

LuBeC 2024

# Venti di Cultura

Atti di LuBeC 2024  
AA.VV.

A cura di  
Francesca Velani

In collaborazione con  
Elisa Campana  
Ivana Porpora

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 2024

## Venti di cultura

Atti del XX Convegno Nazionale  
Lucca | Real Collegio | 9 e 10 ottobre 2024

*a cura di* Francesca Velani  
*con*

Elisa Campana  
Ivana Porpora

## **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

Iolotta Pannocchia - Direzione Generale

#### **Comitato d'Onore**

Aldo Carosi, Livia Pomodoro, Claudio Rovai, Angelo Tranfaglia

#### **Comitato Scientifico**

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

#### **Consiglio**

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

#### **Revisore**

Daniele Bullentini

## Sommario

RIFLESSIONI DELLE AUTORITÀ .....	10
NOTA DELLA CURATRICE, di <i>Francesca Velani</i> .....	18
CONVEGNO DI APERTURA .....	20
ESECUZIONE DELL'INNO D'ITALIA A CURA DEGLI ALLIEVI DELL'ISTITUTO COMPRENSIVO "MILANI" DI CAIVANO ....	21
<i>Introduzione di Maria Talarico</i> .....	21
APERTURA DEI LAVORI .....	22
<i>Lettera del Sottosegretario di Stato, Senatrice Lucia Borgonzoni</i> .....	22
<i>Intervento di Angela Acordon</i> .....	22
<i>Intervento di Paolo Zangrillo (video-saluto)</i> .....	23
<i>Intervento di Elena Pianea</i> .....	25
<i>Introduzione di Gaetano Scognamiglio</i> .....	27
CULTURA E CULTURE NELLA PROSSIMA EUROPA .....	30
<i>Gaetano Scognamiglio dialoga con Giordano Bruno Guerrie Paolo Nori</i> .....	30
CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2024 .....	36
<i>Intervento di Stefania Gori</i> .....	36
PUCCINI E L'EREDITÀ CONTEMPORANEA.....	37
<i>Intervento di Barbara Minghetti</i> .....	37
<i>Intervento di Gabriella Biagi Ravenni</i> .....	38
<i>Intervento di Carlo Fuortes</i> .....	40
SESSIONI PARALLELE .....	43
CANTIERE TRANSIZIONE ECOLOGICA   ORGANIZZAZIONI CULTURALI E CREATIVE E TRANSIZIONE GREEN: COMUNICARE IL VALORE DEL CAMBIAMENTO - PERCORSI ECO SMART ED ECO PLUS .....	44
<i>Intervento introduttivo di Francesca Velani</i> .....	44
<i>Intervento di Federica Vittori</i> .....	45
CULTURA E NARRAZIONI .....	46
<i>Intervento di Bertram Niessen</i> .....	46
LA NARRAZIONE COME RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER .....	47
<i>Intervento di Elena Patacchini</i> .....	47
TRANSIZIONE VERDE E COMUNICAZIONE CULTURALE: PRATICHE A CONFRONTO.....	48
<i>Intervento di Marta Lovato</i> .....	49
<i>Intervento di Silvano Falocco</i> .....	50
ROLE PLAY DELLA TRASFORMAZIONE CULTURALE APPLICATO ALLA TRANSIZIONE ECOLOGICA. UN LABORATORIO PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI.....	52
<i>Intervento di Bertram Niessen</i> .....	52
<i>Intervento di Elena Patacchini</i> .....	54
CANTIERE MIC – MINISTERO DELLA CULTURA   EDUCAZIONE AL PATRIMONIO – PROGETTA LA TUA CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA .....	56
"PROGETTA LA TUA CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA": UN LABORATORIO PER EDUCARE AL PATRIMONIO ATTRAVERSO LA PROGETTAZIONE CULTURALE PARTECIPATA .....	56

