIA ANTICA

A cura del Parco Archeologico Appia Antica (PAAA) in collaborazione con S.M.I. Technologies and Consulting S.r.l.

Intervento di Simone Quilici[144], Lorenza Campanella[145] e Anna Giova[146]

Il Parco Archeologico dell'Appia Antica, istituito dal Ministero della Cultura nel 2016 e dotato di autonomia speciale, con il suo territorio di oltre 4500 ettari racchiude una vasta

[144] Direttore Parco Archeologico Appia Antica.

[145] Funzionario per la promozione e Comunicazione Parco Archeologico Appia Antica. Intervento revisionato dall'autrice.

[146] Project Manager e Communication Specialist, S.M.I Technologies and Consulting S.r.l. Intervento revisionato dall'autrice.

area di straordinaria bellezza, ricchissima di testimonianze materiali e immateriali e connotata da un paesaggio unico al modo, in cui natura e archeologia si fondono, integrandosi mirabilmente lungo gli antichi tracciati della via Appia e della via Latina.

Gli imponenti resti archeologici, straordinariamente conservati nel corso dei secoli, hanno originato le testimonianze letterarie di viaggiatori e pellegrini, ispirato le numerose opere di artisti del Grand Tour ambientate nello straordinario contesto della Campagna Romana, spinto i primi fotografi nel corso dell'Ottocento a scattare preziose immagini in bianco nero, indotto registi e produttori ad ambientare in questa zona le celebri sequenze cinematografiche che negli anni '50 del Novecento hanno reso celebre nel mondo l'Appia Antica.

Non è facile oggi ricomporre il ricco mosaico delle testimonianze culturali, dei dati e delle informazioni, di un patrimonio collettivo che nel tempo ha perso la sua unitarietà. Toponimi come 'Roma Vecchia' o 'Statuario' palesano come tutto il territorio sia stato intensivamente indagato nel corso secoli con la confluenza di numerosi beni archeologici all'interno di collezioni private, sul mercato antiquario, in musei italiani ed esteri.

Il progetto che presentiamo qui a LuBeC è uno spazio digitale nel quale ricomporre e ricostruire virtualmente l'unitarietà del patrimonio culturale del Parco Archeologico dell'Appia Antica. MUVI Appia[147], il 'MUseo VIrtuale' dell'Appia, raccoglie, conserva e promuove un immenso patrimonio costituito da immagini in alta qualità fruibili attraverso la consultazione di categorie o per mezzo della navigazione di una mappa georeferenziata che lega i rinvenimenti al territorio, fornisce evidenza ai musei e luoghi della cultura che conservano i materiali, permette di fruire di *virtual tour* di alcuni siti, in particolare di quelli con le maggiori criticità legate all'accessibilità. La piattaforma che ospita MUVI Appia, disponibile in italiano o inglese, è *responsive* e caratterizzata da una forte vocazione all'usabilità ottenendo la dichiarazione di accessibilità AGID. Il CMS individuato ha permesso una piena customizzazione del sito web lato back-end, oltre che una facile gestione lato front-end, una scelta che consente un costante aggiornamento della piattaforma, pensata per le implementazioni tecniche future. Ha finalità didattiche, di ricerca, di conservazione e promozione in continuo aggiornamento, grazie all'immissione costante di nuovi contenuti, e la stipula di accordi con le istituzioni culturali che detengono beni utili all'arricchimento del patrimonio del MUseo VIrtuale del Parco dell'Appia antica.

PARLA CON NERONE: IL CHATBOT DEL PARCO ARCHEOLOGICO DEL COLOSSEO

A cura del Parco archeologico del Colosseo (PArCO)

Una guida d'eccezione per l'esperienza digital al Parco archeologico del Colosseo: Nerone, di Astrid D'Eredità[148] e Federica Rinaldi[149]

Il Parco archeologico del Colosseo è tra le primissime istituzioni culturali dello Stato a essersi dotato di una chatbot denominato ***Nerone***. La chatbot, lanciato nel febbraio 2023 e disponibile accedendo alla homepage del sito internet www.colosseo.it, è stato progettato

[147] www.muviappia.it

[148] Funzionario archeologo PArCO. Intervento revisionato dall'autrice.

[149] Funzionario archeologo PArCO. Intervento revisionato dall'autrice.

per accompagnare il pubblico che frequenta il Parco, nella richiesta di informazioni sugli orari di apertura ma anche per approfondire le notizie storiche sui tanti monumenti e siti che di esso fanno parte.

Il progetto, ideato e promosso dal Parco archeologico del Colosseo con la cura e gestione di Federica Rinaldi e Astrid D'Eredità, è il risultato di una collaborazione internazionale con l'azienda italiana Machineria srl, attiva nella produzione di contenuti e automazioni per istituzioni culturali, e l'azienda francese Ask Mona, leader nella creazione di strumenti di conversazione, intelligenza artificiale e analisi dei dati.

La chatbot (termine che deriva dall'unione di "chat" e "robot") è un software che simula ed elabora le conversazioni umane consentendo agli utenti che vi si rivolgono di interagire con i dispositivi digitali, come se comunicassero con una persona reale, in modo intuitivo, rapido e tempestivo.

Nella versione sviluppata dal PArCo a condurre lo scambio di informazioni è l'imperatore ***Nerone***, raffigurato con la toga e con la corona radiata, così come rappresentato in alcune rare emissioni monetali degli anni del suo principato. Questa immagine è divenuta da subito la scelta iconografica più forte e coinvolgente, esito anche di sondaggi e interviste a campione in una raccolta di suggestioni e fondamentali prime impressioni.

Nell'angolo in basso a destra dello schermo del pc, dello smartphone o del tablet, *Nerone* sorride in piedi davanti all'Anfiteatro Flavio (che il vero imperatore non conobbe mai) e si presenta cordialmente agli utilizzatori della chatbot. L'interfaccia, chiara e intuitiva, appare come una finestra di conversazione simile a una app di messaggistica in cui *Nerone* fornisce le indicazioni utili e non risparmia qualche battuta sagace sulla sua storia e sui suoi tempi.

Nerone è in grado di offrire informazioni di servizio e gestire oltre cento possibili scenari pre-impostati, velocizzando e automatizzando il sistema di risposta, non più solo tramite canali social ma "in forma quasi umana", fornendo risposte in più lingue – inglese, italiano e francese e spagnolo.

Lo studio dettagliato delle domande e quesiti ha aiutato a comprendere i temi ricorrenti e a sviluppare una griglia di risposte che, insieme a ulteriori approfondimenti tematici, costituisce la base delle conversazioni che il chatbot *Nerone* avvia, rispondendo alla prima domanda posta dagli utenti e riconoscendo le parole chiave in essa contenute.

Nel 2023 più di 12 milioni di persone hanno visitato il PArCo e da gennaio 2023 ad oggi con *Nerone* hanno interagito più di 180 mila persone. I dati percentuali indicano la scelta della lingua di conversazione che per il 14,6 % è l'italiano, per il 66,7 % l'inglese, per il 4,7 % il francese e per il 15 % lo spagnolo. Per quanto riguarda invece i contenuti il 72,5 % degli utenti chiede informazioni sui biglietti, il 16,1 % sugli itinerari, il 10,2 % è interessato in modo specifico agli eventi in corso al PArCo.

Un dato sorprendente, infine: il 5 % degli utenti si diletta in chiacchiere con *Nerone*.

IL MANN E L'UNIVERSO MINECRAFT

A cura del Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN)

Intervento di Elisa Napolitano[150]

Il MANN è pioniere nella produzione di videogiochi finalizzati alla conoscenza e valorizzazione del proprio patrimonio storico-archeologico. Tra le iniziative più conosciute c'è *Father and Son*, lanciato nel 2017, che ha raggiunto risultati sorprendenti in termini di download (circa 5 milioni e 300 mila).

Il MANN ha deciso di **approdare nell'universo Minecraft**, con l'obiettivo di attrarre nuovi pubblici e di favorire l'engagement, fornendo ai giovani visitatori digitali un'occasione interattiva e giocosa di avvicinamento a una delle più importanti istituzioni museali d'Europa.

MANNcraft (finanziato nell'ambito del PON Cultura e Sviluppo 2014-2020) è **una modifica (MOD) del videogame Minecraft**, che riscuote un grandissimo successo a livello globale. Per comprendere il funzionamento della MOD è opportuno conoscere meglio la struttura principale del gioco.

Minecraft è un gioco 3D a pagamento per PC, console e dispositivi mobili. I giocatori sono principalmente bambini e ragazzi tra i 7 e i 17 anni e ogni mese sono circa 141 milioni gli utenti attivi nel mondo. Il suo nome deriva dall'insieme di *mine* e *craft*, ovvero *estrarre* e *costruire,* e prevede che l'utente, sia che giochi in modalità creativa, sia che scelga la modalità sopravvivenza, debba procurarsi i materiali per costruire il suo mondo fatto di cubi.

È un videogioco ***sandbox***, un termine inglese che nell'ambito del gaming indica i giochi in cui sono dati all'utente strumenti e possibilità creative senza una trama definita o degli obiettivi da raggiungere ed è ***open world***, ovvero l'ambiente di gioco è plasmato interamente dal giocatore stesso, liberamente.

Per queste ragioni Minecraft è da considerarsi un ***metaverso***, un mondo digitale creato dall'utente, nel quale egli ambienta le proprie avventure personalizzate e può interagire con gli altri utenti, scegliendo una modalità di gioco collaborativa. In tal senso il game è anche una ***community***.

Minecraft è soprattutto un ***ecosistema aperto*** all'iniziativa di costruttori/sviluppatori e creatori di contenuti, che possono creare nuove mappe, nuovi luoghi, attraverso la realizzazione di **MOD**, ovvero modifiche al gioco.

Il Museo ha creduto nel potenziale didattico del gioco in quanto psicologi e pedagogisti riconoscono a Minecraft la capacità di stimolare le competenze trasversali: creatività, pensiero critico, problem solving e collaborazione, molto utili in ambito educativo. Minecraft è adottato in molte scuole nella versione ***education edition***, che comprende kit didattici per i docenti, utili per l'insegnamento delle discipline STEAM - Science, Technology, Engineering, Art e Mathematics - funzionali all'adozione di un metodo di apprendimento interdisciplinare, finalizzato ad avvicinare gli studenti alle discipline scientifiche.

[150] Servizio Educativo MANN. Intervento revisionato dall'autrice.

La **MOD MANNcraft**, realizzata per il Museo da Mobile Idea, consente di installare la mappa esterna del Museo su Minecraft: una riproduzione "cubettosa" dell'edificio del Museo e delle sue sale; è disponibile sul sito di Curse Forge e il download è gratuito per i possessori di Minecraft Java Edition per PC.

È possibile esplorare i giardini e gli interni e trovare una selezione di circa 70 tra le più celebri opere del Museo, interagendo con esse e ricavando informazioni sulla loro storia. Nel percorso, il giocatore incontra personaggi non giocanti in grado di fornire ulteriori informazioni e aneddoti.

I margini di sviluppo sono ampi e vanno dall'implementazione di nuovi contenuti nella mappa, alla possibilità di aprire la MOD alla creatività degli utenti, dando loro la possibilità di arricchire o modificare le collezioni museali, sulla base del loro modo di vedere e immaginare il Museo del futuro. Sono evidenti le potenzialità del progetto, che potrebbe consentire la creazione di laboratori didattici basati sul gioco e di plasmare nuovi mondi esplorabili a partire dall'ispirazione fornita da alcune opere presenti nel Museo, anche attraverso forme collaborative.

INFORMATION LITERACY E RICERCA DOCUMENTALE. PRIMI ESITI DI UN PROGETTO DI RIPENSAMENTO DEI TRADIZIONALI MODELLI DI GESTIONE ARCHIVISTICA

A cura dell'Archivio di Stato di Lecce (ASLe)

Intervento di Donato Pasculli[151] e Maria Romana Caforio[152]

Sul finire del 2020 l'Archivio di Stato di Lecce ha messo a punto un ampio ventaglio di strumenti per avviare un modello di gestione incentrato sull'applicazione dei principi *dell'information literacy* nelle dinamiche di reperimento delle fonti primarie.

Reso urgente dalla progressiva riduzione del personale dell'Istituto e dalle limitazioni imposte dalla situazione pandemica, il progetto si è proposto di elevare il grado di autonomia degli utenti nella capacità di identificare, organizzare e utilizzare le risorse archivistiche. Un fine, questo, perseguito sulla scorta dei risultati raggiunti da un ampio dibattito internazionale relativo a un rinnovato ruolo degli archivi nella riduzione delle lacune digitali e del divario culturale, attraverso la promozione di un approccio partecipativo e di mezzi volti ad estendere l'accesso alle informazioni.

Per la buona riuscita del programma si è puntato su un'accelerazione della redazione di strumenti di ricerca online, sulla realizzazione di giornate di formazione, di materiali multimediali formativi e sul monitoraggio dei dati. La virtualizzazione dei servizi offerti, resa possibile grazie al perfezionamento delle tecnologie dell'informazione, e le attività educative messe a punto hanno prodotto risultati sottoposti a regolare monitoraggio.

A LuBeC 2023 l'Istituto ha presentato i risultati dei due monitoraggi (uno per utenti in presenza, uno per utenti a distanza) incrociati con i dati storici sull'andamento dei servizi. Da questi si evince che l'Archivio offre i propri servizi, in particolare quelli per corrispondenza, a una percentuale molto alta di utenti fuori dalla regione (41%), dall'Italia

[151] Direttore Archivio di Stato di Lecce. Intervento revisionato dall'autore.
[152] Funzionaria archivista Archivio di Stato di Lecce. Intervento revisionato dall'autrice.

(circa 7%) e dall'Europa (11%). Nel totale quasi il 60% degli utenti dichiara di utilizzare i servizi online dell'istituto, servizio utile per gli utenti a distanza ma anche per quelli in presenza che dichiarano, nel 67% dei casi, di utilizzarli prima della visita in sede. I servizi offerti online permettono a ben l'88% di questi ultimi di concludere la propria ricerca autonomamente, alleggerendo quindi il lavoro del funzionario in sala. La percentuale si riduce al 43% per gli utenti a distanza. Il dato più significativo sembra essere quello relativo alla percentuale di utenti per corrispondenza che, con la fruizione dei servizi on line, ha evitato la visita in Istituto. La percentuale è pari all'86%, un dato in linea con gli obiettivi attesi dal progetto. L'81% degli utenti si è detto estremamente soddisfatto dei servizi offerti on line e il 90% si è detto molto o estremamente soddisfatto delle attività formative disponibili direttamente da remoto.

Analizzando i dati storici si rileva quanto segue. Il numero delle presenze in sala, calato nel 2020 a causa della pandemia, ha poi tenuto un trend costante; sono aumentati i giorni medi di presenza (4 a fronte degli 1,9 del pre-pandemia); a fronte della riduzione di utenti si rileva un aumento del servizio di corrispondenza (2927 nel 2019, 1455 nel 2020 per salire a 3545 e 3194 nel 2021 e 2022); all'aumentare del servizio di corrispondenza segue un aumento degli introiti che da 1504 euro del 2019 passano a 2998 del 2021 e 2163 del 2022. Questi dati vanno contestualizzati e valutati alla luce della forte riduzione di personale degli ultimi anni, passato da 46 nel 2015 a 28 nel 2019, fino a 13 nel 2022, anno in cui si sono rilevati i dati migliori in entrate e fruizione servizi.

A conclusione del monitoraggio 2023 si evince che buona parte dei dati sembra confermare la bontà del progetto. La tipologia degli utenti e le modalità di fruizione dei servizi confermano la necessità di continuare a puntare sui servizi online, unica soluzione per chi risulta essere impossibilitato a raggiungere la sede dell'Archivio. Sembrano essere invece in controtendenza i dati su giorni di presenza e numero di utenti in presenza. Ci si aspettava una loro riduzione e invece c'è stato un aumento, ricollegabile senz'altro alla maggiore disponibilità di informazioni offerte online che induce a incrementare il bacino degli utenti dell'archivio, quindi la loro presenza in sala studio.

In ultimo, si è convinti della bontà del progetto anche alla luce del fatto che tutti gli indicatori dei servizi offerti dall'Istituto sono migliori o pari a quelli precedenti a fronte, però, di una forte riduzione del personale. Si ritiene perciò che il progetto abbia permesso all'Istituto di continuare a offrire i suoi servizi nonostante la riduzione di personale, e indubbiamente, questo rappresenta un risultato molto positivo raggiunto dal progetto stesso.

UN DATABASE CATASTALE PER AFFRONTARE IL FUTURO

A cura dell'Archivio di Stato di Lucca (ASLu) in collaborazione con Centro Ricerche EtnoAntropologiche

Intervento di Valentina Simonetti[153]

L'intervento ha voluto illustrare come dei dati catastali, consultabili in parte su database presente nella sede sussidiaria ex Macelli dell'Archivio di Stato di Lucca, e in parte su

[153] AFAV Archivio di Stato di Lucca (ASLu). Intervento revisionato dall'autrice.

materiale cartaceo presente nella sede principale dell'Archivio a Palazzo Guidiccioni, siano stati utilizzati per conoscere i cambiamenti climatici avvenuti in alcune zone della lucchesia. La ricerca, effettuata da Fabio Malfatti, (etnoantropologo e presidente del CREA - Centro Ricerche EtnoAntropologiche) e da Andrew Mathews (professore nel dipartimento di Antropologia all'Università della California, Santa Cruz), si è focalizzata sulla trasformazione del territorio nel tempo, e ha preso in considerazione il territorio del monte Pisano, esaminando dati di località che sul versante lucchese fanno parte dei Comuni di Capannori e di Lucca, nell'arco di tempo tra il 1830 e il 2000.

La ricerca di Malfatti e Mathews è stata svolta confrontando le qualità dei terreni delle particelle catastali descritte nei "Giornali di Campagna" del fondo del *Catasto Nuovo* (di epoca borbonica), dati rilevati dal 1833 al 1846, con la qualità dei terreni delle stesse particelle descritte nelle "Tavole Indicative" del *Catasto Generale Toscano*, dati rilevati tra il 1860 e il 1870. Tali informazioni sono state messe a confronto con i dati pubblicati nel 2004[154] in base allo studio che Andrea Bertacchi, Alessandra Sani e Paolo Tomei fecero sulla vegetazione del Monte pisano.

Le particelle del *Catasto Nuovo* si consultano su cartaceo nei "Giornali di Campagna", nella sede di Palazzo Guidiccioni. I "Giornali", come le "tavole indicative", riportano, per ogni particella catastale, oltre al possessore, alle misure, ed altri dati, le diverse qualità di cultura e di terreno; il numero della particella corrisponde a quella descritta nella corrispettiva mappa catastale.

Il fondo del *Catasto Generale Toscano* è sottoposto, dal 2006, ad un'opera di digitalizzazione che permette di fare la ricerca catastale attraverso un database collegato alle immagini digitalizzate. Precisamente consente di fare la ricerca nelle tavole indicative e nelle partite del catasto dei terreni di tutti i Comuni della Provincia di Lucca e nelle partite del catasto dei fabbricati dei Comuni di Lucca e Capannori. Pertanto le particelle delle "tavole indicative" si consultano nel database presente nella sede sussidiaria dell'Istituto nel complesso degli ex Macelli.

Le mappe, per entrambi in catasti, sono state digitalizzate e sono visibili anche online. I fondi sono consultabili su portali della Regione Toscana: il fondo *Catasto Nuovo* è visibile sul portale Castore Cartografia Storica Regionale. Nei prossimi mesi il database verrà reingegnerizzato, incrementerà i propri dati consultabili, inserendo anche i nominativi dei possessori del catasto dei terreni e degli immobili rilevati alla fine del Catasto Generale Toscano, ossia negli anni 40 e 50 del '900, e sarà predisposto per poter essere consultabile anche online.

PROGETTO PER L'INFORMATIZZAZIONE DELL'UFFICIO VINCOLI ARCHITETTONICI

A cura della Soprintendenza Speciale Archeologia, belle arti e paesaggio di Roma (SSABAP-RM) – Ufficio vincoli architettonici

[154] Nel volume *La vegetazione del Monte Pisano*, Felici Editore, Pisa, 2004

Intervento di Lucia De Vincenti[155], Chiara Frigieri[156], Ramona Minnucci[157] e Jacopo Russo[158]

Il progetto avviato nel 2021, a partire da una sperimentazione sul rione Sant'Eustachio (2019-2020), si prefigge quale obiettivo principale quello di informatizzare integralmente le attività dell'Ufficio vincoli, in origine gestite attraverso un archivio rigoroso ma esclusivamente cartaceo, al fine di rendere più efficiente e sicura l'attività amministrativa, sia nei procedimenti interni che nelle relazioni con il pubblico.

Si è proceduto ad una ricognizione integrale che analizzasse nel merito i singoli provvedimento di tutela, valutando criticità legate all'identificazione catastale odierna di immobili tutelati ai sensi della L. 364 del 1909 e della L. 1089 del 1939 (il 65,02% del totale di quelli vigenti) sulla base di un catasto non più vigente: spesso, infatti, la stratificazione della città storica e le trasformazioni della consistenza fisica del tessuto edilizio non sono state accompagnate da una revisione dei dispositivi di tutela.

La progettazione del sistema è stata preceduta da un'analisi dei flussi di lavoro dell'Ufficio e dal confronto con il modello dati di SITAR in cui far confluire i dati. Il *database*, implementato sul DBMS PostgreSQL, gestisce in maniera integrata tutte le informazioni incluse le geometrie in una rigorosa struttura relazionale. Un'applicazione cartografica e una gestionale consentono agli utenti un accesso profilato a tutti i dati.

Il lavoro sui dati ha previsto la digitalizzazione del cartaceo, la normalizzazione e revisione di tutti i dati relativi ai provvedimenti già archiviati in un foglio di calcolo, il censimento delle singole unità immobiliari, relazionate ad uno o più dispositivi di tutela, la produzione della cartografia con geometrie poligonali, valutando il livello di criticità di ciascun decreto, sulla base della lettura in sovrapposizione della cartografia catastale attuale e dei fogli del Cessato Catasto Urbano di Roma, preventivamente georiferiti in coordinate ETRF 2000.

Allo stato attuale è stato possibile georiferire su cartografia i provvedimenti di tutela dei 22 rioni del centro storico di Roma e di 7 municipi su 15, disegnando le geometrie poligonali.

Sono state progettate e sono in corso di sviluppo funzionalità quali: gestione della storicizzazione dei provvedimenti di tutela oggetto di rinnovo, che permette di consultare in cartografia i dispositivi vigenti e di risalire allo storico dei precedenti; acquisizione dei dati relativi alla proprietà con il censimento dei soggetti detentori (persone fisiche o enti), la loro relazione con le singole unità immobiliari, garantendo la storicizzazione di questi dati; la gestione informatizzata del procedimento amministrativo di dichiarazione e verifica dell'interesse culturale nelle diverse fasi, con la generazione automatica delle letere per l'avvio del procedimento e per la notifica del decreto emesso a tutti i soggetti interessati. Monitoraggio dello stato di avanzamento delle trascrizioni presso la Conservatoria di Roma.

[155] Funzionario architetto SSABAP-RM, Responsabile del progetto. Intervento revisionato dall'autrice.
[156] Architetto libero professionista. Intervento revisionato dall'autrice.
[157] Architetto libero professionista. Intervento revisionato dall'autrice.
[158] Architetto libero professionista. Intervento revisionato dall'autore.

CANTIERE MIC – Ministero della Cultura | SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, ECONOMICA, SOCIALE E PATRIMONIO CULTURALE

IL PENSIERO VERDE NELLA TOSCANA DI UN TEMPO

A cura di Archivio di Stato di Firenze (ASFi)

Intervento di Cristina Tani[159]

Per quanto riguarda la legislazione ambientale presente in Toscana al tempo della Repubblica fiorentina, una parte di rilievo era svolta dagli statuti locali: già dal basso Medioevo ciascun Comune aveva una propria normativa relativa in primo luogo alle strade e alla regolazione delle acque.

Con il Granducato si opera un salto di qualità: si passa ad un apparato centralizzato nella determina degli obiettivi e delle regole con la costituzione di un apparato amministrativo ad hoc per la fase esecutiva. Tra le tante Magistrature che si occupavano di tematica ambientale, la più importante gerarchicamente era il Magistrato supremo. Un altro organismo di natura tecnica molto rilevante era quello degli Ufficiali di Torre, magistratura repubblicana creata nel 1280, con il compito di curare e restaurare le opere di fortificazione e anche la manutenzione delle strade, dei ponti e degli edifici civili di Firenze e del relativo territorio.

Nel 1549 Cosimo I sopprime i Capitani di Parte Guelfa, esistenti dal 1267, e gli Ufficiali di Torre, creando una nuova magistratura di cui continua a preservarne il nome: Nuovi Capitani di Parte Guelfa. La Legge dell'Unione, così denominata, tendeva sia a gestire nella maniera migliore e anche più coesa un territorio come quello toscano molto esteso con una morfologia estremamente diversificata, sia a esautorare la Parte Guelfa di qualsiasi potere decisionale, soprattutto a livello politico. Il nuovo organismo, composto di dieci cittadini tra cui due denominati Ufficiali dei Fiumi, scelti dal Duca per un mandato *ad libitum* e non annuo, si riuniva tre volte a settimana. Gli Ufficiali dei fiumi erano tenuti a effettuare due sopralluoghi ogni anno, nel mese di maggio, insieme al Provveditore lungo i principali corsi d'acqua e, se del caso, imporre delle '*comandate*', cioè lavori di riparazione o manutenzione a carico dei contadini.

Una delle leggi più importanti emanate dai Nuovi Capitani di Parte è quella del 1559, due anni dopo la disastrosa alluvione di Firenze del settembre 1557, su "*non poter tagliare, et lavorare l'alpe nel dominio Fiorentino*", cioè sul divieto di disboscamento delle cime appenniniche entro un miglio (= 1653,8 metri), termine raddoppiato nel 1565, misura tesa ad arrestare lo squilibrio idrogeologico, soprattutto per l'Arno e i suoi affluenti. Ulteriori disposizioni successive cercarono di preservare i boschi dal taglio eccessivo, sia per la richiesta di legname per gli usi più vari, sia per la necessità di trovare spazi sempre maggiori per la semina. Queste disposizioni rilevanti per la messa in sicurezza del territorio furono reiterate dai sovrani che succedettero a Cosimo I fino a Giangastone, ma disattese da Pietro Leopoldo che con un editto del 24 ottobre 1789 permise il taglio di qualsiasi pianta entro il miglio dalla cima degli Appennini, causando un disastro ecologico, in particolar modo nella zona del Mugello.

[159] Funzionario archivista Archivio di Stato di Firenze. Intervento revisionato dall'autrice.

CANTIERE TERRITORI E CITTÀ | LA CULTURA E L'ECONOMIA CREATIVA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE. POLITICHE, GOVERNANCE E STRUMENTI

In collaborazione con Fondazione Scuola beni e attività culturali, PTSCLAS SpA, Rete dei Comuni Sostenibili, Rete città creative Unesco

Apertura, di Gaetano Scognamiglio[160]

Quella che si presenta oggi è un'occasione per riflettere sulla cultura per lo sviluppo sostenibile.

Partiamo dagli effetti delle grandi iniziative come Capitale europea della cultura e Capitale italiana della cultura, ma anche le reti UNESCO hanno sulle città per aumentarne l'attrattività, ma soprattutto per favorirne uno sviluppo a base culturale, il dato più importante di queste progettualità. La partecipazione a Capitale italiana della cultura è una cosa molto bella anche se non si vince, perché costringe gli enti ad allestire una pianificazione culturale con un occhio allo sviluppo del territorio, cioè a mettervi in relazione il dato culturale. Certo, è una concezione funzionalistica della cultura, di per sé non è, com'è ovvio, la sua funzione principale.

La cultura ha un valore in sé che esula dall'opportunismo, però è chiaro che riflettere sul connubio cultura-sviluppo è importante. L'intento dell'incontro odierno è favorire uno scambio di esperienze tra le città, e la speranza è che dopo questo evento, coloro che vorranno si tengano in contatto e si confrontino vicendevolmente nel lungo periodo, mettendo a fattor comune le cose positive e quelle negative.

C'è un articolo di Antonio Lampis, che si invita tutti a visionare, da cui questi incontri prendono spunto. È del «Sole 24 Ore», data del 14 aprile. Il titolo è: "Serve una politica del turismo che guardi alle gemme nascoste". Ora, questo non dà il senso della profondità di questo pezzo, ma i titolisti leggono tre parole e arrangiano una frase che non rende mai giustizia. L'autore di questo interessante articolo segnala le nuove occasioni, i nuovi scenari e le nuove domande che stanno sorgendo attualmente, sul turismo in particolare, alla ricerca di esperienze, possibilmente personalizzate. Cita anche una bella ricerca, in cui si evidenzia che il sentiment positivo di chi frequenta le cosiddette città d'arte cala in misura inversamente proporzionale all'aumento delle presenze. Quindi, più aumentano le presenze e meno c'è soddisfazione. L'overtourism è qualcosa di sgomentevole.

In più, si legge, ci sono tante gemme nascoste che, se messe in evidenza come meritano, potrebbero aiutare a realizzare una politica di contrasto all'overtourism, che ammazza le città grandi e ormai anche alcune città piccole. Sottolinea ancora Lampis che non bisogna pensare di poter attingere al nostro patrimonio in maniera così disinvolta, così disinteressata.

Personalmente c'è da aggiungere che l'Italia, Paese delle diversità, a proposito di gemme nascoste ha più di chiunque altro. Perché queste sue diversità rappresentano un patrimonio immenso. Se andassimo in Inghilterra constateremmo che la mattina tutti consumano la stessa colazione. Lo stesso non è possibile dirlo della nostra Nazione. Ma cosa sta distruggendo questa ricchezza? L'omologazione dei centri storici. La colpa terribile è stata

[160] Presidente Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dall'autore.

delle ben note liberalizzazioni di Bersani, concesse senza comprendere dove saremmo andati a finire. Ecco che i nostri negozi storici chiudono, le nostre botteghe collassano. Si pensi a Via Fillungo, se vogliamo menzionare Lucca. Abbiamo sì un patrimonio composto di opere d'arte, ma il genius loci è qualcosa di irriproducibile e tristemente fragile. Abbiamo pur salvato il corpo delle città, dal momento che gli immobili sono stati ristrutturati. E tuttavia, abbiamo perso l'anima. È difficile, molto difficile combattere un'offerta turistica che si sta omologando, anche se in alcune realtà sono riusciti a mantenere qualcosa di connaturato allo spirito dei luoghi. Per esempio Cremona, ancora fitta di botteghe di liuteria. A Lucca, città della seta, sarebbe il caso di riaprire botteghe analoghe.

L'articolo di Lampis termina in modo agghiacciante: «Un altro rischio è quello di una concezione del paesaggio e dell'offerta culturale come un giacimento da cui attingere senza sforzi creativi, senza sforzarsi di cogliere le opportunità delle nuove tecnologie e dei nuovi modi di raccontare, così come è accaduto con la concezione petrolifera della cultura che ha creato il mostro delle "città d'arte", ormai luoghi dell'ossessivo mangiare, esempi da fuggire come la peste per non dover fare delle nuove generazioni un popolo di camerieri.» Terrificante, ma ha ragione.

MODELLI DI GOVERNANCE PER LE CITTÀ DELLA CULTURA

Intervento di Francesca Neri[161]

Oggi parliamo di governance delle città, un tema che, lavorando sulle città che sono state Capitale italiana della Cultura dal 2015, è oggi oggetto in uno studio condotto l'anno scorso insieme a PTSM. Tale studio ha osservato gli effetti che ancora oggi si possono apprezzare in queste città, Procida compresa - che era ancora Capitale in corso quando l'abbiamo presa in esame. Il tema della governance è cresciuto e, al di là di quanto dichiarato nei dossier, assorbe tantissima energia nella programmazione delle città. Sono ormai trent'anni che esse si interrogano su come gestire la cultura. Molto spesso si è costretti a fare ricorso a enti dedicati proprio a questa finalità. La fenomenologia delle fondazioni culturali è molto ampia e buona parte delle città si è lasciata guidare nelle proprie scelte dalle mode culturali. Società in house municipalizzate, agenzie, enti, aziende speciali e adesso anche molte fondazioni, prosperano. In verità, pensando alle non molte realtà che conosco io, la tendenza sembrerebbe quella di creare un organismo esterno. Escludendo alcuni casi, per esempio la città di Milano, che gestisce a livello comunale la rete dei Musei Civici, mentre Banca Intesa si occupa delle Gallerie d'Italia. Ma appunto, caso d'eccezione.

Cosa succede quindi? Che dei soggetti pubblici o anche no, come appunto le banche, che hanno in capo un patrimonio da gestire, decidono di costituire un soggetto autonomo. Quindi scelgono una forma, una durata e di solito si fa ricorso a forme privatistiche per agevolare la gestione del personale e favorire una maggiore operatività. Alla fine sembra che l'unico modo per affrontare questa cosa sia fenomenologico, cioè comprendere che cosa fanno queste fondazioni. Provando a stilare una lista parziale: coordinano le attività culturali proprie e di altri soggetti, le programmano, le gestiscono. Detengono la responsabilità di un contenitore culturale, ne pianificano le attività, dirigono musei o reti museali, teatri, biblioteche, archivi. Svolgono anche attività commerciali: biglietti,

[161] Responsabile Area supporto all'innovazione e progetti complessi Fondazione Scuola dei Beni e delle attività culturali.

prevendite, servizi. Alcune fondazioni si occupano di promozione turistica e culturale, erogano finanziamenti e svolgono in prima persona progetti culturali. È una gamma di azione abbastanza impressionante. Come lo fanno? L'ente pubblico crea un ente autonomo con personalità giuridica e una certa autonomia finanziaria e operativa, oppure si fanno con dei partenariati istituzionali: o pubblico-pubblico o pubblico-privato. Oppure si possono formare dei partenariati contrattuali: concessioni, appalti con cui si instaura un tipo di rapporto differente. La scelta del modello dovrebbe dipendere dagli obiettivi che l'ente si pone e non sempre è così chiaro quale sia l'obiettivo e non sempre i soggetti che aderiscono hanno la stessa finalità. Si pensi alla stagione promossa da Fondazione con il Sud, alle fondazioni di comunità: all'interno si uniscono soggetti diversi tra loro, ognuno con la propria missione, che vorrebbe perseguire attraverso il nuovo organismo, il che non è facile.

Si è immaginato questo panel per raccontare degli esperimenti diversi, esperienze anche sul tema della delega: nel momento stesso in cui un organismo pubblico decide, in proprio o in partenariato, di costruire una forma di governance esterna, la dota di una certa autonomia. Esistono forme più leggere e forme più pesanti, dai comitati alle fondazioni, e non è detto che alle forme più leggere sia data meno autonomia.

Intervento di Giuseppe Gherpelli[162]

In prima istanza, vorrei concentrare la nostra attenzione sul tema della delega, naturalmente applicandolo alla nostra esperienza a Pistoia, dal momento in cui la città ha deciso di candidarsi per diventare Capitale italiana della Cultura. Ci è riuscito per una serie di circostanze, ragioni, meriti e soprattutto guardando a quello che sarebbe potuto accadere dopo - e che in effetti parzialmente è davvero accaduto.

Durante i lavori di predisposizione del dossier fu importante analizzare la spesa culturale messa in campo negli anni antecedenti al 2016. Fu subito evidente che, come accade in molte realtà del Centro-Nord Italia, il diaframma fra la spesa pubblica e quella privata era molto ampio, e lo è stato ancor più negli anni recenti. È una dicotomia sostanziale, che vede le fondazioni bancarie con una disponibilità economica di gran lunga superiore a quella della pubblica amministrazione locale. Nel caso di Pistoia, a cui mi è stato chiesto di applicarmi in vista del dossier, questo gap era ed è particolarmente grande. Stiamo parlando di un rapporto di un terzo di intervento pubblico e due terzi di fondazione bancaria, con alcuni elementi che però vanno tenuti in attenta considerazione: commistioni fra i due soggetti e compenetrazioni di partecipazione, soprattutto in alcuni ambiti, sono piuttosto frequenti.

La seconda analisi, che risultò essenziale per procedere nella definizione del piano di lavoro, fu quella relativa all'impiego delle risorse umane che, insieme a quelle finanziarie, determinano effettivamente le politiche della cultura in una realtà territoriale. Qui diaframma si era molto ristretto, nel senso che l'amministrazione comunale aveva un organico destinato alla cultura ridotto all'osso – e stiamo parlando di una città di 90.000 abitanti circa. In parole povere, le unità si contavano sulle dita di una mano, con tutte le caratteristiche specifiche di una deriva, chiamiamola così, che riguarda gli ultimi decenni e che ha visto impoverire le scelte culturali delle amministrazioni locali.

[162] Coordinatore del Piano strategico di sviluppo del territorio provinciale e del PNRR – Project Manager Pistoia 2027.

Nella fondazione di derivazione bancaria, i numeri non cambiavano rispetto a quelli della pubblica amministrazione locali: pochissimo organico, con una formazione ancor meno legata alle esperienze di gestione di operazioni culturali e senza una seria, autentica politica di incremento delle forze di personale necessarie per svolgere attività effettive.

Per non dilungarci su tali aspetti si decise anche con quali modalità affrontare l'eventuale anno di Pistoia Capitale italiana della Cultura, avendo come traguardo non solo gli avvenimenti, ma anche una soluzione da dare ai due macro fenomeni che avevamo registrato: la dicotomia economica e la carenza strutturale e qualitativa dell'organico.

Fu posta in analisi la presenza di altri soggetti. Si è fatto riferimento poco fa alla proliferazione di autonomizzazione delle attività culturali, con la creazione di soggetti giuridicamente diversi in diverse situazioni. Negli anni precedenti, anche a Pistoia, c'era già stata una diffusione di tali strumenti, ma tutti nati senza una strategia, per ragioni che episodicamente la città aveva dovuto affrontare. Per esempio, uno scultore importante, che negli ultimi anni della sua vita aveva deciso di destinare il suo patrimonio alla città, costituì una Fondazione destinata a valorizzare la sua opera, ma anche a favorire la crescita della città, donando la sua villa e le sue opere.

Quasi tutte queste fondazioni, nate spontaneamente, già nel corso del 2014 (data dell'analisi) manifestavano uno stato di sofferenza acuto, perché i soggetti privati che avevano sostenuto economicamente la nascita di queste Fondazioni, avevano esaurito la loro disponibilità, spinta propulsiva o interesse. Il soggetto giuridicamente nuovo fondato non era riuscito a ampliare la propria attività, a imporsi con la propria presenza sul territorio provinciale. Si prese la decisione di non aderire a nuove figure giuridiche che si occupassero di cultura, ma piuttosto di una semplificazione dell'esistente, di una sua razionalizzazione. Presupposti di un percorso che, devo dirlo con franchezza, sta rilasciando i suoi risultati, sia pure con relativa lentezza.

La scelta fu quella di non costruire nessun organismo dedicato all'attività di un anno, ma nemmeno a raccoglierne l'eredità. Si optò per una soluzione leggerissima. Nessuna risorsa economica: in occasione della proposta di Pistoia Capitale italiana della Cultura fu costituito un comitato promotore in sette soggetti: il Comune capoluogo, l'amministrazione provinciale, per quanto sprovvista di delega per la cultura - sottrattale da una riforma discutibile, ma che sarebbe ancora necessaria. E c'era la Regione Toscana, che aderì immediatamente, e poi anche la Camera di Commercio di Pistoia, poi divenuta di Pistoia e Prato. Quest'ultima aveva, più che una vocazione alla cultura, una vocazione a unificare sotto l'egida del turismo, avvertendo quella che era effettivamente una realtà non positiva che la città e la Provincia si portavano dietro. Pistoia era e continua ad essere l'ultima o la penultima delle città turisticamente rilevanti nel contesto della Regione Toscana. Il capoluogo soffriva e soffre di una presenza turistica più rilevante in ambienti come Montecatini, rispetto al Comune capoluogo. Intenzionata a occuparsi del problema, la Camera di Commercio voleva riflettere seriamente sulle politiche di sviluppo del turismo all'interno del progetto, che dava invece la prevalenza al carattere culturale. Fu un salto abbastanza significativo, perché fino a quel momento le politiche del turismo ignoravano il potenziale della cultura: l'attrazione di Montecatini è storicamente legata ai servizi termali.

Il quinto elemento del comitato era ed è la fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e di Pescia. Gli ultimi due sono le diocesi di Pistoia e provincia, le quali detengono una parte

considerevole del patrimonio architettonico, storico e artistico. Questi sette soggetti non si erano mai riuniti prima. Nel giro di pochi mesi non solo condivisero il programma che fu loro sottoposto, ma lo arricchirono con interventi diretti e compresero la necessità di non avere come unico orizzonte l'anno di Pistoia Capitale italiana della Cultura: giunsero a una programmazione di medio-lungo periodo e all'adozione di una metodologia di lavoro durevole. Quel comitato promotore è sopravvissuto all'anno di Pistoia Capitale, continua a riunirsi attorno a un tavolo permanente, senza erogazione di risorse.

Opera su tutta l'area della Provincia di Pistoia ed è arrivato ormai alla 38ª riunione, comprendendo oltre quaranta persone provenienti da tutti gli uffici periferici del Ministero della Cultura, le soprintendenze, la Direzione Regionale dei Musei, gli archivi, eccetera. Tutte le decisioni più rilevanti prese in materia di politica culturale nella provincia di Pistoia negli ultimi quattro anni sono transitate attraverso il tavolo permanente, il comitato promotore ne approva le scelte in materia di restauro e carattere istituzionale - è nato il Sistema Museale Pistoiese per esempio - nonché adesioni a progetti regionali rilevanti come quello che la Film Commission e la Fondazione Sistema Toscana hanno messo in campo da qualche anno e che ha la denominazione di Manifatture Digitali Cinema e Teatro. Progetto che ha già un percorso attivo molto significativo e importante a Prato e parzialmente anche a Pisa. Tra poche settimane sarà inaugurato anche a Pistoia per la parte che riguarda gli interventi di realizzazione delle scenografie digitali, con un'attenzione particolare alla creazione, attraverso specifici corsi di formazione, alla crescita delle nuove generazioni in questo campo importantissimo per la cinematografia, ma anche per il teatro.

Vorrei aggiungere che un processo di razionalizzazione importante è stato realizzato anche nell'ambito musicale, dove all'assenza completa da parte del Comune faceva da contrappeso una decisione importante Fondazione Cassa di Risparmio, che aveva dato vita in modo autonomo alla formazione di una compagine orchestrale e di due linee di programmazione nell'area della sinfonica e della cameristica. Iniziative rare in Italia, oggi sono inserite in una struttura preesistente: l'Associazione Teatrale Pistoiese.

Questo processo ha permesso di comprendere è necessario condividere i programmi dopo averli analizzati a un tavolo, in cui le competenze sono non solo presenti, ma i soggetti principali.

L'altro elemento caratterizzante è la semplificazione del percorso: non ci sono sovrastrutture. Naturalmente lo sforzo principale consiste nel tenere coeso un tessuto fatto di esperienze non sempre collimanti fra loro. Però la qualità della collaborazione che si è determinata fa immaginare che, continuando a non dover creare nuove strutture, si possa finalmente arrivare a migliorare l'organico, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo.

Ecco la strada maestra di una buona politica culturale nel nostro paese.

Intervento di Fabio Molino[163]

Vorrei soffermarmi sostanzialmente su due aspetti. Il primo è la dimensione relazionale, ovvero il ruolo che una pubblica amministrazione gioca nei confronti di uno o più soggetti privati, in termini di alleanza e di qualità dei rapporti che mette in campo. Il principio della mediazione, della facilitazione, dell'accompagnamento è costante in tutto il processo che

[163] Capo di Gabinetto del Sindaco di Aosta.

porta alla definizione di una convenzione tra i soggetti culturali e il Comune. Ciò è fondamentale perché consente di arricchire questo rapporto sinallagmatico tra pubblica amministrazione e enti privati di una qualità che non è tradizionalmente adottata nelle consuete procedure di appalto o nei bandi. Si lavora su un cambio di paradigma e di percezione da parte dell'attore culturale e sociale nei confronti della pubblica amministrazione, non più vista come antagonista o mero dispensatore di fondi, bensì come alleato e partner. Si suppone che per gestire la relazione e ottenere tali esiti sia necessario avere competenze interne all'amministrazione, il che riguarda un saper essere che deve unirsi a un saper fare. Competenza di natura perlopiù tecnico-culturale.

Dal punto di vista della governance, che è il secondo argomento di cui vorrei parlare, nello specifico caso di questa esperienza ci troviamo di fronte a undici soggetti. Di tali soggetti, due sono imprenditoriali, in quanto cooperative sociali, quindi hanno una certa propensione al rischio sul piano dell'investimento. Altri soggetti sono più piccoli, con bilanci ridotti, che operano nell'ambito culturale o nell'ambito sociale e hanno una forte componente di volontariato. Il loro approccio alla materia gestionale è molto più ingenuo e sono più adusi a produrre cultura rispetto che a gestire strutture. Ecco, questo comporta un'importante differenza. Si può però dire che i due driver dell'operazione sono la cooperativa sociale che gestirà il bar caffetteria e quella che si occuperà della struttura teatrale.

Cos'è che le mette insieme? È un tavolo di coordinamento previsto nella convenzione, che verrà stipulata dal Comune con il soggetto capofila di un accordo di rete. Quindi, gli undici soggetti tra di loro stipuleranno tale accordo, lo firmeranno entro il 16 di ottobre dopo aver individuato un capofila, che è la cooperativa sociale che gestirà il teatro. All'interno di questa rete c'è anche quella che gestirà il bar. Al capofila, come detto, spetta la stipulazione della convenzione col Comune. Tale convenzione comporta una serie di adempimenti di natura burocratica, nonché evidenze di natura culturale e artistico-performativa - quelle famose linee guida che il Comune dà in consegna ai soggetti culturali del territorio. Dal punto di vista formale, c'è poi l'istituzione di un tavolo di coordinamento, ove siedono due funzionari del Comune, il referente del soggetto capofila e un rappresentante per ogni area: cinema, musica, danza e teatro.