<i>Report del laboratorio a cura di Chiara Fuiano, Maria Francesca Rotondaro, Claudia Grasso e Riccardo De Conciliis</i> .....	56
CANTIERE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA   LE NUOVE OPPORTUNITÀ FSE+ 2021-2027 PER LA CULTURA IN TOSCANA.....	58
<i>Report del Cantiere</i> .....	58
CANTIERE CITTÀ E TERRITORI   TURISMO SOSTENIBILE VS OVERTOURISM: LE RISPOSTE DALLA CULTURA .....	60
<i>Intervento di apertura di Mario Pardini</i> .....	60
<i>Intervento di Gaetano Scognamiglio</i> .....	61
<i>Intervento di Marco Filippeschi</i> .....	62
<i>Intervento di Oliviero Ponte di Pino</i> .....	63
L'IDENTITÀ DEI LUOGHI E LA CULTURA COME MODELLO ALTERNATIVO ALL'OVERTOURISM .....	65
<i>Intervento di Ermanno Bonomi</i> .....	65
IL RUOLO DI POLI E SISTEMI CULTURALI PER COMBATTERE L'OMOLOGAZIONE E FAVORIRE LA DELOCALIZZAZIONE.....	67
<i>Intervento di Cristina Clerico</i> .....	67
<i>Intervento di Pietro Esposito</i> .....	69
TURISMO E ATTRATTIVITÀ CULTURALE: LA DIFFICILE SINTESI TRA SOSTENIBILITÀ E SNATURAMENTO DEI LUOGHI.....	70
<i>Intervento di Fabrizia Pecunia</i> .....	70
<i>Intervento di Vincenzo Servalli</i> .....	72
<i>Intervento di Remo Santini</i> .....	74
<i>Intervento di Andrea Marrucci</i> .....	76
<i>Intervento di Antonia Recchia</i> .....	78
<i>Intervento di Oliviero Ponte di Pino</i> .....	79
CANTIERE SOSTENIBILITÀ SOCIALE   WELFARE CULTURALE: DALLE POLICIES AGLI STRUMENTI ATTUATIVI PER I TERRITORI .....	81
<i>Intervento di Elena Pianea</i> .....	81
<i>Intervento di Cristina Ambrosini</i> .....	82
<i>Intervento di Catterina Seia (video-messaggio)</i> .....	83
<i>Intervento di Francesca Velani</i> .....	84
WELFARE CULTURALE: UNA TRAIETTORIA DI LAVORO PER LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE. LA VISIONE DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA .....	86
<i>Intervento di Giovanni Azzone</i> .....	86
<i>Intervento di Marcello Bertocchini</i> .....	88
PROPOSTE PER LE POLICIES REGIONALI DAL "MANIFESTO CONDIVISO PER LO SVILUPPO DEL WELFARE CULTURALE" .....	89
<i>Intervento di Miriam Mandosi</i> .....	89
CANTIERI DI SPERIMENTAZIONE DAI TERRITORI .....	91
<i>Intervento di Mara Loro</i> .....	91
<i>Intervento di Donatella Turri</i> .....	93
<i>Intervento di Anna Maria Candela</i> .....	96
<i>Intervento di Daniela Tisi</i> .....	97
<i>Intervento di Simone Faillace</i> .....	98
<i>Intervento di Pierluigi Sacco</i> .....	99
<i>Intervento di Luca Parodi</i> .....	101