Il tavolo di coordinamento così composto consente effettivamente di andare oltre la dimensione esecutiva della concessione e di stabilirne una più pattizia tra gli attori. I rappresentanti delle arti disciplinari svolgono funzione di direzione artistica, mentre la presenza del Comune assicura gli adempimenti di natura burocratica, nonché l'accompagnamento alla realizzazione delle linee guida di politica culturale. Il soggetto capofila sintonizza queste istanze, facendo sì che la struttura possa aprire ogni giorno, avere una biglietteria, servizi di safety e pulizia, un direttore tecnico di struttura e soprattutto un calendario. In questa prima fase, da metà ottobre a dicembre, c'è la giustapposizione delle produzioni di ogni singolo soggetto. Ma già da qui prende forma la contaminazione tra gli attori, con produzioni originali che si svilupperanno a partire dal 2024 e che dimostrano anche che la qualità della relazione non è solo duale, ma ha la natura di una rete. Tutti i soggetti coinvolti interagiscono tra loro e già iniziamo già a vederne i frutti, attraverso performance che mettono insieme più compagnie teatrali, cosa mai avvenuta prima, o anche associazioni cinematografiche con compagnie teatrali od organizzazioni di volontariato.

L'esito principale? Una qualità relazionale elevata e una collaborazione con un profilo di corresponsabilità rispetto a una struttura da 470 posti in centro ad Aosta. Struttura efficientata sì attraverso i fondi del PNRR e non solo, ma anche per mezzo di fondi comunali e che ha visto una volontà molto forte da parte dell'amministrazione nel restituire al territorio un teatro che, come si diceva, è stato chiuso per più di tre anni.

Intervento di Gianni Nuti[164]

La nostra idea scaturisce da una visione. La visione è quella che segue.

Avevamo un teatro chiuso da anni. Quando siamo arrivati, nel 2020 - quindi tra la prima e la seconda ondata di pandemia - la struttura era reduce da una messa a bando per una concessione andata una volta deserta e un'altra con un'aggiudicazione, ma ritirata pochi mesi dopo. Provenendo dal mondo del sociale, ci siamo interrogati: se il nostro ancoraggio era la legge del terzo settore, per gestire al meglio questo teatro era d'uopo una co-progettazione con gli enti del territorio. Da lì si è partiti, tramite un appello, radunando tutte le compagini coinvolte in arti performative all'interno della Regione, non soltanto della città. Si ritiene che il Teatro Municipale sia un cuore pulsante dall'orizzonte esteso. E noi siamo una regione piccola, 126.000 abitanti, quindi inferiori ai numeri di una città come Lucca.

Tutto è iniziato da questa negoziazione, incentivante per gli enti dall'altra parte, ma non priva di incognite. Contemporaneamente si è aderito a un bando PNRR, recuperando 250.000 euro che servivano per l'efficientamento energetico della struttura. Si è comunque investito anche denaro personale per rinnovare il CPI, per produrre migliorie, per manutenzioni straordinarie che da molto tempo non si conducevano. Grazie a un finanziamento dalla Fondazione San Paolo si è gestito il processo di coprogettazione. L'attenzione si è diramata subito verso degli orizzonti di questo tipo: far parlare gli enti profit e gli enti non profit, lavorare nel rapporto tra pubblico e privato, fare in modo che si parta da soggetti interni al tessuto culturale locale, ma che siano in grado di parlare con l'esterno, sia a livello nazionale che internazionale.

L'obiettivo non è soltanto alimentare la cultura locale, ma anche esportarla e renderla accogliente. Che il teatro appartenga a compagnie intercettate dai soggetti locali. Ad Agrigento è stata lanciata l'ipotesi di creare il circuito delle città Capitali della Cultura finaliste.

Questo modello piace anche per quanto riguarda il discorso della concessione. Questa dà in mano a un soggetto che fa impresa, facendole gestire le politiche culturali della città per conto del concessionario. Ma su di lui la nostra influenza è relativa. Abbiamo sì un Direttore dell'esecuzione del contratto che, sulla base del capitolato, verifica formalmente la correttezza di quanto il soggetto ha svolto. Ma ciò è poco, perché nei processi l'ambito di collaborazione e contributo di chi affida è praticamente nullo. Altro discorso è nella coprogettazione, dove prima si crea un'area di sfondo, definendo le linee delle politiche culturali. Ciò è necessario, non si può soltanto fare l'amministrazione. Occorre assumersi responsabilità, poi vi accompagniamo in questo processo. Il che vuol dire non influenzare in termini di censura, ma semplicemente dare un contributo di coerenza come rappresentanti

[164] Sindaco di Aosta.

dei cittadini, in modo tale da alimentare e favorire la pluralità, le pari opportunità per tutti e la costruzione di iniziative che siano di effettiva promozione umana.

Nei territori la situazione tra le compagnie è sempre concorrenziale, sempre competitiva, dal momento che tutto si ritaglia sui bandi. Trasformare un modello culturale conflittuale come questo in uno in cui si incoraggi alla collaborazione, dal momento che i fondi non ci sono, cambia completamente la prospettiva di queste compagnie, costrette a programmare insieme. E non solo finirebbero col dividersi gli spazi, ma anche collaborare, il che vuol dire multidisciplinarietà.

Ancora un'aggiunta: l'amministrazione comunale si fa anche crowdfunder e contribuisce ad aiutare gli enti a recuperare risorse che i Ministeri, la Regione, o che altri soggetti privati promuovono. L'egida del Comune è importante, ha un peso anche nelle valutazioni, e noi ci mettiamo anche un po' di spirito e di competenze progettuali, ma senza dimenticarsi della solidarietà e dell'attenzione alle persone fragili.

E difatti, concludo così: quel teatro comprendeva un *cafè* e, in un'ottica di solidarietà e di promozione sociale, esso sarà gestito, a partire dal 16 ottobre, da una cooperativa sociale di tipo B, che permette l'inserimento di persone con disabilità all'interno del circuito nazionale dell'albergo e dell'ente etico. La parte dell'aiuto alle fragilità è pienamente integrata nel progetto culturale, che diventa un corpo unico. Lo diventa anche economicamente, perché i proventi e gli utili del bar, che al contrario del teatro ha una rilevanza economica, sono reinvestiti per la sopravvivenza del teatro. Ecco un circuito virtuoso in cui, peraltro, si può anche ipotizzare un risparmio di denaro pubblico, perché di fatto sono gli avventori che contribuiscono ad alimentare la vita culturale della città, anche finanziariamente, utilizzando il servizio di ristorazione del bar. Questo è un po' il disegno che, secondo noi, ha una sua coerenza interna, ha dei tratti di originalità. È una sfida ancora aperta, nel senso che è difficile poi tenere in piedi questo percorso nel tempo.

COME CAMBIANO LE CITTÀ ATTRAVERSO GLI INTERVENTI CULTURALI: LA FUNZIONE TRASFORMATIVA DELLA CREATIVITÀ NELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Intervento di Vittorio Salmoni[165]

Il driver culturale dello sviluppo è sempre più centrale fra le istituzioni internazionali, ma solo con *l'Agenda Europa della Cultura (2018)* è divenuto una delle azioni prioritarie delle politiche europee. A sostegno di queste nuova direttiva, la Commissione ha lanciato *il Cultural and Creative Cities Monitor*: un'analisi quantitativa e qualitativa sullo stato delle città, con il fine di offrire ai governi nazionali un pool di dati comparabili per sperimentare pratiche di scambio e cooperazione. Nel report l'aspetto statistico è catturato attraverso 29 indicatori riferiti a 3 principali macroaree: *Cultural Vibrancy,* che misura la presenza di infrastrutture culturali e la partecipazione; *Creative Economy,* che raccoglie i dati relativi all'occupazione e alla capacità del settore di creare nuovi posti di lavoro; *Enabling Environment* ovvero i beni tangibili e intangibili che aiutano la città ad attrarre talenti creativi e a stimolare la partecipazione alla cultura.

[165] Coordinatore Network delle Città Creative UNESCO Italia. Intervento revisionato dall'autore.

Delle 168 città analizzate nella prima edizione del *Cultural and Creative Cities Monitor* 22 sono le Città Creative Unesco prese in esame e tra quelle che costituiscono il Coordinamento Nazionale, Milano domina sia per la capacità di attrarre pubblico che per le strutture e i servizi ad uso delle attività culturali, Torino raggiunge ottimi risultati per la vivacità culturale e Parma per la sua capacità di sviluppare un'economia multisettoriale con una elevata componente creativa.

Negli ultimi anni i driver cultura e creatività della rigenerazione urbana hanno trovato finalizzazione nel tema dell'innovazione sociale considerata come un processo creativo, per la realizzazione di beni e servizi che migliorano il livello del benessere, della formazione, del welfare e dell'inclusione di una comunità.

Per poter avere successo l'innovazione sociale necessita però di un contesto ambientale caratterizzato da una contaminazione reciproca e processi di scambio, condizioni simili a quelle che favoriscono lo sviluppo di output creativi. Una particolare "atmosfera creativa", infatti, può sostenere lo sviluppo delle interazioni sociali e dunque anche i processi di condivisione della conoscenza.

Le UCC si erano lasciate con la XIII Conference UNESCO, tenutasi a Fabriano tra il 10 e il 15 giugno 2019, alla quale avevano partecipato più di 500 delegati alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella e della gran parte dei Sindaci delle 180 città della rete provenienti da 72 paesi. Cinque giorni di meeting, workshop, mostre, concerti, eventi, racchiusi dal tema scelto per la Conference, "La Città Ideale" nel contesto "antrifragile".

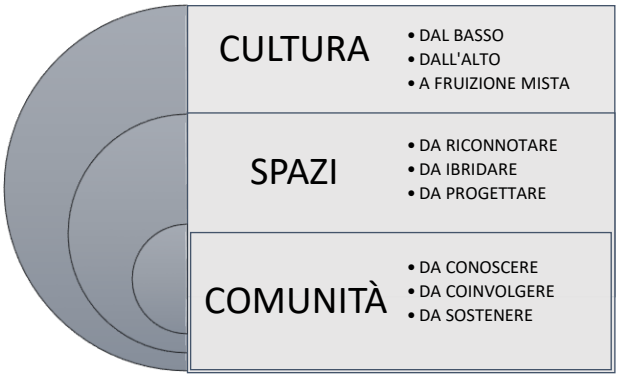
Nonostante le numerose difficoltà il lavoro del Coordinamento Nazionale non si è fermato. Durante questa fase di ridefinizione degli assetti e di riorganizzazione del lavoro, si sono poste le basi per i Forum che hanno caratterizzato

L'attività delle città come l'esperienza del "Creativity Forum" di Carrara che chiama a raccolta rappresentanti delle istituzioni ed esperti nei settori dell'arte, dell'artigianato, dell'architettura, dell'economia e della comunicazione, per confrontarsi sul tema della rigenerazione urbana e della rinascita dei centri storici, mettendo al centro l'artista, il suo saper fare e la creatività, o come Arte Sella, i Bioparchi, Città dell'arte a Biella ed altri che hanno esplorato i percorsi del rinnovato tra natura e cultura nella nuova concezione "premoderna" di sviluppo del territorio.

Il particolare momento che sta vivendo il nostro paese è caratterizzato dal grande impegno per la realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ,finanziato da inedite e straordinarie risorse europee; i temi al centro delle attività del Network delle Città Creative sono pienamente coerenti con alcune delle "missioni" del PNRR, dalla innovazione digitale alla transizione ecologica, agli investimenti in formazione e cultura alla crescita della mobilità sostenibile e della inclusione sociale; nel percorso di rilancio e ridisegno del Paese quindi, il Network potrebbe candidarsi ad essere un soggetto che potrebbe mettere a disposizione capacità di proposta e orientamento alla sperimentazione, propensione alla innovazione e radicamento sul territorio.

È necessario integrare oltre che diffondere, la narrazione sulle Città Creative, rafforzare l'azione di monitoraggio sui driver culturali e sociali che le caratterizzano; sarebbe utile definire meglio gli indicatori per costruire un'analisi oggettiva che consenta di traguardare oltre l'ambito del Network le energie, i progetti, le attività, le realizzazioni, i risultati che fanno del Network stesso una realtà intrisa, al contempo, di visione e pragmatismo.

Intervento di Gea Dazzi[166]



Nei processi di rigenerazione urbana la cultura può e deve essere un attivatore importante, purché si tenga conto di due elementi con cui deve entrare in stretta relazione, **gli spazi e la comunità**. Attivare processi in tal senso e renderli sostenibili significa in primis leggere il territorio in cui si agisce in termini di reperibilità, agibilità e accessibilità degli spazi urbani sia esterni che interni. Reperire spazi per la cultura non significa necessariamente costruirne di ex novo, ma piuttosto riconnotare o semplicemente ibridare spazi con differente vocazione o concepiti in origine come contenitori di esperienze specifiche.

GLI SPAZI

Se sposto tale riflessione sulla realtà di Carrara, città da un assetto urbanistico piuttosto regolare, con un centro storico (medievale e rinascimentale), due fasi di ampliamento in età proto industriale e poi industriale legate alla crescita della borghesia del marmo, e una recente espansione (anni '60) verso Marina di Carrara e le frazioni limitrofe (Bonascola), fotografo una città in cui, pur mancando le criticità delle aree periferiche (sovrappopolamento, cementificazione, assenza di spazi verdi), si registra un diffuso degrado, non dissimile a quello di altri piccoli centri urbani (71km2 per poco meno di 60 mila abitanti) e in un certo qual modo fisiologico, che impatta però sui luoghi (edifici di pregio fatiscenti, criticità dei piani terra e dei fondi sfitti), sulle persone (spopolamento e scarso ricambio generazionale, situazioni di diffusa povertà materiale e culturale), sul lavoro (crisi del commercio, precarietà, disoccupazione). **Criticità** dunque con cui fare i conti, ma anche da trasformare in **peculiarità**: il volto decadente di edifici bellissimi, dove tutto parla di marmo e di arte, a partire dall'Accademia di Belle Arti, appassiona artisti da tutto il mondo e attira un certo turismo lento ed esperenziale. Si pensi agli oltre 150 laboratori di scultura e artigianato, vero e proprio hub creativo, in cui si lavora e scolpisce la pietra a mano. Realtà autentica e identitaria da promuovere e far entrare in connessione con i grandi atelièrs di design e di produzione industriale intorno al lapideo.

I piccoli artisti (molti dei quali escono dalla nostra Accademia) e gli artigiani, soprattutto delle nuove generazioni, per poter però diventare risorsa e produrre scenari creativi

[166] Assessore alla Cultura di Carrara. Intervento revisionato dall'autrice.

sostenibili, si scontrano spesso con la carenza di spazi, di finanziamenti, di comunicazione e di azioni di promozione e diffusione delle loro opere.

Ecco che allora il **riuso dei luoghi**, ma anche la loro ibridazione, diventano una sfida importante in molti scenari urbani e anche a Carrara. All'interno di questi luoghi c'è una **fortissima commistione di attività**. Si può andare a vedere una mostra e magari nel giardino c'è un orto urbano, o l'asilo per il co-working. L'ibridazione delle attività è un elemento caratterizzante così come l'ibridazione delle organizzazioni che tendono a sviluppare modelli di governance e di gestione ibridi dove le distinzioni classiche *for profit* e *no profit* vengono meno.

Si rigenera così anche la forma classica dell'organizzazione culturale.

Tra le varie esperienze vorrei sottolinearne alcune in particolare:

1. l'uso degli spazi museali per progetti di comunità: il Progetto Riconciliarsi del Museo Mudac
2. il riuso di aree dismesse e di archeologia industriale declinate a officine culturali: incubatore Ponte di Ferro, PolArtis
3. la creazione di un eco museo in una cava romana dismessa: il caso di Fossacava
4. la riqualificazione di luoghi e quartieri degradati attraverso azioni creative: l'eco murales Impollinèmesi, gli interventi di street art in vicolo san Piero
5. la delocalizzazione di esperienze culturali e/o di intrattenimento: usare palcoscenici di teatri, parchi pubblici e spiagge come palestre, o come cinema all'aperto, piazze come librerie viventi (il caso della Human Library), showroom del marmo come teatri (il caso di Marmo all'opera), musei come laboratori (il caso della Project Room) e laboratori come musei interattivi (il caso di Carrara Studi Aperti).

Molto spesso, in letteratura, l'enfasi è posta però piuttosto sugli investimenti in grandi infrastrutture, finanziate in parte o in toto da fondi PNRR, o in grandi manifestazioni culturali, a discapito dell'ispessimento di quelle reti sociali nel territorio che supportano lo sviluppo delle imprese culturali e creative.

La rigenerazione urbana attraverso i grandi investimenti, se non coinvolge le economie creative locali, è spesso destinata a disegnare spazi o eventi in cui la collettività non si identifica e che non sente suoi. Solo se la città vive e rivive di questi luoghi culturali di prossimità, si può far fronte a interventi urbanistici di più ampia portata, per disegnare nuovi spazi che dialoghino però con l'identità e la vocazione creativa del territorio e delle sue maestranze, coinvolgendole per esempio in interventi di rifinitura artistica o di arredo urbano.

Alcune azioni progettuali in tal senso che riguardano Marina di Carrara:

1. l'allestimento in una Rotonda sul mare di una scultura monumentale in marmo bianco dello studio di architettura norvegese Snohetta in modo che all'interno dell'installazione, tutta da vivere, si vedano contemporaneamente il mare e i monti
2. la riqualificazione del Parco Puccinelli con percorso fitness e giochi d'acqua ad opera di Fondazione Marmo Onlus

3. i lavori del Waterfront che garantiranno un nuovo assetto al litorale di Marina di Carrara con la valorizzazione della zona attigua al porto, la realizzazione di una nuova piazza che si affaccerà direttamente sul mare, integrata a percorsi pedonali, caratterizzati da dune, vegetazione mediterranea e scogliere naturali
4. la costruzione nell' area dismessa dello spazio polivalente Caravella di una vera e propria cittadella dello sport indoor e outdoor.
5. la realizzazione di un museo eco integrato nel bacino di una cava.

LA COMUNITÀ

Mettere in relazione le grandi opere con i circuiti artistici diffusi sul territorio di Carrara significa attivare in primis la comunità culturale, che è di per sé un contenitore dinamico e variegato che si auspica possa estendersi e coinvolgere anche marginalità e fasce meno acculturate o interessate alla cultura. Perché questo input diventi un processo fattivo sono indispensabili ascolto, dialogo, partecipazione, coinvolgimento, comunicazione, promozione, e soprattutto attivazione di reti culturali (creare sinergie con diversi attori culturali, associazioni, fondazioni, metterle in relazione e non in competizione), ma anche sistemi di funding mix per sostenere in modo collettivo le iniziative e le proposte più interessanti. Le comunità di progetto, come le definisce Ezio Manzini, connotano i processi di innovazione democratica attraverso pratiche di commoning, cura e condivisione dei beni comuni. Enti e fondazioni sia pubbliche che private, con le loro professionalità e competenze tecniche, dovrebbero aiutare gli altri a progettare e sviluppare le loro idee e a renderle sfidanti.

Le conclusioni, a fronte delle riflessioni emerse e dell'esperienze riferite, suggeriscono dunque, per ogni azione culturale trasformativa e sostenibile, un sistema di governance collaborativa e una visione relazionale della città creativa.

Intervento di Daniele Vimini[167]

È importante che vi sia confronto tra città medie o medio-piccole. In effetti, si suppone che a questo tavolo manchino le esperienze delle realtà metropolitane: tutti noi rappresentiamo città abbastanza piccole dal punto di vista della popolazione e con problematiche e opportunità diverse, in termini di massa critica del pubblico, di scala, di possibilità di intervento dei privati. Ci ritroviamo su molti temi già richiamati sia da GPI per Pistoia che dal Sindaco di Aosta, perché hanno a che fare con la storia recente della riorganizzazione diretta o indiretta di assetti amministrativi, che poi ricadono con forza sulla produzione culturale. È stata tracciata trasversalmente anche sulle ricadute, le strategie e le politiche attive del turismo.

Partiamo dalla governance, dall'evoluzione del caso di Pesaro. Io sono amministratore, vicesindaco e assessore alla cultura da ormai nove anni. Questo è il mio ultimo anno di mandato e l'esperienza che ho raccolto coinvolgeva i suoi tre ambiti principali: teatri, biblioteche e musei. Avevamo e abbiamo tutt'ora un sistema a forte impronta pubblica da parte dell'assessorato del Comune per quello che riguarda le politiche e le strategie della Biblioteca Centrale, di quelle di quartiere e anche di quelle tematiche. Parlando di apertura e chiusura, didattica e approfondimenti, con un forte input dal punto di vista pubblico, si

[167] Assessore alla Bellezza di Pesaro.

ricorre alla gestione tramite cooperative e appalti di servizi. È un sistema che richiede un mantenimento monetario continuo: le biblioteche sono un elemento cardine dell'amministrazione fredda, che ovviamente non genera nessun tipo di introito. Abbiamo poi capito che il denaro immesso era troppo poco. Tuttavia, sarebbe da rivedere il tema legato al costo dei servizi, soprattutto nelle città medio-piccole come la nostra, che non sono direttamente universitarie. Ad esempio, la Biblioteca Centrale di Pesaro è molto grande, molto bella, molto importante, un grosso investimento degli anni 2000 sul tema degli spazi aperti e degli incontri, piuttosto che per studio. Nel corso degli anni, per motivi legati anche ai calendari universitari di Bologna, Urbino o Ancona, sempre più giovani trascorrono meno tempo nei relativi campus, preferendo la propria città. Prediligono lo studio in compagnia, fuori casa. Il risultato è intuibile: quella che era nata come una macchina con quattordici dipendenti pubblici perché doveva restare aperta otto ore al giorno, ora ci viene chiesto che stia aperta sedici o diciotto ore al giorno. È un tema non da poco, come mandare una Ferrari sui passi dolomitici. Non per questo era nata la Biblioteca. Nel tempo i luoghi sono stati adeguati, con modelli di autogestione che hanno aperto gli spazi fino a venti ore, responsabilizzando gli studenti e molto spesso i quartieri. Quel tipo di soluzione vale anche per la rete teatrale. È l'amministrazione comunale a dettarne le strategie, dopodiché la gestione è interamente affidata ad altre fondazioni. Dal nostro circuito multidisciplinare, Amat per l'Emilia Romagna, i cui operatori si occupano della parte artistica, contrattualistica e gestionale. Con le dovute risorse, risultati importanti sono giunti anche qui. Naturalmente non mancano i problemi, per esempio per quanto riguarda i musei. Dopo dieci anni di rapporto di concessione della rete museale – e quando mi sono insediato avevamo tre musei a gestione diretta: Musei Civici, Casa Rossini e una parte del contemporaneo – siamo arrivati ad almeno nove realtà. Al di là che si troviamo in un'estate particolarmente piovosa, volevamo inventarci il "piano pioggia" della cultura, centralizzando le aperture nelle giornate di maltempo. Abbiamo abbandonato il rapporto di concessione, che ci risparmiava molti elementi: dal punto di vista economico, il concessionario rientrava dei biglietti, ce ne riversava l'11%, qualcosa entrava anche dal bookshop, però eri sempre meno autonomo rispetto alla produzione di mostre, perché allocavi lì la maggior parte delle tue aspettative. Abbiamo ampliato la mission della fondazione pubblica più dinamica che avevamo, relativamente piccola, di partecipazione, ma essenzialmente pubblica, che si occupava dell'arte contemporanea. Abbiamo esteso le potenzialità teoriche e non praticate: occuparsi di biblioteca, teatri e musei. Su questi ultimi, ora è la fondazione che sovraintende dal polo archeologico al contemporaneo, e ha un Consiglio di Amministrazione asciutto - da tre a cinque membri. La gestione si regge adesso su un appalto più semplice: apertura, chiusura, didattica e servizi essenziali della rete. Il che significa un maggior controllo della spesa del personale, nonché la ripresa delle redini produttive. Prima potevi arrogarti il patrimonio artistico e quello museale, ma le leve dell'investimento rimanevano al privato. Ora siamo riusciti a creare un equilibrio. Un'ultima aggiunta: non si può pretendere che il Consiglio di Amministrazione di una Fondazione faccia sempre il proprio lavoro. Non è pensabile che il Presidente di una Fondazione, che amministra milioni di budget annuale lo debba fare a oltranza gratuitamente. Ogni anno un Sindaco si ritrova a dover collocare presidenti e consiglieri di amministrazione che sono gravati di tutte le responsabilità, ma con zero retribuzione. È difficile trovare situazioni che siano al di là da conflitti di interesse, a meno che non si vada a ripiegare sul notaio annoiato o sul primario in pensione. Io sono Presidente, in quanto delegato del Sindaco, del Rossini

Opera Festival, con un budget di 6 milioni. Quando le dinamiche sono nazionali, le presidenze e le sovrintendenze sono delicate. Svolgendo già un lavoro retribuito ed essendo in linea con l'amministrazione, posso permettermi di ricoprire gratuitamente questa carica. Ma è un tema che prima o poi bisognerà affrontare. Le Fondazioni che gestiscono festival e enti non fanno utili, ma gestiscono milioni di euro e ne portano le responsabilità. Condivido molto quanto diceva il Sindaco Nuti: ci basti pensare a biblioteche, teatri, musei. Dopo i fatti di Torino e la circolare Gabrielli scritta in una notte, da una piazzetta di paese a Campo de' Fiori a Piazza San Giovanni, le norme sono le stesse. E ogni volta si avvia una manifestazione occorre chiamare un architetto per garantire ancora una volta che quella sedia, già certificata ignifuga, sia effettivamente ignifuga. Quelle spese sono tolte, da una parte alla programmazione artistica, dall'altra alla sicurezza vera e propria. Occorre creare contrappesi per la responsabilità ed è sempre più complicato senza una struttura di diritto privato. Le stesse responsabilità non possono essere affidate a un dirigente che trascorra per esempio dai vigili urbani alle attività economiche, se comprensibilmente si rifiuta di prendersi la responsabilità di una piazza per un concerto, quella manifestazione non è fattibile.

Un'ultima aggiunta. Da Comune capoluogo, abbiamo impostato la Capitale della Cultura su una strategia di cinquanta Comuni, giocando sul fatto che ogni Comune sarà capitale per una settimana. Il tema richiamato da Gherpelli e dal Sindaco, a cui ci appigliamo, è che la vita è cambiata nelle città intermedie, con la sciagurata devoluzione delle competenze di cultura e turismo delle Province, che svolgevano un ruolo di raccordo importante tra i Comuni. Lasciati soli, questi ultimi devono interfacciarsi direttamente con le Regioni, che dovrebbero legiferare e non gestire risorse. Questa situazione lascia soli i Comuni montani e di vallata e in molti si ritrovano al bivio tra tenere chiusi musei e teatri o affidarli alle Pro Loco. Si aggiunga che gli affidamenti senza retribuzione non professionalizzano e non attraggono i laureati. La nostra Regione, a tal proposito, si è cimentata in un esperimento interessante: un bando che ha permesso ai Comuni sotto i 5000 abitanti di dotarsi di una direzione scientifica per realtà museali, potendo così retribuire un Direttore per tre anni, che non può essere onnisciente, ma porta professionalità. Questo è un tema forte, che città e capoluoghi di Provincia dovrebbero portare avanti. Una maggiore dialettica tra il Ministero della Cultura e ANCI dovrebbe essere rilanciata perché è un'emergenza. Tuteliamo e rilanciamo i servizi culturali, che sono la base dell'idea di cultura, welfare e servizio alla persona.

LO SNATURAMENTO DEI CENTRI STORICI CON LA NUOVA OFFERTA TURISTICA: PROPOSTE E INTERVENTI TRA CULTURA E SOSTENIBILITÀ

Intervento di Antonio Lampis[168]

Nel suo intervento Antonio Lampis ha dedicato un focus sull'eccesso di turismo e sull'importanza di preservare l'autenticità dei centri storici e delle città d'arte, secondo quanto già riportato su un suo articolo sul Sole24ore del 14 aprile 2023, sottolineando la necessità di valorizzare le "gemme nascoste". Per promuovere un turismo più sostenibile si suggerisce, inoltre, di educare i turisti attraverso mappe di conoscenza e campagne di

[168] Direttore Dipartimento Cultura italiana, Ambiente ed Energia Provincia Autonoma di Bolzano. Intervento revisionato dall'autore.

sensibilizzazione fornendo informazioni dettagliate sui luoghi sulle tradizioni, aiutando i visitatori a comprendere prima del viaggio il contesto in cui si trovano. È molto importante fornire capillarmente e anche insistentemente suggerimenti comportamentali ai turisti, come non disturbare i residenti, non vestirsi come in spiaggia, non bivaccare o non lasciare rifiuti nei centri storici, per preservare la qualità della vita delle comunità locali.

I centri storici, analogamente ai musei, sono luoghi della memoria e richiedono una pianificazione per preservare la loro autenticità. Pare fondamentale una concezione organica, in cui i centri storici siano considerati come entità viventi interconnesse con il territorio circostante. Un'importante fonte di ispirazione è il lavoro di Juan Requejo Liberal, esperto di pianificazione territoriale e ambientale. Requejo Liberal propone una concezione organica dei centri storici, paragonandoli a bioregioni. Questa visione implica una connessione olistica e partecipativa tra il centro storico e il territorio circostante favorendo l'integrazione delle attività artigianali locali.

Opposta è la concezione di luogo come risorsa da sfruttare. Questa "concezione petrolifera della cultura", ha portato alla creazione di "mostri" nelle città d'arte trasformandole in luoghi, dove l'esperienza turistica si riduce a una ossessiva ricerca di cibo a discapito della profondità dell'esperienza. Il vero patrimonio delle nostre città non risiede solo nelle opere d'arte, ma anche nel "*genius loci*", come elemento unico e irripetibile. Sebbene abbiamo preservato l'aspetto fisico delle città, abbiamo spesso perso la loro anima. Maglio, ad esempio approvare misure a favore dei ristoranti che sanno anche raccontare la storia delle vie in cui sono situati, dedicare spazi commerciali agli artigiani e agli artisti locali, creando un'osmosi tra il centro storico e il territorio circostante può contribuire a diversificare l'offerta turistica e a promuovere la tradizionale manifattura, cioè una delle più grandi ricchezze italiane.

Un altro elemento fondamentale per una gestione sostenibile del turismo culturale è il coinvolgimento della comunità locale. L'esempio di Napoli è di nuovo fondamentale per raccontare un percorso comunitari. Si suggerisce, inoltre, che le autorità locali adottino misure di sana regolazione adattiva, simili a quelle di un genitore nei confronti di un figlio in sovrappeso che pensa solo a mangiare, per mantenere l'equilibrio e la sostenibilità dei centri storici. In conclusione, è necessario un intervento pubblico per garantire che i centri storici non diventino semplici "mangiatoie", ma luoghi di cultura e creatività.

I PIANI DI GESTIONE UNESCO COME BUONE PRATICHE PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E TERRITORIALE

Intervento di Angela Tibaldi[169]

Innanzitutto, grazie Presidente per l'ospitalità e l'occasione, qui a LuBeC, di confrontarci sui temi della pianificazione strategica. L'incontro organizzato oggi prevede un confronto non solo sul tema della città, che è stato appena affrontato, ma anche su tematiche relative ai territori, alla conservazione e alla valorizzazione dei siti del patrimonio UNESCO.

Noi, come PTS, lavoriamo sul tema della pianificazione strategica territoriale sotto diversi punti di vista. Nella mia esperienza di insegnamento all'interno di un master, parlo a volte

[169] Partner Associato della Business Unit Cultura e Soft Economy di PTS. Intervento revisionato dall'autrice.

di occasioni attorno alle quali le forze di una città si siedono e si confrontano, per capire come affrontare alcuni temi complessi per lo sviluppo territoriale. Tra queste occasioni inseriamo l'esperienza dei Piani di Gestione relativi alla lista del patrimonio UNESCO. Oggi abbiamo voluto invitare degli interlocutori non solo per farci raccontare le loro esperienze, ma anche per discutere insieme di quali possano essere degli elementi importanti di confronto e di valorizzazione.

Oggi abbiamo invitato degli interlocutori testimoni delle nostre esperienze, passo quindi la parola ad Alessandra Refolo che inquadrerà l'argomento, fornendo una panoramica rispetto ai Piani di Gestione: cosa sono e qual è il quadro all'interno del quale vengono realizzati.

Intervento di Alessandra Refolo[170]

Il mio sarà un veloce inquadramento rispetto ai Piani di Gestione. L'intervento effettuato dal direttore Lampis ha già messo in evidenza un elemento fondamentale per i Piani di Gestione, che vorremmo richiamare in questo nostro momento di riflessione e di dibattito: l'autenticità.

Gli argomenti su cui oggi invitiamo a fare una riflessione, tramite il contributo dei nostri relatori, sono:

- l'UNESCO, e in particolar modo la Lista del Patrimonio Mondiale;
- i Piani di Gestione.

La nostra riflessione si focalizza sui Piani di Gestione, richiamando quindi il discorso relativo all'importanza dell'autenticità e di garantire i valori culturali caratterizzanti di un territorio. Si è detto prima quanto sia importante la pianificazione, una pianificazione che permetta di preservare i valori di un sito, ed è sostanzialmente questo quello di cui vorremmo dare testimonianza, facendo riferimento a questo strumento.

In prima istanza, occorre ricordare alcuni riferimenti fondamentali, soprattutto quando si riflette sui Piani di Gestione del sito UNESCO. Il primo è la Convezione per il Patrimonio Mondiale del 1972, che noi rileggiamo tramite linee guida operative del 2021, essenziali per interpretare non solo la definizione di un sito patrimonio mondiale, ma anche le modalità con cui questo deve essere preservato e garantito.

Inoltre, un concetto assolutamente essenziale che rimanda nuovamente all'intervento precedente, è quello dell'eccezionale valore universale. Questo concetto ha molto a che fare con il tema del valore e dell'autenticità, che non deve essere dimenticato o surclassato da interessi di carattere turistico ed economico, nonostante questi rimangano elementi fondamentali per la valorizzazione. Di fatto, l'UNESCO vuole garantire che sia preservato questo eccezionale valore universale, talmente eccezionale da travalicare confini temporali e spaziali. È riconosciuto come tale – e da qui non come Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, ma come Patrimonio Mondiale dell'Umanità – e deve essere tale per tutte le popolazioni e, infine, deve garantire che quello che noi oggi fruiamo sia fruibile anche dalle future generazioni.

[170] Senior Manager della Business Unit Cultura e Soft Economy di PTS. Intervento revisionato dall'autrice.

Ricordiamo che la lista di cui ci occupiamo oggi è quella che contiene al suo interno siti culturali, siti naturali, siti misti e il paesaggio culturale, introdotto in un momento successivo. Di fatto, quindi, non stiamo facendo riferimento ad altre convenzioni e altri programmi, che sono certamente importanti, ma non contengono questa previsione particolare del Piano di Gestione (es. Creative Cities, Lista del Patrimonio Immateriale, Man and the Biosphere).

Sappiamo, dunque, che per accedere alla lista UNESCO sono necessari tre pilastri. Tipicamente si pensa che siano necessari soltanto dei criteri di carattere culturale o naturale, ma non è così. Infatti, l'UNESCO prevede che venga riconosciuto al sito, che desidera essere iscritto:

- l'autenticità del suo valore universale;
- l'integrità, quindi che il suo valore nel complesso venga sia rappresentato che percepito;
- un sistema formalizzato di gestione.

Tutto ciò deve essere ritrovato negli attributi del sito UNESCO, rappresentati da tutti gli aspetti – che possono essere i più disparati – sia di carattere materiale che di carattere immateriale, che rendono il sito degno di essere protetto e di essere percepito come autenticamente rilevante e importante anche per le future generazioni.

Il Piano di Gestione è stato previsto dalla Dichiarazione di Budapest (2002) inizialmente solo per l'iscrizione dei nuovi siti e, successivamente, esteso a tutti i siti già iscritti. Esso richiede, in applicazione delle Linee Guida Operative del 2021 che aiutano ad inquadrare meglio il tema:

- che i siti abbiano un piano di gestione compiuto, preferibilmente costruito con mezzi partecipati, quindi legati al coinvolgimento delle comunità;
- che vengano preservati i valori tramite alcuni aspetti rilevanti, che possono avere caratteristiche comuni, ma che, allo stesso tempo, dipendono dalle specificità del sito.

Dunque, il sistema di gestione deve necessariamente adattarsi al contesto di riferimento, per rispecchiare in maniera autentica il suo valore universale. In ogni caso, al di là della specificità di ogni sito, alcuni punti risultano in comune.

Questo strumento strategico, che orienta la pianificazione di un territorio in forma integrata, deve contenere alcuni aspetti per fare in modo che lo stesso territorio possa effettivamente garantire che l'eccezionalità che gli è stata riconosciuta sia realmente essere trasmessa alle future generazioni. Tra i più importanti, si richiama:

- la presenza di un orizzonte temporale definito. Infatti, il Piano di Gestione non può avere una durata infinita, ma necessita di essere revisionato o comunque di un ulteriore ragionamento in relazione al territorio, che sia continuamente aggiornato nel tempo;
- il contributo delle comunità e dei vari stakeholder;

- un sistema di monitoraggio che permetta di supervisionare le azioni che si prevede di implementare.

Questi sono i punti salienti in relazione al Piano di Gestione. Proveremo a dare risposta ad alcune domande, come, ad esempio, se il piano strategico sia funzionale alla programmazione strategica o se sia una sorta di esercizio di stile, se sia più importante il documento finale o il processo che la sua redazione innesca, se debba parlare solo del sito o di tutto il territorio di riferimento e, infine, se sia collegato alla conservazione o alla valorizzazione.

Intervento di Katia Basili[171] e Grazia Rostello[172]

"Città di Vicenza e le Ville del Palladio nel Veneto" è un sito culturale seriale iscritto nel 1994 e 1996 nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO. Il Sito include il centro storico di Vicenza, con ventitré opere di Andrea Palladio, e ventiquattro ville palladiane disseminate nel territorio del Veneto.

Il Sito presenta diversi livelli di complessità: territoriale per la estensione e distribuzione regionale, amministrativa per la molteplicità degli enti responsabili della tutela (Regione, 6 province, 21 comuni, 3 Soprintendenze competenti) e patrimoniale per la numerosità e diversità dei soggetti pubblici e privati proprietari dei beni.

Il primo importante passo per far convergere i diversi enti e soggetti coinvolti verso la definizione di un quadro unitario delle azioni di tutela e valorizzazione del Sito secondo le linee guida e gli approcci UNESCO, in un sistema di governance e di gestione coordinato risale al 2007 quando è stato approvato il primo Piano di Gestione del Sito. Trascorsi oltre 15 anni, è ora in corso l'aggiornamento del Piano con l'obiettivo di individuare nuove linee di azione progettuali e soluzioni per la gestione dei nuovi temi e delle sfide emerse negli ultimi anni.[173]

Il Piano è lo strumento strategico che deve mettere in relazione in maniera operativa la cornice concettuale della Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale del 1972 con le attività quotidiane che afferiscono alla gestione del Sito da parte di ciascun soggetto pubblico e privato coinvolto a vario titolo nella tutela dei beni. Esso, quindi, è al tempo stesso un sistema, un processo e uno strumento di pianificazione che parte dalle caratteristiche specifiche del Sito, tenendo presente la cornice culturale, territoriale, istituzionale e socioeconomica del bene.

Il Piano di Gestione del Sito parte dal presupposto che i valori del Sito riconosciuti dall'UNESCO debbano essere tutelati nella loro singolarità, ma anche nella loro complessità e contestualità. È importante sottolineare che il Sito comprende le opere del Palladio a

[171] Project Manager Piano di Gestione sito UNESCO "Città di Vicenza e le Ville del Palladio nel Veneto". Intervento revisionato dall'autrice.

[172] Referente Ufficio UNESCO del Comune di Vicenza. Intervento revisionato dall'autrice.

[173] L'aggiornamento del Piano di Gestione e la realizzazione del sito web istituzionale per il Sito del Patrimonio Mondiale UNESCO "Città di Vicenza e le Ville del Palladio nel Veneto", fanno parte di un progetto finanziato ai sensi della Legge 20 febbraio 2006 n. 77 "Misure speciali di tutela e fruizione dei siti e degli elementi italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella «lista del patrimonio mondiale», posti sotto la tutela dell'UNESCO" per l'esercizio finanziario 2022.

Vicenza e il suo centro storico in cui il contributo del Palladio ha portato alla creazione di un contesto urbano unico e riconosciuto a livello mondiale come la "Città del Palladio". Il Sito UNESCO comprende anche le 24 ville palladiane presenti nel territorio del Veneto da considerare non solo per il loro valore architettonico ma anche per l'insieme delle loro relazioni con il paesaggio rurale nel quale esse hanno preso forma e che hanno contribuito a plasmare. I criteri di iscrizione, insieme alla verifica delle condizioni di integrità e autenticità riconosciute al Sito, insieme alla definizione degli attributi del Sito, hanno rappresentato la base di partenza per il nuovo Piano di Gestione e un importante riferimento anche per monitorarne l'efficacia secondo un approccio integrato basato sui valori.

Sulla base delle esigenze, le criticità e le opportunità emerse durante la fase di analisi e di ascolto di tutti i soggetti coinvolti, il Piano individua obiettivi e progetti affinché esso rappresenti uno strumento concreto, comprensibile, attuabile, verificabile, aggiornabile e implementabile attraverso un sistema di indicatori per il suo monitoraggio, aderendo efficacemente alle indicazioni della Convenzione del 1972 e degli approcci UNESCO.

Il successo del Piano è strettamente collegato a molteplici fattori. Innanzitutto, è indispensabile garantire la costante collaborazione degli enti pubblici, dei proprietari privati, delle istituzioni, degli stakeholder e della comunità sia in fase di redazione e condivisione del Piano che in fase di attuazione.

A tale scopo, all'interno del percorso di aggiornamento del Piano di Gestione, è stato avviato un programma di sessioni di capacity building sulle tematiche proprie dell'UNESCO, rivolto in prima battuta alle pubbliche amministrazioni del territorio e ai soggetti proprietari e gestori dei beni afferenti al Sito. Le quattro lezioni, tenutesi nel mese di giugno del 2023, hanno rappresentato un primo momento di approfondimento, da parte degli enti, stakeholder e operatori chiave, delle peculiarità dei siti Patrimonio Mondiale in termini di tutela, conservazione e valorizzazione e un'opportunità per apprendere come le linee guida e gli approcci UNESCO possano essere recepiti concretamente e in modo integrato nelle attività di competenza di numerosi settori dei soggetti coinvolti.

Per garantire la massima partecipazione con la comunità e i portatori d'interesse finalizzata alla definizione condivisa del programma strategico del Piano di Gestione (mission, vision, obiettivi strategici, progettualità e monitoraggio), il 6 luglio 2023 è stato realizzato il Laboratorio Palladio, sessione partecipativa per "progettare il futuro del Sito UNESCO". Il laboratorio di co-progettazione ha previsto momenti plenari di presentazione degli avanzamenti del lavoro e nove tavoli tematici, raccolti intorno ai macro-temi della conservazione e della valorizzazione. I tavoli di lavoro hanno evidenziato la necessità di maggiore unitarietà e di ricomporre le frammentarietà che il Sito attualmente presenta, non solo sotto il profilo della governance, ma anche rispetto alla gestione e alla progettazione.

Le principali criticità del Sito sono state pertanto ampiamente conosciute e documentate sia rispetto alle cause che le generano e sia rispetto agli effetti che producono sul tessuto storico urbano della città di Vicenza (con le 23 opere del Palladio), sulle ville del Palladio e sul paesaggio rurale di pertinenza e sul contesto più ampio. Per ogni criticità e opportunità rilevata, quindi, è in corso l'individuazione degli obiettivi strategici e le azioni da intraprendere per la conservazione e valorizzazione dei beni inseriti all'interno del Sito. Il monitoraggio costante del Piano garantirà il corretto funzionamento e la realizzazione degli

obiettivi prefissati. Altro punto nodale per il successo del nuovo Piano di Gestione sarà la sua integrazione nelle politiche di gestione del territorio, soprattutto nella pianificazione urbana e territoriale a livello locale, regionale e nazionale. Sarà pertanto necessario sviluppare un sistema integrato di gestione territoriale, ponendo l'Eccezionale Valore Universale come chiave di lettura per aderire efficacemente alle indicazioni della Convenzione del 1972 e degli approcci UNESCO nell'ottica dello sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

Intervento di Luca Gufi[174]

Innanzitutto, quello di Cerveteri e Tarquinia è stato il primo sito italiano dotato di un Piano di Gestione. La candidatura è stata effettuata nel 2004 e nel 2003 fu introdotto l'obbligo di dotarsi di un Piano di Gestione. Il percorso si è dimostrato lungo anche in fase preparatoria, perché è iniziato circa dieci anni prima della candidatura effettiva del Sito.

Inoltre, fu svolto un lavoro molto importante che ha coinvolto la Sovrintendenza e gli uffici dei due Comuni, in particolare quelli di urbanistica. Infatti, negli anni '90 era ancora presente una mentalità conservativa, prevalente anche nella preparazione dei Piani di Gestione, soprattutto in quelle aree. Nello specifico, per Cerveteri sussistevano forti problemi di natura conservativa, anche in relazione ai cosiddetti "tombaroli", che depredavano ampiamente quelle aree. Fu, quindi, predisposto questo Piano di Gestione che nelle misure di conservazione era assolutamente perfetto. Allo stesso tempo, però, gli altri strumenti che compongono il Piano di Gestione, quello del piano delle conoscenze e quello della valorizzazione culturale ed economica, furono redatti in maniera meno precisa.