<i>Intervento di Cristina Giachi</i> .....	102
<i>Intervento di Cristina Ambrosini</i> .....	103
<b>CANTIERE ISIE - IV ED.   PER UNA INTELLIGENZA ARTIFICIALE EUROPEA: RUOLO E SFIDE PER LA CULTURA</b> .....	105
TRA EU AI ACT E SFIDE FUTURE: QUALE RUOLO PER LA CULTURA? .....	105
<i>Intervento di Domenico Laforenza</i> .....	105
<i>Intervento di Emanuela Totaro</i> .....	107
<i>Intervento di Giuliano Gaia</i> .....	108
<i>Intervento di Emanuela Totaro</i> .....	109
<i>Intervento di Luisella Mazza</i> .....	109
<i>Intervento di Riccardo Balbo</i> .....	110
<i>Intervento di Emanuela Totaro</i> .....	113
<i>Intervento di Luisella Mazza</i> .....	113
L'EXTENDED CULTURE TRA AI E SOSTENIBILITÀ .....	114
<i>Intervento di Chiara Canali</i> .....	114
<i>Intervento di Davide Maria Coltro</i> .....	115
<i>Intervento di Martin Romeo</i> .....	118
PRATICHE ARTISTICHE E PROCESSI TECNOLOGICI NELL'IA DI NUOVA GENERAZIONE .....	119
<i>Intervento di Simone Arcagni</i> .....	119
<b>CANTIERE ISIE - VI ED.   WORLDING E CULTURA: L'IMMERSIVITÀ DIGITALE NELL'ESPERIENZA CULTURALE CONTEMPORANEA</b> .....	121
<i>Intervento di apertura di Gaetano Scognamiglio</i> .....	121
DINAMICHE CREATIVE PER LA CULTURA NEL PARADIGMA DIGITALE .....	121
<i>Intervento di Valentino Catricalà (in collegamento da remoto)</i> .....	121
<i>Intervento di Chiara Canali</i> .....	123
<i>Intervento di Pierluigi Sacco</i> .....	125
LA CREAZIONE DI MONDI COME ESPRESSIONE ARTISTICA .....	127
<i>Intervento di Silvio Giordano</i> .....	127
<i>Intervento di Chiara Canali</i> .....	128
<i>Intervento di Silvio Giordano</i> .....	129
<i>Intervento di Chiara Canali</i> .....	130
<b>CANTIERE ISIE - VI ED.   CONOSCERE E INTERAGIRE CON IL NEW EUROPEAN BAUHAUS ATTRAVERSO IL DESIGN-THINKING</b> .....	131
<i>Intervento introduttivo di Elisa Campana</i> .....	131
<i>Intervento di Arnaldo Filippini</i> .....	131
NOTIZIE DAL NEB. I PRINCIPI DEL NEW EUROPEAN BAUHAUS .....	133
<i>Intervento di Cristina Loglio</i> .....	133
SPERIMENTAZIONI CREATIVE PER LA SOSTENIBILITÀ DEI TERRITORI: IL PROGETTO NEB PALIMPSEST .....	135
<i>Intervento di Irene Bianchi</i> .....	135
<i>Intervento di Cristina Loglio</i> .....	138
<b>CANTIERE MIC - MINISTERO DELLA CULTURA   TECNOLOGIE E AI PER IL PATRIMONIO CULTURALE</b> .....	140
IL NUOVO SISTEMA INFORMATIVO ARCHIVISTICO (SIA) .....	140
<i>Intervento di Costantino Landino</i> .....	140