Quindi, nel 2008, dopo l'uscita del primo finanziamento della Legge 77, venne fatta domanda di finanziamento come Comune di Tarquinia per liberare le energie che stavano dentro alla programmazione strategica. Infatti, come diceva Katia Basili, il capitale umane è l'elemento essenziale all'interno della previsione. Se si lavora sulle persone per aumentare le competenze e le conoscenze, viene acquisito un valore economico e si liberano energie, che vanno poi comprese all'interno di una programmazione strategica. Se, invece, le energie vengono disperse, si creano mille ruscelli, ma mai un grande fiume. Inoltre, da parte delle persone non manca la voglia di partecipare, ma spesso non si conosce il posto in cui si abita e non si comprende quale sia il valore culturale e quello attrattivo del posto in cui si vive.

Questi strumenti di programmazione sono importanti per alzare il livello di competenze di una città o di un territorio più vasto, come in questo caso. Infatti, Cerveteri e Tarquinia sono uno dei siti seriali, e rappresentano la prima l'urbanistica antica e la seconda la pittura etrusca.

Tornando al Piano di Gestione, negli anni si è avvertita la necessità di implementarlo e migliorarlo. Nel 2008 venne, quindi, fatta domanda per un finanziamento e il progetto venne validato nel 2011. Nel frattempo, i fondi erano andati in prevenzione. Quindi per fare l'affidamento si arrivò al 2013. Inoltre, si deve considerare che, dopo una serie di eventi storici e politici che hanno caratterizzano gli anni tra il 2008 e il 2013, quello che era stato prefigurato nel 2008 era radicalmente cambiato nel 2013. Si iniziò quindi uno scouting per il quale vennero interpellati tutti i soggetti coinvolti e coinvolgibili per il rifacimento del

[174] Responsabile del settore Cultura, Turismo e Sport del Comune di Tarquinia. Intervento revisionato dall'autore.

Piano e si trovarono le maggiori resistenze da parte delle autorità centrali, perché per loro era essenziale la conservazione, che era già ben scritta, mentre tutto il resto risultava di minore importanza.

Nel piano era stato previsto anche un obiettivo relativo al monitoraggio e alla relazione con il paesaggio agrario perché bisognava connettere il paesaggio culturale con il paesaggio effettivo, che esiste ed è composto da numerose ZTS e SIC. Ora si aggiunge anche la popolarità del turismo dei cammini e una ricerca dell'ambiente campestre, soprattutto dopo la pandemia. Dunque, fu fatto uno studio molto minuzioso da Laura Ferretti dell'Università La Sapienza. Oltre a ciò, gli amministratori locali avevano molto a cuore la valorizzazione turistica. Si ricorda però che la valorizzazione turistica supera i tempi della politica, come ad esempio i tempi di mandato di un sindaco. Sia il piano che la costruzione di una destinazione turistica non possono risolversi nel breve tempo, ma richiedono diversi step.

Il Piano è stato elaborato tramite uno studio veramente dettagliato, relativo a come intervenire e come creare uno strumento di governance che era, per l'epoca, innovativo. Infatti, lo strumento di governance prevedeva:

- un organigramma strutturato come se fosse un organigramma aziendale;
- una compartecipazione di tutti gli enti coinvolti tramite i propri rappresentanti. Tra questi si ricordano la Regione Lazio, le Sovrintendenze, il Comune di Cerveteri e il Comune di Tarquinia.

Inoltre, questo strumento di governance prevedeva una certa apertura, anche in relazione al coinvolgimento del pubblico, quindi di tutto il mondo dell'associazionismo locale e di tutti i soggetti interessati a dare il proprio contributo.

Vennero anche fatte proposte concrete, come quella di progettare insieme i servizi culturali da erogare sul territorio. Infatti, lo Stato gestisce il Museo e il Parco Archeologico e i Comuni gestiscono piccoli musei, hanno i propri uffici informativi e fanno la propria promozione turistica insieme alla Regione. Per fare ciò, i meccanismi concreti potevano essere, ad esempio, la costituzione di stazioni appaltanti con alcuni soggetti come capofila. Ricordo che, all'epoca, i Comuni erano stati scelti come capofila.

Ma ad un certo punto il Piano di Gestione si arenò e ne venne chiesta una revisione a seguito del turnover delle amministrazioni pubbliche locali e all'inserimento di nuovo personale che aveva la necessità di capire il lavoro fatto e cosa fosse un Piano di Gestione.

Dopo questo ostacolo, le amministrazioni hanno forzato la mano e si è arrivati all'istituto autonomo del Parco Archeologico di Cerveteri e Tarquinia, quindi un istituto che ha autonomia finanziaria come altri principali siti culturali italiani. Questo ha portato ad una maggiore elasticità di gestione, a un'organizzazione diversa e ad un numero maggiore di fondi e, di conseguenza, ad avere diverse possibilità di sviluppo.

Io penso che chi programma abbia sempre ragione. Programmare fa sempre bene, a prescindere da tutto. Poi si possono ottenere o meno i risultati, però programmare oggi è essenziale perché le sfide e i cambiamenti sono tanti.

Intervento di Giuseppe Bacciardi[175]

Per iniziare, occorre ricordare che, guardando la mappa di Piazza del Duomo a Pisa, tutti i monumenti principali che sussistono su Piazza sono di proprietà dell'Opera Primaziale di Pisa. Il Comune di Pisa, che è referente per la gestione del Piano, ha la titolarità esclusivamente sulla strada prospicente a Piazza dei Miracoli. Tutta la gestione e, soprattutto, tutta la tutela e la valorizzazione sono di competenza dell'Opera Primaziale.

Un'altra planimetria rappresenta l'area di Piazza del Duomo rispetto alla città di Pisa. Tutta l'area verde è la cosiddetta buffer zone. Il sito di Piazza del Duomo è stato inserito nel 1987 nella lista dell'UNESCO e nel 2007 è stata fatta una modifica, proprio inserendo la cosiddetta buffer zone, che coincide con il centro storico. Questa area buffer ha e ha avuto delle influenze anche sui rapporti con gli altri strumenti di pianificazione, in particolar modo con la pianificazione urbanistica. La mappa evidenzia una particolarità: per la maggior parte delle città italiane la piazza si trova al centro della città, mentre qui si trova decentrata nella parte nord.

La governance di tutto il Piano di Gestione e del sito UNESCO è rappresentata dal Ministero della Cultura, dalla Sovrintendenza Regionale e da quella locale, dalla Regione Toscana, dalla Provincia di Pisa, dal Comune di Pisa e, in particolare, dall'Opera Primaziale. L'Opera Primaziale, oltre ad essere proprietaria, ha proprio una funzione di tutela su Cattedrale e Battistero, che sono anche luoghi di culto.

Il Piano di Gestione, redatto con il supporto di PTS nel 2021, è stato approvato dal Comitato di Pilotaggio nel marzo del 2021. Il piano ha una sua storia particolare: vennero identificate delle criticità, sulla base delle quali vennero individuate una serie di azioni, proprio perché la volontà era quella di creare uno strumento che non fosse soltanto un mero adempimento, ma anche uno strumento reale di tutela e valorizzazione, non soltanto per il complesso della Piazza, ma per tutta la città e tutto il centro storico.

La caratteristica principale di Pisa è la presenza di questo faro per la città, la torre, che condiziona poi anche tutte le attività turistiche, non solo di Piazza del Duomo, ma della città intera. Il Piano di Gestione UNESCO riprende in modo particolare quello che è il programma dell'Opera Primaziale per quanto riguarda l'attività di tutela e di restauro. Le azioni del Piano, quindi, sono azioni sia di diffusione della conoscenza del valore di un bene inserito nella Lista del Patrimonio UNESCO, sia relative alla volontà di qualificare e riqualificare i flussi turistici che sono concentrati su Piazza del Duomo, formati da circa 5 milioni di persone all'anno. Si specifica che la presenza dei turisti è una presenza "mordi e fuggi", spesso collegata con le crociere che arrivano a Livorno e a La Spezia e con tour organizzati in tutta la Toscana, fenomeni che dequalificano il tipo di turismo e il tipo di intervento e attività che vengono fatti sulla Piazza.

La cosa più logica, che è allo stesso tempo la più semplice da dire e la più difficile da fare, sarebbe qualificare un certo tipo di turismo e fare in modo di avere un turismo che non si limiti soltanto ad una permanenza circoscritta, ma che possa anche a godere degli altri aspetti della città. Per questo motivo è stato creato lo slogan "Pisa is much more" tenendo conto che c'è molto di più oltre alla Torre di Pisa. In aggiunta, l'Ufficio Turismo porta avanti

[175] Dirigente della Direzione Turismo, Tradizioni storiche e Cultura del Comune di Pisa. Intervento revisionato dall'autore.

molte attività volte a qualificare il turismo, che è per ora concentrato su Piazza del Duomo. Il Piano di Gestione condivide questa visione e propone anche delle azioni a riguardo.

Volevamo che il Piano di Gestione non fosse un mero adempimento, ma uno strumento operativo e vivo che potesse essere realizzato in modo concreto perché ci sono delle connessioni fortissime con gli altri strumenti della programmazione. In relazione alla programmazione urbanistica, guardando la piantina con la zona buffer si nota che questa zona corrisponde al centro storico di Pisa. Quindi, tutta la zona buffer è soggetta anche alla regolamentazione urbanistica per la tutela e la conservazione.

Ci sono stati, inoltre, dei rapporti con tutta la programmazione commerciale. Il piano del commercio ha previsto e rafforzato la necessità che le cosiddette bancarelle che da anni stavano davanti a Piazza del Duomo fossero collocate in un altro sito.

In aggiunta, c'è un rapporto diretto con la pianificazione turistica. Come ufficio Turismo, è stato redatto un piano di sviluppo della città di Pisa, che non è uno strumento obbligatorio, ma indispensabile. Infatti, riteniamo che qualsiasi settore della pubblica amministrazione debba pianificare, realizzare e verificare l'andamento di ciò che era stato pianificato. Il Piano di Sviluppo Turistico riprende tantissimo le specificità del Piano di Gestione e si allarga oltre l'area di Piazza del Duomo, riprendendo però come finalità la necessità di conoscere i turisti, di qualificare i percorsi e di dare maggiore forza a tutto quello che Pisa può offrire.

Abbiamo provato a realizzare ciò anche grazie alla Legge 77. Abbiamo presentato lo scorso anno una richiesta di contributo per rafforzare la formazione della conoscenza di Piazza del Duomo. Quest'anno presenteremo un altro progetto che mira a collegare Piazza del Duomo con altri aspetti della città. Inoltre, dal momento che Pisa è Città dell'UNESCO, abbiamo ricevuto dei finanziamenti dal Ministero del Turismo, che sono stati declinati in progetti che riprendono le azioni contenute nel Piano di Gestione.

Il Piano di Gestione, faticosissimo da approvare per moltissime motivazioni, è uno strumento preziosissimo per quanto riguarda tutta la programmazione artistica, culturale e di valorizzazione del territorio.

Intervento di Marco Valle[176]

Un modello di gestione ideale non esiste. Su 59 Siti sono presenti diverse realtà, molto differenziate e specifiche. In particolare, gli ultimi Siti sono più incentrati sulla governance che sulla gestione, sono molto più network e meno fondazioni. Questi Siti sono sempre più deboli e legati a tavoli di partecipazione, per quanto riguarda i modelli di governance.

Perché fare un Piano di Gestione e qual è l'obiettivo della governance? Sicuramente, è importante riportare l'attenzione sul valore universale, che non è disgiunto dal valore di un centro storico.

Sottolineo che anche il processo di formazione è decisivo per il modello di governance. Seguendo diverse candidature UNESCO (es. Langhe, Bologna, Fortezze veneziane), caratterizzate da diversi modelli di governance - come il network, la guida del Comune, la presenza di associazioni - si è visto che questi modelli si sono formati durante il processo di candidatura e sono stati la formalizzazione di qualcosa che già c'era.

[176] Responsabile dell'area UNESCO di Fondazione Links. Intervento revisionato dall'autore.

Molti, invece, hanno dovuto recuperare questo modello in corso. Per fare ciò, è necessario creare consapevolezza e provare a ripartire dall'inizio, cosa non facile dal momento che i tempi di valorizzazione e di identità culturale sono diversi dai tempi della politica. Però il processo è sicuramente l'elemento più importante.

I Siti che hanno portato oggi la propria esperienza possono e devono essere modelli a livello nazionale e internazionale. Sui beni culturali, siamo riconosciuti come leader mondiali. Essere parte dell'UNESCO deve portarci su un livello internazionale.

L'ultima candidatura fatta insieme al Ministero riguarda il centro storico di Odessa ed è stata fatta completamente da remoto durante la guerra. In questo caso il management plan e la candidatura UNESCO simboleggiano una visione sul futuro, ben rappresentato, in questo caso, dal criterio n.2 "L'importante scambio dei valori umani". In questo momento in Ucraina non ci può essere questo scambio, riconosciuto dall'UNESCO come valore universale da difendere.

Concludo dicendo che, con tutte le contraddizioni italiane e con tutte le contraddizioni dell'UNESCO, continuare a lavorare su una gestione strategica, su dei valori che vogliono proiettarsi al futuro rimane una bella sfida.

I PIANI STRATEGICI-OPERATIVI DELLA CULTURA E LA MISURAZIONE D'IMPATTO DEGLI INVESTIMENTI CULTURALI PER ORIENTARE LE POLITICHE

Intervento di Giovanna Bruno[177]

Sono sindaco della città di Andria, quarta città della Puglia per ordine di estensione, con 100.000 abitanti, capoluogo di Provincia. Una città che ho ereditato in predissesto economico finanziario e quindi con 80 milioni di deficit. È facile intuire che cosa significhi governare ogni giorno, anche sul tema di sostenibilità, cultura e riqualificazione. Si tratta veramente di un'invenzione quotidiana.

Esordisco così perché vorrei sottolineare, da amministratore e da istituzione, quanto poco si investa sulla cultura. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza oggi rappresenta un'occasione per la rigenerazione e la riqualificazione in funzione turistico-culturale. Ma la cultura non è soltanto luoghi, altrimenti resterebbero le cattedrali nel deserto che viviamo quotidianamente, in considerazione del fatto che tante delle nostre bellezze, in decenni senza investimenti che approfondissero il legame tra cittadini e comunità e tra turisti e luoghi sconosciuti, oggi ci fanno pagare il conto.

Immaginate, e lo dico per la comprensione della dinamica, che annualmente abbiamo tanti servizi essenziali completamente tagliati sul bilancio comunale, dall'assistenza scolastica specialistica ai servizi per gli anziani. Tra l'altro in piano di riequilibrio, che fortunatamente è stato varato dalla Corte dei Conti. Significa comunque lacrime e sangue per i cittadini. In questo clima, da amministratori, occorre evitare di sforare i limiti economici che ci vengono imposti. Per quei limiti economici la cultura è un extra: cioè, si dovrebbe amministrare senza garantire cultura. Sul bilancio c'è un solo euro per gli eventi culturali. Non è sufficiente neppure per una festa di compleanno, immaginate offrire cultura a 100.000 persone. E il nostro obiettivo, anche per avvicinarci a quelli dell'Agenda 2030, a quelli che ci siamo dati come Reti di Comuni Sostenibili e come Città della Bellezza, è dire al resto del Paese che, al

[177] Sindaca di Andria.

di là delle città blasonate e i grandissimi monumenti, esiste una bellezza territoriale tutta da riscoprire e valorizzare. L'accessibilità non è soltanto relativa alla mobilità: c'è anche un'accessibilità dei servizi culturali, che un Sindaco nelle mie condizioni non può garantire.

Siamo città di Castel del Monte, sito UNESCO bellissimo, palcoscenico della sfilata mondiale di Gucci dell'anno scorso, candidata a ospitare gli Stati Generali della Bellezza dopo la prima esperienza a San Gimignano. È stata un'impresa madornale: occorre riunire la Sovrintendenza, la Provincia, la Regione, il Ministero, il Comune, l'ANAS, il Parco Nazionale dell'Alta Murgia e le autorità faunistiche, perché i cinghiali e i volatili non possono essere disturbati dalle luci. Ma è necessario portare il mondo in questi luoghi e certi eventi che non possono essere sporadici. Dev'esserci una destagionalizzazione costante della cultura, o tutti i centri storici saranno uguali da Nord a Sud. Stiamo cercando di valorizzazione anche le eccellenze enogastronomiche, che oggi fanno cultura e turismo, attraverso la collaborazione tra pubblico e privato e buone pratiche che stiamo mettendo in comune con i vari altri enti a noi vicini. Occorre incidere in maniera ancora più importante sul Governo centrale, ma anche sulla Comunità Europea.

E come valorizzare le nostre radici? Ecco quel che stiamo sperimentando: accanto alla Biblioteca Comunale, ove si presume che giunga un target già avvezzo ai temi della cultura, abbiamo fatto la scommessa di porre servizi legati al settore della persona: servizi sociali, pubblica istruzione, strutture rivolte a una popolazione che magari non entrerà mai in biblioteca, ma che accede al centro storico e che ha la possibilità di capire che cosa quel centro storico rappresenta. A pochi passi da questi luoghi c'è la cultura dei giovani, con un altro luogo riqualificato, l'Officina San Domenico, che fa convivialità e socialità culturale.

In tutto questo c'è il connubio accessibilità-sostenibilità. A Castel del Monte la gente può arrivare praticamente da 360°, perché noi non siamo città di mare, allora dobbiamo mettere insieme l'accessibilità di Andria, di Ruvo, di Corato, di Minervino, città completamente sganciate dai circuiti turistici e culturali tipici maggiormente noti. Penso alla città di Trani con la sua cattedrale bellissima, penso a Matera, penso a Bari. Siamo tagliati fuori. Ecco quindi l'esigenza di far comprendere che fare cultura e fare sistema significa dare gli strumenti a chi amministra per rendere anche più accessibile, dal punto di vista geografico, un sito appetibile. Quel sito poi può diventare la cartina di tornasole per condurre le persone in città, scoprirne la Storia, metterla in rete con le realtà limitrofe.

Con l'esperienza degli Stati Generali della Bellezza, quando sono arrivati 215 amministratori locali, la tensione era alta: come si arriva in una città del Sud che non è Bari, o Trani, o Matera? Ci sono i mezzi di comunicazione, ma vanno potenziati e messi in rete. Altro fenomeno che si sconta è l'inadeguatezza culturale di città come le nostre rispetto alle sfide che ci stiamo proponendo. Fare cultura significa generare un meccanismo virtuoso, a partire dagli autoctoni, che devono comprendere che rendere un luogo maggiormente fruibile è un'operazione importante. Non possiamo essere amministratori di confini ridotti, di campanili. Occorre amministrare territori, comunità. La mia Provincia è composta da dieci città limitrofe, è una Provincia piccolissima, una delle ultime istituite che ancora oggi, dopo quindici anni, non ha tutti gli uffici decentrati del Governo. A pochi mesi dal mio insediamento, abbiamo inaugurato la sede della Questura, che avevo iniziato a erigere quando ero ancora Assessore ai Lavori Pubblici, nel 2007. Un ritardo incredibile. Siamo la città del più grave incidente ferroviario del dopoguerra, in cui decine di persone hanno perso la vita. Amministro una città che ancora oggi è praticamente dilaniata da quella ferita.

Quella ferita, con la riqualificazione urbana e con la valorizzazione turistico-culturale, la stiamo trasformando in cerniera. Su una città sviluppata su un abusivismo che ha superato il 60-70% negli anni '60, si vanno creando piattaforme di collegamento che non sono carrabili, ma ciclabili: sono piastre sociali, culturali, sportive. In ognuno di questi attraversamenti c'è il piccolo teatro di quartiere, il centro sportivo, l'anfiteatro, la scuola di mestieri. Ecco un sistema che fa cultura, importato da città più avanzate della nostra, che hanno dato un imprinting importante.

Era importante condividere con la platea l'esperienza di amministrare in condizioni ristrette, con operazioni impellenti su cui il Governo centrale dovrebbe insistere maggiormente. Sostenevano che i Comuni non sarebbero stati pronti a intercettare i fondi e metterli a terra. I Comuni, con dati e numeri, hanno dimostrato il proprio impegno. Il rischio che corriamo è che quelle risorse non servano a ricucire quel gap culturale che attraversa l'Italia e che si compone perlopiù di ritardi.

Intervento di Andrea Marrucci[178]

Il tema degli indicatori della misurazione e della valutazione è decisivo. E vorrei aggiungere qualcosa sulle città d'arte, perché evidentemente io ho tutte le dinamiche descritte nei panel precedenti.

Noi, anche per il nostro ruolo in Lega Autonomie, nelle autonomie locali italiane, siamo partiti da riflessioni molto attuali: cultura e bellezza oggi, come ieri e domani, hanno bisogno di due precondizioni: la pace, che è l'essenza della cultura (nonostante i conflitti contribuiscano a evolverla). E poi oggigiorno, sempre di più, un pianeta in equilibrio. E il fatto che entrambe le precondizioni siamo aderenti alla rete dei Comuni Sostenibili non è un caso. Senza un pianeta in equilibrio, anche tutto il nostro patrimonio, materiale e immateriale, è messo a rischio e va riscoperto anche attraverso meritorie iniziative come LuBeC.

Un'altra essenza della cultura, il dialogo che nasce tra le diversità, l'ho sentito rammentare molto. L'anno scorso l'UNESCO ha svolto una conferenza mondiale sul turismo e sullo sviluppo e ha rimesso in fila ciò che è necessario fare. Innanzitutto occorre una cultura basata sul rispetto dei diritti civili. Vediamo bene che non è così altrove e questo condiziona la vita e la protezione internazionale del patrimonio culturale. Questo tema ci colpisce, perché la guerra è arrivata anche in Europa. Però quante guerre già c'erano e a quanta barbarie abbiamo assistito. Nonostante la civiltà sia evoluta nelle forme del diritto internazionale, quanti beni abbiamo perso perché il mondo non ha saputo proteggere, a fronte delle guerre, il proprio patrimonio.

Il sostegno alle industrie creative e alle capacità umane, la cultura come obiettivo trasversale afferisce a tutte le politiche dell'Agenda 2030. A San Gimignano il concetto ancora non è ben tradotto, ma il Nuovo Bauhaus europeo, ecco, è un tema che mi interessa molto. Tra gli obiettivi, vorremmo che il Green Deal e la transizione energetica si configurassero con una dimensione umana. Perché poi nelle cose occorre abitarci e l'essere umano bisogna elevarlo, non abbruttirlo. Questa dimensione culturale e creativa del Green Deal mi interessa, ma non ho ancora un esempio concreto da portare all'attenzione.

[178] Sindaco di San Gimignano.

Quello che voglio dire è questo: con le operazioni degli Stati Generali della Bellezza, noi Sindaci siamo animati da un tema: la cultura dev'essere un pilastro duraturo. È inutile citare il rapporto "Io sono cultura", che ci ricorda quanto rende ogni anno un euro investito in cultura.

Per noi questo è il tema da cui partiamo, è il motivo per cui ci investiamo, convinti anche di un'altra cosa, che guardate non c'è turismo culturale sostenibile, anche nella più recente definizione a livello europeo, se nei nostri, nelle nostre città, nei nostri borghi, io preferisco qua la definizione paesi, ma non voglio entrare in questa dinamica di definizione nominale, insomma, se nella bellezza che l'Italia offre le persone che ci fanno l'onore, e non le diamo per scontate perché il mondo è grande, che ci fanno l'onore di venirci a visitare non incontrano le persone, non incontrano le comunità. Io questo lo vivo tutti i giorni e ce l'ho a morte.