IL SISTEMA INFORMATIVO UFFICI ESPORTAZIONE SUE 2.0. UNA PIATTAFORMA PER LA TUTELA E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE .....	141
<i>Intervento a cura di Paolo Castellani e Serena Di Giovanni</i> .....	141
<i>Il ruolo della piattaforma SUE nel procedimento di Acquisto coattivo all'esportazione, di Francesca Frattali</i> .....	144
<i>Gli acquisti coattivi all'esportazione, di Carolina Di Giacomo</i> .....	146
L'USO DELLE ICT PER UNA COMUNICAZIONE PIÙ ACCESSIBILE DEL PATRIMONIO .....	147
<i>Intervento di Stefano Brachetti</i> .....	147
CANTIERE MIC - MINISTERO DELLA CULTURA   PATRIMONIO CULTURALE E COMUNITÀ:	
L'ESEMPIO DEI MUSEI E PARCHI ARCHEOLOGICI .....	149
QUANDO I MITI DI IERI INCONTRANO I SOGNI DI OGGI: LE VILLÆ .....	149
<i>Effetto Villæ. Le attività in corso tra attività, progetti e buone pratiche, di Andrea Bruciati</i> .....	149
DIALOGO CON L'ARCHEOLOGIA TRA TECNOLOGIA AI E SENSE .....	150
<i>Intervento di Valentina Fiore, Giuseppina Schmid, Manuela Serando</i> .....	150
LE SCRITTE VANDALICHE: ACCORDI DI SEMPLIFICAZIONE E PROGETTI CONDIVISI DI SENSIBILIZZAZIONE ...	151
<i>Intervento di Carla Arcolao, Cristina Bartolini, Cristina Giusso, Angelita Mairani, e Paola Mignogna</i> .....	151
GALLICANO PROJECT: TUTELA, RICERCA E RESTITUZIONE PUBBLICA DEL PATRIMONIO CULTURALE .....	152
<i>Intervento di Marta Colombo, Francesco Coschino e Antonio Fornaciari</i> .....	152
CANTIERE SOSTENIBILITÀ SOCIALE   QUANTO CONTA LA CULTURA? MISURARE E	
RESTITUIRE L'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ SOCIO-CULTURALI .....	154
<i>Intervento di Elena Pianea</i> .....	154
<i>Intervento di Cristina Ambrosini</i> .....	155
<i>Intervento di Francesca Velani</i> .....	157
<i>Intervento di Isabella Mozzoni</i> .....	158
CANTIERE CITTÀ E TERRITORI   CULTURA E NUOVA ECONOMIA PER COMUNITÀ RESILIENTI:	
POLITICHE E STRUMENTI PER LA SOSTENIBILITÀ DI TERRITORI E AREE INTERNE .....	161
<i>Intervento di Annalisa Giachi</i> .....	161
<i>Intervento di Lelio Fornabaio</i> .....	161
CULTURA E INNOVAZIONE AL SERVIZIO DELLA SOSTENIBILITÀ. POLITICHE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO	
RESILIENTE DEI TERRITORI .....	163
<i>Intervento di Enrica Lemmi</i> .....	163
<i>Intervento di Carolina Taddei</i> .....	164
<i>Intervento di Christian Fiazza</i> .....	166
<i>Intervento di Giovanni Di Pangrazio</i> .....	168
STRATEGIE DI RETE E VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI, IL MODELLO "BORGHI SALUTE E BENESSERE" .....	169
<i>Intervento di Angela Tibaldi</i> .....	169
<i>Intervento di Fulvio Bonavitacola (in collegamento da remoto)</i> .....	171
<i>Intervento di Fortunato Della Monica</i> .....	172
<i>Intervento di Francesco Iovino</i> .....	173
<i>Intervento di Angela Tibaldi</i> .....	175
<i>Intervento di Fortunato Della Monica</i> .....	175
<i>Intervento di Francesco Iovino</i> .....	176
<i>Intervento di Paolo Dalla Sega</i> .....	176

CANTIERE DIGITALE   SFIDE E SOLUZIONI: WORKSHOP PRATICO SULL'ACCESSIBILITÀ NEI MUSEI .....	178
RIPENSARE L'ACCESSIBILITÀ: SFIDE DIGITALI NEI MUSEI   REPORT DEL LABORATORIO A CURA DI ISABELLA DUCROS.....	178
CANTIERE DIGITALE   ARCHIVI IN RETE: UN PATRIMONIO FOTOGRAFICO PER LA COMUNITÀ.....	180
<i>Intervento di Linda Bertelli, Agnese Ghezzi e Fabrizio Gitto .....</i>	<i>180</i>
INTERVISTA   QUALE CULTURA SOPRAVVIVERÀ ALLE SFIDE DELLA CONTEMPORANEITÀ? DANILO BRESCHI INTERVISTA MARCELLO VENEZIANI .....	181

## **Riflessioni delle Autorità**

*La città di Lucca e LuBeC: vent'anni insieme. Vent'anni nei quali sono stati compiuti passi da gigante dalla nostra città nell'ambito della cultura; vent'anni nei quali la nostra città è diventata un modello unico, che vede contemporaneamente protagonisti grandi eventi di cultura, anche pop, accanto alla valorizzazione del proprio patrimonio storico, artistico e ambientale. Prima di tutto come risorsa identitaria, didattica e di qualità della vita per i propri cittadini e, in secondo luogo, come risorsa di offerta turistica complessa. Lucca è infatti un patrimonio culturale praticamente in ogni ambito: pensiamo alla musica, che ha visto protagonisti assoluti da Catalani a Boccherini a Puccini; pensiamo a migliaia di opere d'arte figurative, dal Medioevo al contemporaneo, diffuse sul territorio, non musealizzate ma ancora al centro della propria comunità, nelle chiese; pensiamo all'urbanistica della nostra città, uno straordinario libro aperto che tutti possono sfogliare ogni giorno, osservando la stratificazione dall'età romana ai nostri giorni. Questi vent'anni hanno visto il recupero e la promozione di tanti beni culturali; hanno visto uno sviluppo turistico straordinario; ma hanno anche visto una rinnovata consapevolezza della bellezza della nostra città e del nostro territorio da parte dei cittadini, che è la vera eredità capace di essere trasmessa con successo al futuro. LuBeC ha un merito enorme: quello di aver portato a Lucca il dibattito nazionale e internazionale sulle politiche di gestione e valorizzazione dei beni culturali; un'opportunità per confrontarci con altre realtà e scegliere il meglio; un modo sicuramente efficace per rompere il provincialismo che troppo spesso caratterizza la nostra nazione e adottare modelli capaci di fare sistema e fare massa in un mondo fatto di giganti, dove i piccoli devono unire le forze e le strategie per avere successo.*

**Mario Pardini**  
Sindaco di Lucca

*In questo periodo l'Arcidiocesi di Lucca, come anche altre diocesi d'Italia, è molto impegnata nella riflessione sulle aree interne, le quali, tra le altre cose, sono contenitori di un'ampia parte del patrimonio culturale delle nostre diocesi ma anche del nostro Paese. Un patrimonio culturale che va riscoperto, valorizzato, mantenuto, difeso. Ecco, questo lavoro, che coinvolge le comunità, che crea relazioni e anche alleanze tra enti e istituzioni, comunità diverse, direi che fa della cultura un luogo di incontro, di scambio, di collaborazione; quindi un luogo di costruzione di relazioni fraterne e di dialoghi di pace. I nostri padri ci hanno lasciato una grande dote di arte e di bellezza; l'hanno fatto, ovviamente, motivati dalla fede in molti casi; l'hanno fatto investendo consistenti risorse, facendo grandi sacrifici. Questo patrimonio noi dobbiamo custodirlo non solo in ossequio alle generazioni passate, ma anche come dote da trasmettere ai giovani, perché senza considerazione del passato, senza esperienza viva della bellezza e della cultura, non si costruisce niente di positivo per il futuro. Allora, il mio pensiero è che i beni culturali siano davvero un tesoro che si trasmette di generazione in generazione, che ogni generazione riceve, arricchisce, valorizza per darlo alle altre e che, in questo processo, l'umanità si migliora.*

**Paolo Giulietti**

*Arcivescovo della Diocesi di Lucca*

*Quella del 2024 è, per LuBeC, l'edizione numero 20. Un anniversario importante, che testimonia la lungimiranza di chi ha ideato questa preziosa iniziativa e il costante impegno profuso per la sua migliore realizzazione.*

*Inevitabilmente, la ricorrenza evoca, almeno sulle prime, l'idea del "traguardo". Eppure, se prestiamo più attenzione all'esperienza di LuBeC, al suo percorso, notiamo che quella del "traguardo" è un'idea che - richiamando alla mente un momento conclusivo, un punto di arrivo, un approdo – si rivela poco felice. Invero, guardando a questi primi vent'anni, è possibile maturare la ferma convinzione che la storia di LuBeC proseguirà nel tempo, continuando ad essere un fecondo laboratorio di idee, un sensore di ogni input evolutivo, uno spazio aperto di approfondimento e confronto, capace di generare connessioni tra pubblico e privato e sinergie tra know-how differenti, ma tutti ugualmente indispensabili per l'elaborazione di strategie volte al bene comune e allo sviluppo del Paese, in una cornice globale sempre sfidante.*