Le persone vogliono incontrare la comunità, è della comunità che vogliono fare esperienza.

Ne siamo assolutamente convinti e vogliamo orientare i nostri investimenti per la comunità, utilizzando il digitale, programmando, recuperando spazi all'uso collettivo. Siamo responsabili di un patrimonio enorme. Com'è possibile che un Paese come il nostro nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza non abbia trovato il tempo e lo spazio di due righe, in cui l'UNESCO non è mai neanche rammentato? È possibile che si siano spesi venti milioni a borgo per ogni Regione senza capire perché? Quando si compiono i salti mortali per avere una connessione Internet decente perché, se qualcuno vuole venire in qualche spazio a fare coworking, magari non ce l'ha e se ne va altrove.

Vorremmo anche che si ascoltassero di più i Comuni, sui quali gli Stati Generali della Bellezza vogliono essere un luogo apposito. E attenzione, perché li abbiamo voluti a San Gimignano e successivamente ad Andria. E in entrambi i casi è stato possibile, è stato sufficiente programmare e pianificare. Ma l'abbiamo voluta lì, quella prima occasione di confronto, nella Rocca di Montestaffoli, nel cuore del centro storico. C'era un po' caldo, non era la sala condizionata di qualsiasi albergo bellissimo che però si trova in tutto il mondo. D'altronde, se certi eventi li organizziamo in estate, il cambiamento climatico oggi va in questa direzione. Potevamo vedere le torri di San Gimignano, eravamo dentro la Storia, dentro la bellezza. È stato il nostro modo per dire che c'è un'Italia che non è Venezia, non Firenze, non Bologna. Città dalle quali si cerca di imparare benché, diciamolo pure, noi non imporremo mai un ticket da 5 euro. Non perché ce l'abbia con Venezia, abbiamo dinamiche molto simili. E tuttavia, le nostre risposte sono differenti, perché il modello italiano delle città e del turismo non è tutto Firenze, né Venezia.

La Carta della Bellezza, che abbiamo siglato nello scenario magnifico di Castel del Monte, ha provato a dare concretezza a questi ragionamenti. Abbiamo voluto interrogarci sul tema della pianificazione, che sempre più accompagna le amministrazioni, sulla misurazione degli obiettivi e sulla valutazione, che è fondamentale. E infine provare a tenere insieme il tema della cultura legato appunto al turismo e quindi il turismo culturale sostenibile. È ancora una pagina bianca. Il framework dell'UNESCO ci presenta qualche indicazione, indicatori importanti. È una pagina da scrivere insieme, pur non partendo da zero.

Ancora una cosa sui centri storici. Bersani è stato un'operazione corretta sotto tanti punti di vista, un disastro per i centri storici come il mio. Incredibilmente il ministro Santanchè sta provando a entrare nel tema degli affitti brevi. Poi vedrò se ha fatto marcia indietro, che da

un decreto legge siamo passati a un progetto di legge che passerà in Parlamento e chissà poi quando si arenerà. Si apprezza comunque che abbia voluto metterci le mani. Dopo aver sentito tante opinioni e possibilità, questa è l'esperienza che vorremmo condividere: noi Sindaci siamo soli, non abbiamo il potere necessario, tanto più se su un centro storico si inserisce un vincolo monumentale come quello della mia città, o come Assisi. Lo Stato in cui ci troviamo ci arriva a imporre come mettere il citofono per cambiarlo occorre una pratica autorizzativa di vincolo monumentale. Ciononostante, non disponiamo di alcuno strumento per impedire il proliferare di Airbnb. Nel corso della pandemia le persone non cercavano il Governo o la Regione; venivano a cercare il Sindaco, perché la dinamica degli affitti commerciali è fuori controllo e occorre metterle un freno. È vero, l'economia privata ha un valore costituzionale sancito dalla nostra magnifica Carta, è del tutto vero, ma ci sarà pur bisogno di una contemperazione. E sia chiaro che anche la norma Franceschini è transitoria. Negli anni del Covid andavo a fare la moratoria per impedire l'apertura di certe attività, ma non mi si dava credito. Ma ora sto ragionando di fare almeno quella, almeno l'intesa con la Regione, per cui per tre anni si potrà sistemare qualcosa. Penso che un legislatore nazionale sia necessario, che si ponga in ascolto dei Comuni di tutte le dimensioni e che metta mano a una legislazione che consenta ai Sindaci di poter essere un pochino padroni delle proprie città, padroni in senso buono, ovviamente. Che poi i Sindaci passano, non vi spaventate.

Intervento di Francesca Velani[179]

Iniziamo quest'ultimo focus dedicato ai piani strategici della cultura e agli strumenti di misurazione. Chiamo qua con me il Sindaco di Andria, il Sindaco di San Gimignano e il Sindaco di Aosta, Andrea Marucci e Giovanna Bruno.

Innanzitutto, una brevissima introduzione sul filo sommerso – e forse neppure tanto sommerso - che ha attraversato queste due giornate di convegno, ovvero l'unione tra cultura e sostenibilità. Ma lo faremo con un approfondimento specifico sulla misurazione, sulla valutazione dell'impatto e su quel che può significare per una città che si muove sui temi della sostenibilità e che su questo tema ha addirittura voluto firmare un patto, un accordo, sottoscrivendo un protocollo assieme ad altre città, per poi rileggersi nel lungo periodo.

Noi sappiamo che tale rapporto è profondo e viene da lontano, da un percorso prima di visione e poi di programmazione, e oggi anche di sostegno da parte dell'Unione Europea, del Next Generation EU e, accaduta dal PNRR, sulla misurazione il PNRR ha fatto un po' uno scivolone perché chiede restituzione e rendicontazione ma poco valutazione. Ci sono quattro indicatori che lasciano molto a desiderare, ma ciò non significa che si debbano cogliere queste opportunità di progettazione per costruire sistemi di valutazione dell'impatto della cultura che partano oggi e che ci aiutino nel tempo ad allineare le nostre politiche.

Ma non solo, perché dobbiamo valutare, perché dobbiamo unire sostenibilità e cultura e restituire questo senso di unione. Sicuramente perché l'unione dell'investimento in cultura con i temi della sostenibilità rappresenta un'unione valoriale molto forte, oltre che due ambiti verso i quali si sta muovendo la società. Oggi la sostenibilità è protagonista della vita

[179] Vicepresidente Promo PA Fondazione e Direttrice Area Cultura e Sostenibilità. Intervento revisionato dall'autrice.

dei cittadini, delle imprese, delle pubbliche amministrazioni. E la cultura può fare molto in termini di educazione. Stamani c'è un bellissimo articolo su «Il Foglio» a proposito di LuBeC, che sintetizza i dibattiti di ieri, riportando l'importanza della cultura nell'educazione della persona e della comunità.

Dunque, il modo di approcciare la vita quotidiana ma anche la programmazione e la progettazione. Si ritiene che valutare e restituire l'impatto della cultura rispetto ai grandi obiettivi sia fondamentale. Innanzitutto per amor di trasparenza: un sistema pubblico, una pubblica amministrazione deve innanzitutto restituire l'evidenza delle proprie azioni ed essere in grado, di anno in anno, di dimostrare coi numeri qual è il percorso che sta compiendo, di modo che la città stessa sia posta in posizione aperta nei confronti degli stakeholder. Le persone chiedono partecipazione, intervento, dialogo, confronto. E dunque, i dati dovrebbero essere semplici. Oggi, nel Patto delle Città della Bellezza, si parla di partecipazione. Ma la partecipazione necessita di elementi comprensibili. Sicuramente lo sono i dati, quindi trasparenza vuol dire partecipazione, vuol dire confronto ma vuol dire anche allineamento delle policy. Ovvero, io so dove sto andando, te lo faccio vedere, capisco quali sono le tue esigenze come territorio. Naturalmente un'istituzione ha la possibilità di guardare oltre, di accompagnare il cittadino in un percorso, ma contemporaneamente di investire i fondi in determinate azioni, sempre concordando l'iter con lui. E lo si può fare avviando piani pluriennali, per far questo appunto devo capire e devo essere allineato sui temi. Non si può più prescindere dalla valutazione e sarebbe importante, a tal proposito, muoversi verso sistemi di valutazione comune.

Uno molto interessante, come cita PTS Class, è il framework creato due anni fa dall'UNESCO, proprio per connettere la cultura con gli obiettivi della sostenibilità. Questo strumento, attraverso una batteria di indicatori da rielaborare e integrare con dati anche standardizzabili, espone come la cultura incide su tutti gli ambiti della sostenibilità, ovvero ambiente e resilienza, benessere economico e prosperità, partecipazione e conoscenza, che sono i quattro pilastri dell'Agenda 2030 dello sviluppo sostenibile. Sono azioni trasversali, ognuna influenzata da più di uno degli obiettivi. Una linea assolutamente percorribile.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA | MISURE FINANZIARIE E NUOVE FORME COLLABORATIVE PER LA SOSTENIBILITÀ DELLA CULTURA

Apertura, di Gaetano Scognamiglio[180]

Benvenuti al cantiere LuBeC sul tema della sostenibilità economica, un argomento centrale per quanto riguarda le iniziative culturali. Ci troviamo su uno dei punti più difficili da gestire quando si operano iniziative culturali. La cultura riceve finanziamenti, quindi ha bisogno di essere sostenuta, ma le sue ricadute sul territorio portano ricchezza e contribuiscono fortemente allo sviluppo locale. Abbiamo riunito in questo panel Sabina De Luca, componente del nostro comitato scientifico ed ex capo dipartimento dei fondi di coesione, ma anche autrice di una ricognizione attenta dei fondi europei alla cultura nei fondi di coesione, che le è stato chiesto di realizzare proprio per LuBeC. Sugli stessi temi interverrà Aliprandi, dalla Fondazione Fitzcarraldo. E poi, come ogni anno, ci accompagna l'Istituto di Credito Sportivo, che da qualche anno ha nella sua missione istituzionale anche il finanziamento alla cultura. Avremo quindi una serie di interventi che daranno a tutti la possibilità di capire dove e come poter utilizzare i fondi della cultura.

LA CULTURA NELLA PROGRAMMAZIONE DELLA POLITICA DI COESIONE EUROPEA 2021-2027

Intervento di Sabina De Luca[181]

L'opera di ricognizione di cui sono stata incaricata è un'analisi delle opportunità di intervento per la cultura nell'ambito della politica di coesione 2021-2027. Presenta come completamento una serie di interviste agli attori della programmazione, perché mi è sembrato importante raccogliere anche i punti di vista e le considerazioni di chi col disegno e l'attuazione di queste misure si è confrontato.

Innanzitutto, parliamo della cultura nel mondo della coesione oggi. Abbiamo alle spalle una lunga storia, perché la cultura da sempre è identificata come elemento costitutivo delle politiche di sviluppo territoriale. La politica di inclusione è parzialmente orientata dall'agenda europea, che governa un po' tutte le politiche e fa domande precise a quelle finanziate dall'Unione. È assistita da valutazioni periodiche sui risultati raggiunti e quindi consegna degli apprendimenti che è opportuno utilizzare.

La nostra è sempre stata una politica di valorizzazione delle risorse culturali, soprattutto a partire dal periodo 2000-2006. Risorse: non solo beni, ma anche attività economiche e servizi. Questo è un punto rilevante nella comprensione di come si è atteggiata la politica negli anni. Emergono però alcune questioni che sono tuttora sul tavolo e che hanno guidato la configurazione dell'intervento 2021-2027, ovvero una certa predominanza degli interventi di natura infrastrutturale e una minore attenzione al tema dei servizi, che pure è quello che rende fruibile e utilizzabile l'intervento fisico.

E poi la tutela e la valorizzazione, che sarebbero da integrare assieme. Questo la politica di coesione l'ha sempre sottolineato nei suoi indirizzi. Trattandosi di una politica di sviluppo territoriale, è soprattutto un elemento di promozione e di sviluppo e la combinazione di questi due elementi non sempre è di facile risoluzione nella pratica attuativa. Ci sono anche

[180] Presidente Promo PA. Intervento revisionato dall'autore.
[181] Componente Comitato Scientifico Promo PA Fondazione.

criticità per quanto riguarda la selettività degli interventi, ma anche e soprattutto per la sostenibilità finanziaria e gestionale nel tempo, nonché per l'integrazione di queste operazioni nelle strategie territoriali: per quanto ben concepito e ben congegnato, un singolo appuntamento non è in grado di indurre processi di cambiamento duraturi nel tempo, ma il fatto che sia inserito in una strategia che lo supporti e valorizzi cambia le carte in tavola.

Il punto di svolta della programmazione 2021-2027 sta in una fortissima attenzione alla cultura come leva dell'inclusione e della coesione sociale, nonché di rigenerazione territoriale, intendendo per rigenerazione non la riqualificazione fisica di un territorio, ma la sua vivificazione complessiva con il fine ultimo del benessere dei cittadini. Accanto a questo tema trasversale abbiamo poi delle attenzioni verticali: per esempio il sistema delle imprese creative e il contributo che la cultura può offrire alla transizione ecologica, non solo attraverso l'efficientamento energetico per esempio dei beni del patrimonio culturale, ma anche tramite la valorizzazione delle risorse culturali assieme a quelle naturali, concepite per le strategie territoriali.

Esistono regolamenti europei che governano l'ammissibilità degli interventi e le regole del gioco per accedervi. Oggi i fondi europei di finanziamento della politica di coesione sono fondamentalmente due: il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale e il Fondo Sociale Europeo. Entrambi intervengono in questa nuova programmazione. Abbiamo un settore di intervento dedicato che ci consente di leggere le risorse preallocate alla cultura, ma accanto a questo abbiamo anche molte altre opportunità che vengono dalla declinazione del tema cultura negli altri ambiti di intervento, per esempio quella della promozione delle imprese culturali e creative e non solo, che sono affidate alle scelte che i programmatori fanno, orientati dai regolamenti comunitari, ma che oggi non possiamo leggere come preallocazione finanziaria, perché c'è un iter che declina poi queste scelte nel tempo. Molto rilevanti sono anche le potenzialità del Fondo Sociale Europeo, oggi chiamato in causa fortemente all'interno di questa nuova programmazione. Vediamo che la risposta ancora ad oggi non è ancora pienamente rispondente alle aspettative che questo impianto ha declinato.

L'accordo di partenariato, documento di inquadramento generale della politica di coesione, declina queste indicazioni comunitarie, enfatizzandole nella direzione che i regolamenti indicano, ma soprattutto, caratteristica dell'Italia, dà un grande rilievo alle strategie territoriali integrate, che è uno degli ambiti elettivi della politica di coesione 2021-2027, di cui la cultura è uno dei driver riconosciuti e conclamati da tutti gli attori. Per quanto riguarda la distribuzione delle risorse per la cultura, quelle preallocate a cui faccio riferimento, sapete che la politica in questione interviene con una concentrazione finanziaria molto rilevante al Sud, ma è una politica di sviluppo per tutti i territori dell'Unione Europea, quindi interviene anche nelle aree più sviluppate. La concentrazione al Sud è dovuta perché è una politica in questione territoriale. Ma sono significativi anche gli interventi portati altrove. Allora, nel campo di intervento dedicato, abbiamo poco meno di 900 milioni di euro. Ovviamente è molto rilevante l'apporto delle regioni del Sud, per le ragioni che ho detto prima, ma lo dovete commisurare e relativizzare anche alla dotazione finanziaria dei singoli programmi. Abbiamo programmi molto rilevanti in Sicilia e in Campania, dati dalle dimensioni di queste regioni anche in termini di popolazione, ma è molto significativo anche l'apporto della Regione Sardegna relativamente parlando alla sua dotazione. C'è un impegno molto

importante anche in alcune regioni del centro nord: Toscana, Piemonte, Veneto, Emilia Romagna.

Più trascurabile è l'impegno in questa direzione di due regioni molto dotate di risorse del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (programmi FERS), ovvero Lazio e Lombardia. Si noti che ciò non significa che loro non intervengono in quest'ambito, ma soltanto che non ritroviamo questa preallocazione, ma sicuramente ci saranno interventi di natura più trasversale nei settori nei quali la cultura può giocare un ruolo. Ovviamente qua dentro è anche in primis il Programma Nazionale Cultura, che non ha solo queste risorse, perché interviene a tutto campo sulle risorse culturali, per esempio nell'efficientamento energetico e ambientale, ma anche nella prevenzione dei rischi naturali. Se parliamo di priorità, le strategie territoriali giocano un ruolo rilevantissimo: ovvero, rispetto alla dotazione complessiva delle risorse preallocate alla cultura, la parte preponderante in è queste strategie territoriali, in particolare per le aree urbane, le quali sono finanziate non solo da un programma nazionale dedicato - il Programma Città Metropolitana e Medie - ma anche da tutti i programmi regionali. Queste strategie territoriali sono elaborate come programmazione di secondo livello rispetto ai programmi operativi dei fondi strutturali. Questi ultimi sono approvati con decisione comunitaria e hanno un iter negoziale piuttosto complesso e lungo, sia all'interno del Paese, sia poi tra il Paese e la Commissione Europea. Invece la definizione delle strategie territoriali, per quanto incardinata in questi programmi, ha una sua modalità di affinamento, rimandata a una fase successiva.

Veniamo ora al sostegno alle imprese culturali e creative. Pur non essendo una novità nell'intervento della politica di coesione sul tema cultura, ha conosciuto nel modo con cui è stato impostato, soprattutto da parte di alcune regioni e dal Programma Nazionale Cultura, delle innovazioni che mi è sembrato utile sottolineare. Tra gli elementi più rilevanti c'è il sistema di avvisi a più stadi, messo su dal Programma Nazionale. Complesso, richiede un iter laborioso di definizione della domanda dell'amministrazione alle imprese che vogliono partecipare ai bandi. Però si ispira molto all'approccio partecipativo e all'acquisizione di conoscenze utili al disegno delle misure. C'è un percorso di apertura a queste nozioni, anche esterne all'amministrazione, partendo dal principio che l'amministrazione non conosce tutto. Questo si è tradotto in una modalità di co-programmazione attraverso cabine di regia aperte: ognuna di esse è dedicata a un tema specifico, nell'ambito della quale viene affinato il disegno delle misure di intervento. C'è anche un accompagnamento per accelerare la definizione progettuale, che aiuta a passare dall'idea progetto alla proposta imprenditoriale. Evidentemente è un percorso impegnativo, ma si muove in sintonia con l'ispirazione che governa questo nuovo ciclo.

Un'altra questione emersa e molto segnalata è quella del riferimento ai codici ATECO, ovvero i codici che identificano le imprese, che poco si prestano alle caratteristiche di un settore multidimensionale. I confini sono in continua evoluzione, con condensazioni molto specifiche nelle tipologie di imprese.

In questa problematica, l'Emilia Romagna si caratterizza per un'azione innovativa: un bando sganciato dai codici ATECO, ovvero concepito in modo orizzontale. Questo è stato reso possibile dal fatto che l'impegno maggiore che richiede (valutazione delle proposte, capire esattamente in che direzione andare), c'è molta più discrezionalità. Questo impegno è stato possibile in relazione ad alcune condizioni che è utile sottolineare, perché consegnano accanto al "si può fare", le condizioni che bisogna assicurare affinché ciò si faccia e le buone

esperienze non rimangano casi isolati: forte continuità dell'impegno politico, anche nell'avvicendarsi di giunte diverse; conoscenza del territorio e del tessuto imprenditoriale, attraverso la Costituzione dell'Osservatorio; ma anche il fatto che in questa Regione il settore produttivo delle Industrie Culturali e Creative è stato molto valorizzato nelle strategie di specializzazione intelligente.

Sempre in Emilia Romagna c'è stato un avviso per l'innovazione Digital Humanities, che ha fatto uno sforzo di concezione delle spese ammissibili al finanziamento, tenendo conto delle specificità delle imprese del terzo settore. Si noti che una criticità che era emersa in passato era che non sempre il disegno delle spese ammissibili riusciva a catturare queste specificità. Dunque, queste imprese erano tagliate fuori a priori. Il coinvolgimento dei cittadini toscani è molto forte per quanto riguarda l'esperienza dell'ecosistema digitale, già avviato nella precedente programmazione. Forte è l'impegno anche della Regione Campania, con linee di indirizzo per il sostegno alle imprese culturali e creative, assieme alla prosecuzione di esperienze che sono nate nel periodo 2014-2020, tra le quali il catalogo delle imprese culturali e creative, che aiuta a conoscere il settore. Molto importante è anche il fatto che si sia deciso di mobilitare il Fondo Sociale Europeo, che è sempre complicato portare in partita, al sostegno al settore. Analogamente in Puglia, un grande intervento con progetti di sviluppo del sistema imprenditoriale, che sono legati alla riqualificazione e rigenerazione di beni immobili pubblici e privati - anche questo interamente finanziato dal Fondo Sociale Europeo. Si tenga presente che l'invito a far lavorare bene i due fondi su questo tema non è sempre stato raccolto. Vorrei concludere con quelli che sono i punti di attenzione che sono emersi in questa analisi e nella restituzione che è stata data dalle interviste.

Come sapete, l'impianto della programmazione europea è connesso al cosiddetto approccio integrato, cioè al fatto che le strategie di sviluppo e gli obiettivi tematici, quindi verticali della programmazione, sono sul territorio. Approccio integrato significa la richiesta a tutti gli attori che operano su questo territorio di lavorare assieme, mettendo assieme fondi di finanziamento e strumenti di intervento dentro l'impianto strategico che è stato costruito. Accanto a questa enfasi tradizionale delle politiche di coesione, dobbiamo registrare il fatto che purtroppo, molto spesso questo invito non è raccolto come dovrebbe essere. Ma è anche vero che Bruxelles è molto verticalizzata e questo non aiuta. Per questo era importante dare gli esempi che ho dato prima, perché dimostra che laddove c'è volontà di fare non v'è impedimento, se non una prassi amministrativa un poco inerte. Molto evocato è il tema della co-programmazione e co-progettazione, in particolare in questo nuovo ciclo. È un invito raccolto più facilmente da chi ha maturato esperienze nell'ambito, dal momento che richiede non solo dispositivi, ma anche di rinnovare le prassi amministrative, dunque un cambio culturale. Dove c'è un terreno già fertilizzato da esperienze di questo tipo, dove c'è stato anche un investimento in conoscenza pubblica da parte delle istituzioni, perché chiamare alla partecipazione senza considerare le difficoltà di accedere in modo consapevole a questi processi partecipativi non è auspicabile. Si devono conoscono non solo le regole del gioco, ma anche i temi nella loro estrinsecazione, il ché è più rilevante. È un'operazione che risulta demagogica se non c'è un investimento delle istituzioni in questa direzione. Co-programmazione e co-progettazione sono tanto più promettenti e di successo quanto più c'è un'azione intenzionale da parte dell'amministrazione, che si traduce in accorgimenti specifici e investimenti specifici. Abbiamo raccolto unanime consenso sull'utilità del partenariato pubblico-privato; attenzione però alla sua praticabilità, perché

non c'è una grandissima esperienza nella la politica di coesione e nei fondi strutturali è stato usato relativamente poco. Quindi l'invito è quello di comprendere bene le condizioni che giustifichino l'eventuale ricorso a questo strumento, rispetto alla co-programmazione e alla co-progettazione, perché sono due modalità diverse. Solo la sussistenza di queste condizioni ne rende effettivamente efficace l'utilizzo. Sono condizioni che riguardano sia la capacità della pubblica amministrazione di riconoscere al privato un ruolo paritario, sia quella del privato di non essere solo un portatore di risorse, ma anche di conoscenza e idee, quindi un investimento di un certo tipo.

Infine, la governance multilivello è una caratteristica fondativa della politica di coesione. Sul territorio, che è al centro di tutto, agiscono tutti i livelli di governo, da Bruxelles fino a quello locale. Peccato che l'attenzione sia più sulla divisione dei compiti, ovvero demarcazione, piuttosto che sulla confluenza attorno al risultato finale. Questa attenzione guida l'azione degli attori e tutti sono molto convinti che debba esserci. Da questo punto di vista ci sono delle esperienze interessanti che aiutano. Si tratta di filiere decisionali lunghe, nelle quali il senso delle cose che si fanno può perdersi. Compattare sul risultato finale richiede alcuni accorgimenti e sul dialogo tra programma nazionale e programmi regionali ci sono segnali importanti e interessanti, anche di capacità di innovare le prassi.

I PARTENARIATI "SPECIALI" PUBBLICO-PRIVATI (PSPP) NEL SETTORE CULTURALE

Intervento di Antonio Tarasco[182]

La spesa e il finanziamento nel settore dei beni culturali parrebbero essere il filo rosso che ha legato finora i vari interventi. Pur prediligendo l'argomento delle entrate, non si nega l'importanza dei profili della spesa. È dimostrato, come gli economisti della cultura ben sanno, come la spesa nel settore culturale abbia un effetto moltiplicativo importante, tale da giustificare i finanziamenti pubblici. Ma il settore culturale è vasto e dai confini labili. Per esempio, è sconosciuto il concetto di impresa culturale creativa, non è definito giuridicamente che cosa sia. Nel disegno di legge sul Made in Italy abbiamo inserito una sezione dedicata proprio alle imprese culturali e creative, offrendo una definizione. Ma ad oggi non è nella legislazione vigente. Aggiungiamo anche che il settore è conteso tra la cultura e l'impresa, cioè tra l'amministrazione della cultura e l'amministrazione delle imprese del Made in Italy. Non a caso, abbiamo una direzione generale su cultura e creatività all'interno del Ministero per le Imprese Made in Italy; e viceversa, c'è una direzione generale per le imprese all'interno del Ministero della Cultura. Questo a dimostrazione della confusione che c'è nel settore. E poi, se vogliamo riferirci alle indicazioni statistiche, all'interno della categoria delle imprese culturali e creative risulterebbero anche i negozi che vendono animali, che offrono servizi di giardinaggio, lotterie e giochi, scommesse, anche le agenzie di viaggi. Tutto questo sta nel settore ampio, amplissimo, del culturale e creativo. Poiché l'ambito culturale non è normativamente definito, ecco che in questo si annida un po' di tutto. Senza una definizione giuridica cui ancorare il finanziamento pubblico, rischiamo di disperdere le risorse inutilmente, o peggio, di offrire occasioni di truffe ai danni della pubblica amministrazione.

A proposito del tema del partenariato pubblico-privato e della sostenibilità economica, bisogna dire che quest'ultima evoca anche il concetto di sostenibilità del debito pubblico.

[182] Già Capo Ufficio Legislativo Ministero della Cultura.

Questo termine non esiste nell'ordinamento costituzionale e quindi si è costretti a riferirsi all'articolo 97 della Costituzione, laddove si parla di equilibrio dei bilanci e di sostenibilità del debito pubblico. Quindi, ecco che il tema della spesa e del finanziamento della spesa si lega inevitabilmente a quello dell'entrata, quindi a come far quadrare i conti tra l'entrata e la spesa. Consideriamo che i finanziamenti nella politica di coesione sono finalizzati alle strutture e non ai servizi: ciò significa agli interventi di restauro, di conservazione e di manutenzione programmata del settore culturale, ben poco ai servizi nel senso di gestione dei luoghi culturali. Ma la gestione dei luoghi culturali è proprio quel segmento che ci dà la misura di quanto gli investimenti nel settore possano anche comportare un equilibrio nella spesa. Mi spiego: i finanziamenti nel settore della cultura non sono pochi, basta cercare di governare i meccanismi che ne regolano l'erogazione. Il punto è, poi, piuttosto, una volta ristrutturato un luogo, un locale, un immobile, farlo funzionare, offrire un servizio alla collettività. Vi sono molti immobili di proprietà pubblica, statale ma prevalentemente anche di carattere locale, che sono perfettamente restaurati ma non offerti alla pubblica fruizione. Perché siamo abituati a chiedere frettolosamente il finanziamento per il restauro, senza prima pensare a cosa farne. Magari è una conseguenza della convinzione diffusa che il settore culturale, essendo un settore di conoscenza e crescita civile e sociale, debba necessariamente essere a perdita, senza guardare al ritorno economico per il settore stesso.

Un altro problema che viene in questo ambito riguarda il partenariato pubblico-privato nel settore dei beni e delle attività culturali. Anche a livello di esperienza ministeriale la casistica è piuttosto ridotta. Sta cominciando finalmente a emergere, ma certamente i casi di partenariato pubblico-privato sono più ridotti, più modesti, almeno numericamente, rispetto ai casi di classico finanziamento pubblico. Tra le ragioni che stanno alla base è sicuramente l'approccio di registro statalistico da parte della pubblica amministrazione. E non mi riferisco soltanto a quella centrale. Il partenariato pubblico-privato presuppone, come giustamente stabilisce l'attuale Codice dei Contratti Pubblici nel decreto legislativo 36 del 2023, la definizione di obiettivi da parte del pubblico e poi la realizzazione di progetti conformi da parte del soggetto privato. Molto spesso accade invece che la pubblica amministrazione definisca non soltanto gli obiettivi strategici, ma anche i progetti operativi. Allora, per evitare che il privato non sia soltanto una mucca da mungere, occorrerebbe utilizzare, oltre alle risorse finanziarie dei soggetti, anche quelle intellettive, creative e gestionali. Ecco perché non è stato sviluppato il partenariato pubblico-privato nel settore dei beni culturali: perché si concepisce il privato soltanto come un portatore di risorse finanziarie. Si impongono poi dei programmi irrealizzabili, in quanto tarati esclusivamente sulla base delle necessità e delle disponibilità finanziarie, che dalla pubblica amministrazione si ritengono illimitate. Quando poi il progetto fallisce, si dichiara forfait per sempre e ci si impegna a non più ricorrere alle forme di partenariato pubblico-privato.

Negli anni scorsi abbiamo assistito, anche a livello centrale, a fallimenti nei primi tentativi di ricorrere a queste forme di partenariato. Perché alcune iniziative, data la rilevanza e la mole dei beni culturali, non possono richiedere un apporto esclusivo da parte del terzo settore. Questo è un altro vizio ricorrente: normalmente, il terzo settore è associato all'iniziativa nei beni culturali, ma non sempre può avere la forza e la sostenibilità economica di investire e gestire determinati luoghi, dipende dalla dimensione dell'iniziativa. Sarebbe sbagliato immaginare una forza esclusiva monopolistica da parte del terzo settore. E un altro vizio di fondo è pensare che l'investimento da parte del terzo settore avvenga sempre

per finalità necessariamente solidaristiche, mentre quello del settore lucrativo abbia essenzialmente intenzioni egoistiche. Beh, non sempre accade l'una e non sempre accade l'altra, perché anche il terzo settore è diventato impresa e anche il settore lucrativo può rivelarsi utile anche alla pubblica amministrazione.

L'attuale Codice dei Contratti Pubblici offre degli spunti ulteriori rispetto a quanto non sia stato fatto già nella precedente normativa. Si stabilisce la libertà della pubblica amministrazione di stipulare contratti a titolo gratuito, non prevedendosi esborsi da parte sua. Nella prima versione del Codice le sponsorizzazioni erano sparite, non perché escluse come possibilità di utilizzazione, ma semplicemente perché le si riteneva assorbite all'interno dei contratti gratuiti. La sponsorizzazione comporta un'entrata per la pubblica amministrazione: è dunque un contratto gratuito? Sarebbe più il caso di parlare di sponsorizzazione. Peccato che la sponsorizzazione non sia un contratto gratuito perché è oneroso, perché anche la pubblica amministrazione sopporta un costo misurabile in termini di scambio di servizi. Anche l'associazione del nome, dell'insegna, dell'immagine del bene culturale a una determinata impresa rappresenta uno degli elementi del rapporto sinallagmatico. Per questo, insomma, è stato sufficiente, dopo le nostre insistenze, reinserire il comma 4 dell'articolo 134 dell'attuale decreto legislativo 36 del 2023. Quindi troviamo nuovamente disciplinato l'istituto della sponsorizzazione per i contratti superiori a €40.000, molto più confortante. Comunque, c'è un'ampia libertà negoziale nella possibilità di ricorrere ai contratti a titolo gratuito. L'aspetto essenziale è la tipologia di apporto che il privato può offrire alla pubblica amministrazione: caratterizzato da risorse finanziarie, oppure anche da creatività, da interessi di carattere culturale, da possibilità di coinvolgere l'intelligenza del soggetto e la duttilità tipica del privato. Ebbene, sotto questo profilo il contratto di partenariato pubblico-privato può offrire effettivamente una soluzione a molti contesti in cui il pubblico non riesce ad arrivare fino in fondo.

In Italia abbiamo un problema quantitativo, oltre che qualitativo. Disponiamo di migliaia e migliaia di luoghi tra monumenti nazionali, musei e aree archeologiche, di cui il Ministero è proprietario soltanto per una minima parte (circa il 10%). Obiettivamente, per quanto possano essere abbondanti i finanziamenti pubblici e semplificati i meccanismi di approvvigionamento, non riusciremo mai a gestire in maniera ottimale tutti quanti questi luoghi. Sarebbe d'uopo una selezione dei luoghi a necessaria conduzione pubblica e luoghi per i quali non si può che ricorrere all'intelligenza, alla creatività e alle risorse finanziarie private. In tutta onestà, la pubblica amministrazione ha il diritto di non avere la capacità di gestire migliaia di musei, monumenti nazionali e aree archeologiche. Perché, a parte i luoghi iconici del patrimonio culturale italiano come il Colosseo, gli scavi di Ostia, Pompei ed Ercolano e il teatro greco di Siracusa, esistono tanti altri luoghi che, pur non essendo abbandonati, sono gestiti alla bell'e meglio.

Si noti anche che la massima parte di questi luoghi della cultura appartiene non tanto al Ministero della Cultura, ma agli enti locali, già oberati da tantissime altre competenze e incombenze, per non parlare della professionalità del personale che non è tarata specificatamente per la gestione culturale. Una volta attribuite responsabilità gestionali a soggetti terzi sarebbe necessario riconoscere quali luoghi sono gestibili dal terzo settore e quali da imprese lucrative, al di là dei pregiudizi. Perché un conto è gestire una struttura di mille metri quadrati, un altro è avere a che fare con immobili di alcune decine di migliaia di metri quadrati, con annessi ettari e ettari di terreno. Nessuna associazione senza scopo di

lucro potrebbe mai avere la pretesa realistica, ragionevole e onesta di gestire qualcosa del genere.

Il partenariato pubblico-privato è una buona risorsa, è stato sperimentato di recente ai Campi Flegrei, essendovi circa quaranta luoghi puntiformi, nonché l'area archeologica ministeriale, senza che vi fosse realisticamente la forza di gestirli, qualunque fosse stata la massa di denaro che la pubblica amministrazione poteva iniettare nei Campi Flegrei. Quindi, il partenariato pubblico-privato lì sta funzionando felicemente, con soddisfazione di entrambe le parti, sia del pubblico sul piano dell'apertura alla collettività dei fruitori e sia del privato sul piano del ritorno.

Anche questo è un altro punto da sottolineare: il ritorno economico per i soggetti che gestiscono questi luoghi, tanto demonizzato a priori. Si ritiene che, non dovendoci guadagnare alcunché, il terzo settore sia più affidabile. Tale pregiudizio ha contribuito a far fallire precedenti esperienze in questo senso. E invece occorrerebbe individuare, classificare - oggi va di moda dire *clusterizzare* - le varie tipologie di luoghi in funzione delle possibilità e delle vocazioni: vi saranno luoghi con una vocazione redditiva e luoghi dove il settore lucrativo mai potrebbe avere interesse a gestire. È ovvio, sia chiaro, la finalità principe è quella indicata nell'articolo 9 della Costituzione, cioè la promozione dello sviluppo della cultura. Questa è la finalità, ma poi c'è il metodo. E il metodo non è indicato nell'articolo 9, ma nel 97. È lì che si parla di sostenibilità del debito pubblico e di equilibrio dei bilanci pubblici. È necessario individuare il lato più carente e il più redditizio, poi cercare di far quadrare i conti. Quindi, investire molto può essere utile per l'amministrazione pubblica nel tenere riservata alla gestione dei luoghi particolarmente redditivi. Ma per altri, dove le possibilità non sono particolarmente elevate, offrire generosamente porzioni del patrimonio culturale. E questo vale per il lato statale, ma anche e soprattutto per il lato comunale, cioè locale. Il problema è che spesso questi enti non hanno neanche le competenze e l'apertura mentale necessarie per poter arrivare a una decisione del genere. Hanno un particolare istinto di difesa. E allora, ecco un'ulteriore idea: ci vorrebbe un soggetto strutturale in grado di assistere l'amministrazione locale, un supporto tecnico stabile per valutare le migliori possibilità di gestione. Auguriamoci dunque che, oltre a tanti milioni di euro spesi per le ristrutturazioni, si investa anche in strutture amministrative che accompagnino le amministrazioni pubbliche nel valutare le migliori possibilità di gestione del patrimonio culturale. In Francia, per esempio, l'operazione del Louvre Abu Dhabi non è stata compiuta a costo zero. Vero che il guadagno ammonta a più di un miliardo in trent'anni, ma a questo risultato economico sono giunti attraverso l'istituzione di agenzie specifiche. Ricordiamoci dunque che i soggetti deboli della catena sono gli enti locali, che posseggono sì di più in termini di patrimonio, ma molto meno quanto a patrimonio informativo e cultura amministrativo-gestionale. Non possiamo più andare avanti o con la best practice: dobbiamo fare in modo che le best practice diventino prassi consolidate, linee guida correnti a vantaggio dell'intera amministrazione pubblica.

Intervento di Damiano Aliprandi[183]

Vi sto parlando da un Monastero del Carmine a Bergamo. Ho di fronte il Chiostro del Seicento, con alcuni relatori di ArtLab al piano terra e tre residenze artistiche al piano di

[183] Responsabile Area Sviluppo e Consulenza Fondazione Fitzcarraldo.

sopra, dove un artista sta performando un'opera musicale e altri praticano teatro. È la biblioteca del Teatro Tascabile, che è la compagnia teatrale che ha preso in gestione questo bene. Perfettamente arredata, il 99% degli arredi è pagato direttamente da aziende del territorio. Questo bene, prima un rudere abbandonato, per tre o quattro volte è andato a gara. Gara deserta, come spesso succede nel caso di beni culturali. Grazie al partenariato pubblico-privato, questo è stato il primo caso di riuscita, la cosiddetta best practice replicabile e strutturata. Si può fare, ma ciò non significa che si possa fare sempre. Il partenariato speciale non è automaticamente la soluzione di tutti i problemi.

Se confrontiamo la situazione attuale con quella di dieci anni fa, il quadro normativo si sta orientando in direzioni molto interessanti, favorevoli alla sostenibilità degli enti culturali. C'è anche il riconoscimento del fatto che si debba lavorare non solo con l'attenzione alla ricaduta sociale e culturale, ma anche premiando la capacità di garantire sostenibilità economica e creare occupazione. Cinque o dieci anni fa capitava di trovarsi in situazioni kafkiane, con un Comune incapace di sostenere un progetto o garantire un immobile, troppo costosi in manutenzione, anche tenendoli chiusi. E così, gli operatori culturali avevano sì contenuti, ma nessuno spazio. Dieci anni fa avevano l'illusione del rapporto cosiddetto win-win, che di fatto non c'era, se non ricorrendo a dispositivi che però prevedevano o molta temporaneità o la dimostrazione dell'assenza di interesse economico, in modo tale da poter confermare il fatto che non vi fosse un soggetto privato beneficiante. Si verificavano anche vari cortocircuiti: se l'evento richiedeva l'imposizione di un biglietto d'ingresso per pagare gli interventi necessari a rendere sicuro uno spazio vandalizzato, per responsabilità del proprietario che era il Comune, il Comune stesso richiedeva una percentuale sul biglietto d'ingresso. Impreparazione e inerzia culturale erano i problemi. Adesso, per fortuna, il quadro normativo sta cambiando molto e la tendenza potrebbe molto probabilmente essere quella di premiare ancora di più questo tipo di meccanismi. Per esempio, in Piemonte stanno ragionando su dei bandi fondazioni bancarie principalmente dirette proprio ai partenariati speciali, soprattutto combinati con il processo della co-progettazione prevista dal Codice del Terzo Settore.

Quindi, al netto di tutte le considerazioni che possiamo fare sui tanti fattori che determinano il successo o l'insuccesso di questo tipo di processi, che possono riguardare la collocazione geografica (un Comune di meno di 5000 abitanti e un'area metropolitana sono due contesti nettamente differenti), anche le parti d'Italia (Nord, Centro e Sud) hanno altre differenze importanti, il tipo di soggetti, il tipo di amministrazioni, il tipo di beni culturali. È interessante voler capire rispetto a quali beni il Comune può pensare di tenere una regia, perché assolvono una funzione di utilità sociale, e quali invece possono essere dati a soggetti diversi, anche per attività di tipo economico-commerciale. Possiamo immaginare che tanto più si arriverà a un consolidamento di questa esperienza (che ormai sono una trentina in tutta Italia) e le prassi circoleranno, e magari ci sarà un soggetto che fornirà un'assistenza tecnica su scala nazionale ai Comuni. Certo, ci saranno amministrazioni che non sono ancora preparate a sufficienza, però possiamo immaginare che sia una direzione percorribile.

Il problema importante invece riguarda le inerzie degli operatori culturali, i quali, di fronte alla possibilità data dal partenariato speciale di acquisire un bene, un immobile, non per due o tre anni, ma per venti, trenta, quaranta – c'è una logica sul ritorno degli investimenti – sono insicuri sulla permanenza del progetto. La premessa è che l'operatore culturale

ragioni come un'impresa. Per esempio, il Teatro Tascabile lo ha fatto. Si riscontra questa difficoltà a uscire dalla logica del progetto, dell'evento temporaneo. Molto spesso le organizzazioni nascono concentrandosi su un'attività, su un servizio, su un prodotto, un evento, un festival. Quando questi eventi hanno un certo successo, aumentando entrate economiche e strutturazione dell'organizzazione, si ha un salto di scala, con ricadute anche sulla gestione e sulla sostenibilità economica dei progetti. Si faccia l'esempio di persona a tempo indeterminato, il cui stipendio è perenne, non limitato all'evento. Avendo costi prolungati nel tempo, il ragionamento è diverso rispetto a quello del project manager che, terminato il festival, parte da zero e costruisce l'organizzazione a fisarmonica in modo che si adatti alle esigenze di quell'evento. Questo tipo di atteggiamento è ancor più radicalizzato quando si tratta di acquisire uno spazio pubblico o privato. Perché un edificio, uno spazio costa e deve essere messo a valore tramite contributo pubblico e/o istituzionale. Occorre pensare in schemi più economico-commerciali. Tra terzo settore e profit non cambia assolutamente nulla, è un fatto reperibile nel Codice Civile: un'impresa è un'organizzazione che scambia beni e servizi col mondo. Occorre intercettare i bisogni di quel mondo e costruire dei servizi che vi rispondano a quei bisogni e che facciano sì che la persona soddisfatta mi paghi. Oggi è complessissimo dire "mi paghi i servizi".

Anche la connessione web, che solitamente è un buon investimento, può presentare problemi: ad esempio, spazi di co-working creati in cui nessuno si presenta perché non ci sono persone interessate. Ma un caso concreto di buon utilizzo dello spazio è proprio il Teatro Tascabile, che ha trasformato il Chiostro del Seicento in una pista di pattinaggio invernale per la cittadinanza, anche su tematiche relative al clima. Si sfrutta uno spazio del monastero, non lo si snatura, ma soprattutto si crea liquidità. Questo tipo di meccanismo del partenariato speciale diventa un valore aggiunto quando dall'altra parte c'è un soggetto che sa mettere a valore questa flessibilità. Invece del vincolo di dover rispettare dei requisiti prefissati dalla gara, col rischio di dover addirittura pagare penalità in caso di mancata assoluzione, si ha un meccanismo più flessibile. Ma dall'altra parte occorre essere consapevoli del fatto che questa flessibilità dev'essere sfruttata alla massima estensione. La logica del partenariato speciale col solo fine della corsia preferenziale e dei contributi comunali è rischiosa. I contributi, d'altra parte, sono una delle leve su cui deve puntare un'organizzazione, tanto più quando si trova a dover gestire in toto il rischio operativo di un progetto culturale su un immobile per molti anni. Immobile che, oltretutto, evidentemente non è appetibile per chi lavora a mercato, altrimenti tali gare non sarebbero andate deserte. Quindi, ha delle complicazioni. Magari si tratta delle condizioni territoriali, la condizione dell'ambiente in cui lavoro, oppure ci sono limitazioni connesse alla destinazione d'uso del bene: non si può sventrare un palazzo del Seicento per introdurvi un ascensore, così come è impensabile erigere un cinema all'aperto senza tener conto delle eventuali ripercussioni per le facciate o per la tenuta delle parti edilizie. Ecco perché, a fronte di certe limitazioni, è interessante abbinare il tema del partenariato speciale, a processi di co-progettazione prima di arrivare alla definizione del partenariato speciale. Si tratta di un passaggio delicatissimo: il partenariato speciale richiede un periodo di incubazione per avere certezza della sostenibilità economica e regolarità di un progetto. È piuttosto semplice immaginare il boomerang (anche politico) nel momento in cui un partner speciale dovesse rinunciare, la ripercussione territoriale allorquando un soggetto non riesca a tener fede ai propri impegni o a gestire uno spazio. Insomma, questa incubazione è un processo necessario. A Novara, il Comune ha avviato un processo di co-progettazione con un discreto numero di associazioni.

Questo processo sta andando avanti da un paio di anni e adesso è necessario aver chiaro quando i cantieri termineranno i lotti funzionali, in modo da valutarne di volta in volta la sostenibilità e poter iniziare a lavorare senza ulteriori attese. Ed è un processo che richiede un'analisi preventiva, anche in termini di fundraising e di sostenibilità economica.

Non esistono concessioni o regali, anzi: c'è la responsabilità di uno spazio che spesso comporta molti problemi di gestione, tanto più che il Comune stesso non ce l'ha fatta. Si eviti dunque il ragionamento automatico, si eviti di sostenere i partenariati speciali "uber alles": devono esservi chiare condizioni per farlo. In questo momento occorrono delle precondizioni. Dal mio punto di vista, però, le amministrazioni col tempo dovrebbero adeguarsi. Ci saranno Comuni più o meno restii per come è stato detto prima, ignoranza in termini di diritto amministrativo, di conoscenza delle procedure. Però una volta che gli si dice esattamente di che cosa si tratta e cosa devono fare, ci si può lavorare e tendenzialmente la cosa potrà aumentare. Il lavoro più importante che resta da attuare è quello sul mondo dell'impresa culturale; o meglio, di quegli organizzatori che, non avendo ancora chiaro se arrischiare l'impresa o rimanere operatori del terzo settore. E ciò è calzante soprattutto nei piccoli territori e nelle aree interne, laddove di fatto le organizzazioni sono piccole, con il rischio di eccedere nella fretta e riscontrare troppo tardi i problemi in termini di sostenibilità economica. Un dispositivo come il partenariato speciale facilita molto l'approccio con le aziende: garantire il proprio impegno per decenni è ben diverso dal richiedere sponsorizzazioni per eventi instabili e temporanei. Al Carmine, il 90% delle aziende che hanno già sostenuto il progetto con l'Art Bonus, tanto da posizionare questo progetto al primo o secondo posto dell'anno scorso, adesso sono le stesse che, quando possono, contribuiscono a restaurare altri ambienti, perché sanno che si stanno sposando con un progetto che ha una sua durata, la cui organizzazione ha la flessibilità necessaria per cambiare le destinazioni d'uso e garantire l'utilità pubblica, ma, laddove servisse, inventarsi qualcosa di nuovo: dialogando col Comune, ma mantenendo il vantaggio della flessibilità.

Per concludere, il cambiamento generale del quadro normativo, gli strumenti e i dispositivi che possono facilitare Comuni e organizzazioni del terzo settore nella costruzione di partenariati efficaci, tutto ciò è reale. Il fine è sempre la valorizzazione del patrimonio culturale o di beni o spazi con finalità culturali - può essere anche un immobile che non ha nessun prestigio, è l'attività interna a conferirgli valore. Tuttavia, si presti attenzione al fatto che questo strumento avrà un probabile effetto di scrematura, di selezione. Funzionerà laddove ci sarà una percentuale di soggetti effettivamente in grado di farsi carico di questo tipo di sfide, che sono di carattere manageriale, gestionale, economico e che vanno ben oltre la naturale vita professionale di un operatore culturale. Mettono in gioco il passaggio generazionale, e sappiamo che spesso trascorre parecchio tempo prima che ci sia un cambio di guardia dentro le organizzazioni culturali. con responsabili di un'età ragguardevole. L'eventualità della resistenza è probabile, se si parla di futuro a persone che con grande competenza hanno organizzazioni, ma che adesso dovrebbero lasciare il passo alle nuove generazioni. Resta un discreto ammontare di lavoro nella capacità d'azione, nella formazione, nel networking peer-to-peer tra soggetti che l'hanno fatto e soggetti che devono farlo. Adesso i partenariati speciali rappresentano un ottimo strumento. La domanda rimane: il mondo della cultura sarà pronto ad andare in quella direzione?

IL SISTEMA PRIVATO A SOSTEGNO DELLA CULTURA E DEL TESSUTO SOCIALE DEI TERRITORI

Intervento di Andrea De Rita[184]

Sono responsabile della Advisory dell'Istituto per il Credito Sportivo. Fornisco denaro, ma poi lo rivoglio indietro. Come banca noi finanziamo la cultura, ma non a fondo perduto. Questo è il primo problema. Nessuno conosce l'Istituto per il Credito Sportivo. Siamo conosciuti come la banca che finanzia l'impiantistica sportiva da oltre sessant'anni, ma del fatto che possiamo finanziare la cultura da una decina di anni a questa parte non è al corrente praticamente nessuno, nemmeno gli stessi Comuni che finanziamo per gli impianti. Eppure sì, noi finanziamo anche il patrimonio culturale.

Due anni fa ho parlato di ArtBonus, che per il Credito Sportivo è stato un totale fallimento. Non per l'ArtBonus in sé, ma perché ci siamo scontrati spesso e volentieri con l'ottusità degli assessori o dei Comuni che incontravamo, che preferivano attendere i mecenati e rifiutavano la partita di debito che offrivamo per riqualificare i beni culturali. Questo è stato il nostro primo passo pesante nella cultura. Negli anni passati ci sono stati accordi col demanio, ad esempio quello sui fari, venti sul litorale italiano, che è andato benissimo. Sono stati tutti finanziati, sono stati tutti richiesti. È stata forse l'operazione più bella dell'Istituto.

Fermo restando che siamo una banca pubblica che elargisce finanziamenti, fondamentalmente mutui o anticipi sulle erogazioni dei Ministeri o delle sponsorizzazioni stesse, ci siamo resi conto che sul territorio è difficile lavorare, primo fra tutti nel mondo della cultura. Manca totalmente la capacità di progettazione. Si pensi che nella Formula 1 i veicoli attuali hanno iniziato la loro progettazione cinque anni fa. Nella vita qualsiasi cosa è oggetto di progetto: una casa, persino una famiglia. Mentre nel territorio si dichiara ottusamente di possedere un teatro, ma senza rendersi conto delle potenzialità. Un teatro può diventare un attrattore culturale diverso: un centro culturale, un centro espositivo.

Progettare nel mondo della cultura è difficile e l'Istituto per il Credito Sportivo sta cercando di recuperare sul territorio la capacità di progettazione.

Altro problema è poi l'incapacità del pubblico di dare beni ai privati. Soltanto tre esempi, partiamo dal primo: un imprenditore privato a Roma ha un albergo che affaccia sul Colosseo e sui Ludus Magnus, dove i gladiatori si allenavano. Lui ovviamente ha l'albergo con la terrazza e gli piacerebbe riqualificare l'area, che è piena di cartacce, bottiglie, con la recinzione è arrugginita. L'imprenditore ha richiesto un progetto di riqualificazione e l'Istituto gliel'ha realizzato con la realtà aumentata. Occorreva una digitalizzazione dell'area, di modo che i suoi clienti, ma anche turisti stranieri e italiani, potessero entrare nell'area con gli Oculus e avere accanto a loro i gladiatori che si preparavano a entrare nel Colosseo. Costo del progetto: 300.000 euro, finanziati dall'Istituto per il Credito Sportivo. Peccato che la Soprintendenza si sia rifiutata di cedere l'area, pure se l'imprenditore si era offerto di pagare l'intero importo e anche di cederle il 50% della biglietteria al raggiungimento del break even. Due anni dopo, incontrando l'Assessore alla Cultura, il progetto è stato riproposto e stavolta accettato. Mezz'ora dopo, un membro del Comune lo ha nuovamente affondato: avevano già richiesto tre milioni e mezzo al PNRR per i Ludus Magnus. Ignoriamo cosa intendessero farci.

[184] Responsabile Advisory Cultura ICS-Istituto per il Credito Sportivo.

Veniamo al secondo esempio: Basilica della Pietrasanta a Napoli, riqualificata da una ONLUS con la progettazione di un museo dell'acqua. In piccola parte l'Istituto ha partecipato finanziando un ascensore che scende per quaranta metri. Questa basilica fino al 1999 ospitava un'officina per ciclomotori, con gli oli che sporcavano il cotto di Vietri delle piastrelle. Nella cappella attigua c'era un negozio di bare, sempre all'interno dell'edificio della chiesa. Per vent'anni queste persone hanno avuto problemi a non finire con Soprintendenza. Sono occorsi vent'anni per iniziare e finire i lavori di riqualifica, tutta a spese loro. L'ascensore è stato un caso, perché un crollo nel corso degli scavi ha rivelato un pezzo di Napoli sotterranea. Queste sono due delle nostre esperienze. Ce n'è anche una positiva, che è la Neapolis di Siracusa. L'investimento di un'imprenditrice privata le ha consentito di avere in concessione il bene da un direttore illuminato, che adesso non c'è più - e infatti lei sta incontrando un sacco di problemi ultimamente. Ha speso due milioni e 300.000 euro per riqualificare tutta l'area, che è passata da 300.000 a 700.000 visitatori. Nel parco archeologico ha fatto istituire un museo delle monete, con tanto di estensione digitale perché aveva in concessione anche il Paolo Orsi, che è il più bel museo di numismatica antica che vi sia in Europa. L'imprenditrice ha così digitalizzato una piccola parte della collezione e tutto sta andando benissimo.

Sostanzialmente dilaga l'incapacità. Anche quando qualcuno è bravo in qualcosa, non è bravo a farne altre, proprio non ne ha idea. La stessa imprenditrice della Neapolis di Siracusa si è rivolta a noi perché non sapeva come promuovere il parco. È stata in grado di portar via seicento camion di nettezza urbana dall'area archeologica, ma non sapeva come comunicarlo. Una difficoltà, questa, che fa parte della progettazione: se qualcuno investe denaro, poi deve assolutamente sapere come produrne ricavi. L'Istituto osserva sia la spesa che i ricavi, perché se il cliente non riesce a farne, il prestito concesso non torna indietro.

L'Italia è incapace fare qualcosa a monte della troppa roba che possiede: 110.000 cespiti culturali, di cui il 75% è in stato di totale abbandono. A Roma ci sono centocinque cinema abbandonati, mentre Ferragamo ne ha rilevato uno a Firenze e ne ha fatto un museo dei trenini elettrici.

E la banca? Gestisce un fondo per conto del Governo, che si chiama Fondo Cultura. Ogni anno il Ministero della Cultura lo finanzia con gran fatica, dieci milioni per quello in corso. Il bando è già stato emesso, stavolta dedicato soltanto agli enti pubblici e a tasso zero. L'Istituto finanzierà quei Comuni che vorranno riqualificare il patrimonio con finalità culturali. Sottolineo l'apparentemente ovvio perché abbiamo avuto a che fare con soggetti allucinanti: uno di questi voleva mettere le mani su una strada del centro storico per sistemare le condutture. La nostra struttura finanzia con mutui e anticipi tradizionali tutto ciò che è impresa culturale creativa. Concordo perfettamente che il termine "impresa culturale creativa" ha una vastità senza fine. Il prodotto che stiamo realizzando è dovuto alla garanzia del Fondo Europeo degli Investimenti, che utilizza i codici NACE anziché gli Ateco. Nella loro ottica, l'industria culturale creativa ha dei settori che sono ammessi e altri che non lo sono.

Per tutto ciò che è impresa culturale abbiamo una linea di finanziamento. Inoltre, grazie al Fondo Cultura che viaggia in parallelo, diamo al privato la possibilità abbattere il tasso fino a due punti percentuali. Il punteggio è dato a seconda della ristrutturazione: efficientamento energetico e abbattimento delle barriere architettoniche ne danno uno altissimo. L'Istituto è la prima banca che abbia una piattaforma proprietaria ESG per il

calcolo dell'impatto sociale. Se il finanziamento si occupa di rilancio sociale, coesione sociale o progetti sociali, il tasso è conseguentemente abbattuto. Il Fondo Cultura dà anche una garanzia di secondo livello a tutte quelle imprese private che non hanno a sufficienza per accedere ai finanziamenti del Credito Sportivo o di un'altra banca. In tal caso lo Stato interviene coprendo fino all'80% del finanziamento richiesto, oppure fino a un massimo di due milioni e mezzo. Naturalmente non è applicabile al pubblico, poiché pubblico e pubblico si garantiscono da soli.

In sostanza la struttura che abbiamo creato unisce competenze interne di banca a competenze esterne per far sì che un progetto sia completo dall'inizio alla fine: dalla progettazione all'autopromozione. Strutture di advisory che aiutino i Comuni, per esempio sul PNRR, avendo assistito a situazioni allucinanti. Alcune pubbliche amministrazioni hanno arrangiato dei file Excel e ottenuto comunque i fondi. Ma il nostro aiuto ha raggiunto anche i privati, si pensi ai proprietari di immobili storici, coi loro progetti di parchi e giardini. Anche lì l'ottusità dilaga. Un imprenditore, proprietario di una delle dimore storiche più belle del Veneto, si rifiutava di concedere l'accesso ai turisti, neppure per due milioni di euro. Non sempre in Italia l'impresa culturale è lungimirante, ecco il perché della nostra struttura, che aiuta anche nel partenariato pubblico-privato, anche nello sport. Gli stadi sono spesso e volentieri partenariati pubblico-privati, con la concessione del terreno da parte delle amministrazioni locali. La stessa operazione possiamo replicarla nella cultura, in cui manca la managerialità. Basti pensare che in Italia ci sono quattordici fondazioni lirico-sinfoniche che fanno parte della Direzione Generale dello Spettacolo e che ricevono centonovanta milioni l'anno dal Fondo Nazionale dello Spettacolo dal Vivo, e tuttavia sono quasi tutte indebitate. Vuol dire soltanto questo: che non sono gestite come andrebbero gestite.

IL RUOLO DEL FUNDRAISING NEL MODELLO DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

In collaborazione con Scuola di Fundraising di Roma e Patrimonio Cultura

Intervento di Massimo Coen Cagli[185]

Oggi vorrei inquadrare il fundraising che magari molti di voi avranno già conosciuto attraverso l'art bonus o altri strumenti, in un'ottica strategica, affinché impatti in maniera più efficace e più efficiente sulla sostenibilità economica di un'istituzione o organizzazione culturale in un'ottica di medio e lungo termine.

Vorrei quindi condividere con voi una definizione di fundraising che cerca di tenere insieme i pilastri, gli elementi essenziali che ne fanno un'attività di natura strategica:

"Il fundraising è un'attività strategica che serve a garantire la sostenibilità nel tempo di quella che noi convenzionalmente chiamiamo una causa sociale e dell'organizzazione che la persegue, creando valore per i beneficiari della organizzazione, per la società nel complesso e per gli stessi sostenitori; rivolgendosi ad una pluralità di interlocutori (individui, aziende e fondazioni).

Alcuni approfondimenti:

[185] Co-Fondatore e direttore scientifico della Scuola di Fundraising di Roma. Intervento revisionato dall'autore.

- l'oggetto del fundraising non è la "cassa" di una organizzazione- Esso produce effetti sulla cassa ma si occupa non tanto di colmare una mancanza ma al contrario di reperire risorse per lo sviluppo e la sostenibilità dell'insieme delle attività di una organizzazione. Esso sta ad una organizzazione senza fini di lucro come il business plan sta ad una impresa profit;
- Al centro del fundraising c'è la causa sociale. Il mondo ha interesse a sostenere questo, non una organizzazione in quanto tale che, pertanto, deve garantire trasparenza e accountability nell'uso delle risorse sostenute e dimostrare che grazie a queste è in grado di raggiungere la propria missione;
- Il fundraising funziona se grazie ai soldi ricevuti la organizzazione è in grado di produrre valori da restituire e condividere con i suoi stakeholder: i beneficiari/fruitori, la società o la comunità nel complesso e anche i sostenitori stessi;
- rivolgersi ad una molteplicità di interlocutori è ragione di equilibrio finanziario perché così non si dipende da una unica fonte di finanziamento che venendo meno metterebbe la organizzazione in grave difficoltà.

Di conseguenza, il fundraising non è una pratica "tappabuchi" e neanche un mero correttivo al decremento di fondi pubblici o delle entrate da sbigliettamento. Non è una specifica tecnica o modalità come ad esempio la sponsorizzazione (che è un po' il sogno di ogni organizzazione) che, nel migliore dei casi, è in grado di coprire un 20-30% delle sue esigenze. Non è solo grandi mecenati o crowdfunding. Tutte modalità che per alcune organizzazioni potrebbero essere residuali, o non adatte alle proprie caratteristiche e alla propria offerta. Infine, il fundraising non può essere una funzione periferica rispetto alla dirigenza di un'organizzazione. Esso richiede che l'organizzazione abbia un livello tecnico-operativo ma anche una responsabilità strategica al livello della dirigenza. Infine non è solo raccolta fondi, ma è necessariamente comunicazione, management, gestione delle relazioni con la comunità e con gli stakeholder, valutazione di impatti.

Quindi la vera difficoltà nel fare fundraising non sta tanto nella dimensione tecnica, ma nel fatto che l'organizzazione deve rivedere almeno in parte il suo modello organizzativo e il modo di relazionarsi con il mondo esterno.

Intervento di Niccolò Contrino[186]

Vi propongo una distinzione netta sui due principali strumenti di raccolta fondi, cioè la sponsorship, quindi tutto ciò che afferisce ad un approccio di natura commerciale, e la donorship, che riguarda un intento filantropico e liberale.

Nella sponsorship si avrà un contratto e una serie di servizi di marketing, di vendita, di pubblicità come contropartita; la donorship invece non prevede un contratto e applica un atto di mecenatismo.

La sponsorizzazione si suddivide a sua volta in due grandi ambiti, quella monetaria (passaggio di denaro) e quella tecnica (fornitura di beni e servizi).

[186] Socio fondatore di Patrimonio Cultura società benefit e Senior Consultant di fundraising culturale. Intervento revisionato dall'autore.

Nella sponsorizzazione, l'azienda Sponsor si lega ad un ente Sponsee per promuovere il proprio nome, il proprio logo, il proprio marchio o i propri prodotti/servizi, in cambio di una dazione di denaro o di beni/servizi. È un accordo bilaterale, quindi ci sono due parti (Sponsor e Sponsee); è sinallagmatico, cioè mi aspetto di ricevere un ritorno; è a prestazioni corrispettive; è un contratto atipico, nel senso che non è codificato, canonizzato, ma è libero, ed è oneroso, cioè mi richiede di fatto un onere oltre che un onore, quindi un impegno oltre che un vantaggio.

La sponsorizzazione origina un obbligo di mezzi e non di risultato, ossia si mettono a disposizione dei canali, dei materiali, dei servizi, non viene assicurato un risultato.

La sponsorizzazione può essere istituzionale, cioè sull'intera organizzazione o programmazione, oppure specifica, su un singolo evento, progetto o filone.

La partnership è una sorta di evoluzione 2.0 della sponsorship, attraverso un legame più strategico, più sostanziale, più lungimirante. Va più in profondità, in termini di durata, di importo, di apporto. Tuttavia, non è una definizione formale, cioè non c'è un contratto di partnership, che sia una cosa diversa rispetto al contratto di sponsorship, ma solo sostanziale.

Donazione, l'altra faccia del fundraising.

È un atto liberale, spontaneo, filantropico, quindi non c'è un sinallagma, ma origina un fenomeno adozionale, cioè prevede il legame e il coinvolgimento attivo su uno specifico progetto.

La donazione non è normata da alcun contratto, ma non per questo non si possono prevedere livelli di formalità (es. una lettera di intenti).

Le erogazioni liberali danno luogo ad un "pubblico ringraziamento" al donatore, oltre ad alcuni sgravi fiscali, ove previsti. Nelle Linee Guida del Ministero (D.L. 19.12.2012) è dettagliato ulteriormente questo aspetto: "l'atto è liberale allorquando lo stesso è accompagnato da forme di riconoscimento essenzialmente morale, non trasmodare forma di promozione dell'azienda in questo caso dei suoi prodotti". Questa definizione apre di fatto le porte allo strumento di raccolta fondi della membership, ossia un meccanismo di donazione a fasce e benefit, che hanno sempre un intento non commerciale: visibilità non promozionale, partecipazione con inviti, gadget e omaggi di valore modico e simbolico e così via.

La membership è un sistema "comodo" per gestire un gruppo di sostenitori, perché origina uno schematismo di gestione comune e ricorrente. I benefit a loro volta si distinguono tra materiali e immateriali, alcuni di essi inoltre hanno un'erogazione onerosa ed altri hanno costo zero.

Per quanto riguarda le fasce di donazione, coerentemente all'approccio strategico dell'intera campagna di fundraising, si andrà ad identificare se raccogliere tanto da pochi o poco da tanti, e così si applicherà nella membership.

Sono presentate come case history:

- Brianza Classica e i relativi modelli di sponsorship
- MUSE - Museo delle Scienze di Trento, con le partnership attivate in periodo pandemico
- Sardegna Teatro e la membership STCLUB.

Promo PA Fondazione e lo staff di LuBeC vi aspettano alla ventesima edizione di LuBeC - Lucca Beni Culturali

Real Collegio, 09 e 10 ottobre 2024

info@LuBeC.it

www.LuBeC.it



V.le Luporini 37/57 - 55100 Lucca

Tel. +39 0583 582783

Fax. +39 0583 1900211

info@Promo PA.it

Finito di stampare nel mese di settembre 2024

Nella sua XIX edizione, LuBeC è stato EFFETTO CULTURA, mettendo in evidenza le ricadute che la cultura può generare in ogni ambito della crescita socio-economica, come potente motore di politiche, processi e servizi che rinnovano la capacità del Paese di produrre uno sviluppo sostenibile.
Dal benessere delle persone a quello delle comunità, alla coesione sociale, dall'innovazione del sistema imprenditoriale, alla sostenibilità ambientale e dell'economia creativa ed artistica: un'edizione che si è posta l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche di un settore i cui confini sono in continua evoluzione.
LuBeC 2023 è stato sviluppato per la prima volta in cantieri tematici operativi, in grado di restituire da un lato una migliore fruizione dell'iniziativa e dall'altro una maggior centralità al ruolo determinate dei partner tecnici e istituzionali. I cantieri infatti, integrando interventi di visione a laboratori di co-progettazione, hanno dato visibilità e forza ad un impegno crescente per sostenere il processo di accrescimento di competenze strategiche e tecniche necessarie al sistema pubblico e privato della cultura per muoversi con efficacia nell'ambito dello sviluppo sostenibile.

LuBeC è il CANTIERE CULTURA di

PROMOPA FONDAZIONE
RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI

Con il Patrocinio di

Ministero della Cultura
Regione Toscana
Provincia di Lucca
Comune di Lucca
Anno europeo delle competenze
ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani
ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa
ICOM - International Council of Museums Italia
UPI - Unione delle Province Italiane

Con il sostegno di

Città di Lucca
REGIONE TOSCANA
Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca
FONDAZIONE BANCA DEL MONTE DI LUCCA
CAMERA DI COMMERCIO TOSCANA NORD-OVEST

Main Sponsor

BARCO
COIMA SGR

Con la partecipazione di

MINISTERO DELLA CULTURA

Sponsor

BANCO BPM

Partner e Partecipanti

AGIS
ALES
CulTurMedia Cultura Turismo Comunicazione legacoop
FEDERCULTURE
festival del fundraising FUTURO SOSTENIBILE
fondazione ecosistemi
Fondazione Scuola Beni Attività Culturali
Fon.Coop
istitcoop
ISIS PERTINI
NL Paesi Bassi
ORBITAL CULTURA
OAPPC LUCCA
pts PROFIT TO SHARE
PIÙ FUNDRAISING PIÙ CULTURA
Rete Città della Cultura
RETE dei COMUNI SOSTENIBILI

Media Partner

agenzia di stampa CULT
mimesi YOUR MEDIA INTELLIGENCE
GEOSMART MAGAZINE La voce della Società 5.0

LuBeC si tiene al

Real Collegio

ISBN 978-88-99891-26-8