*Del resto, la vitalità del progetto LuBeC è tutta nei temi scelti per l'edizione del 2024, che mettono al centro l'innovazione e il cambiamento, dei quali viene colto l'inscindibile legame con la cultura, vero e proprio motore di ogni autentico processo evolutivo di ordine economico e sociale, e valore che – declinato, in particolare, nella "cultura della legalità" – innerva il DNA di qualsivoglia azione sociale, rivelandosi il fondamento su cui poggiano la civile coesistenza, il giusto equilibrio tra interesse individuale e collettivo e il rispetto delle altrui libertà. Un bene prezioso, quindi, da perseguire e proteggere, avvalendosi del contributo di tutti gli attori, istituzionali e non, impegnandosi ad intercettare - quanto più è possibile - l'interesse e l'attenzione dei più giovani, a partire dagli studenti, cui non a caso si sono rivolte le principali iniziative culturali attivate durante quest'anno dalla Prefettura di Lucca.*

*Sono certa che – nella prospettiva appena delineata - LuBeC avrà un ruolo centrale anche negli anni a venire.*

**Giusi Scaduto**  
Prefetto di Lucca

*Venti di cultura per i vent'anni di LuBeC: un periodo lungo per una manifestazione di questo tipo, a testimonianza del valore innegabile della stessa. Il merito principale di LuBeC, in questi vent'anni di attività, è di aver anticipato i tempi, intercettando una necessità che oggi appare evidente ma che un tempo non era percepita e quindi recepita adeguatamente: quella di creare occasioni di confronto sui temi della cultura che coinvolgessero pubblico e privato e permettessero di ampliare e integrare sempre più il numero e la qualità degli stakeholder all'interno di questo settore. Attraverso il bando "La cultura che cura", la Fondazione ha dato corpo e idee a questa visione trasversale, ispirandosi all'idea di welfare culturale, ovvero promuovere benessere e salute attraverso la pratica delle arti visive e performative e grazie alla fruizione del patrimonio artistico e architettonico. In un certo senso, questo è lo spirito con cui è iniziata la nuova avventura per la Fondazione, che passa attraverso la costituzione della Fondazione Centro delle Arti, la quale nel 2026 dovrebbe vedere ultimato il nuovo centro espositivo all'ex cinema Nazionale, già Dopolavoro della Manifattura Tabacchi di Lucca: un luogo di cultura, certo, ma soprattutto di divulgazione, di condivisione e di creazione di nuovi dialoghi. La matrice culturale di questa iniziativa non preclude assolutamente la possibilità di dar vita a una realtà che, nei fatti, si riveli un elemento del tutto nuovo per il territorio, capace di portare benessere sotto aspetti diversi ma conciliabili. In Fondazione stiamo lavorando per questi obiettivi. Buon LuBeC a tutti.*

**Marcello Bertocchini**

*Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca*

*LuBeC ha raggiunto la veneranda età di vent'anni, il che dimostra che si tratta di un format di successo. Voglio ringraziare chi l'ha ideato, Promo PA, e tutti coloro che negli anni hanno contribuito a mantenerlo vivo, perché rappresenta un laboratorio di idee e progetti che mette insieme soggetti pubblici e privati, le imprese con gli enti. Siamo su un territorio particolarmente vocato alla cultura, alla bellezza e al turismo, elementi che si integrano e si sostengono a vicenda. Noi, come Camera di Commercio, scommettiamo molto sulla cultura, anche perché gestiamo il MuSA, il museo dedicato alle lavorazioni artistiche del marmo con sede a Pietrasanta. Stiamo cercando di rilanciarlo e implementarlo con nuovi strumenti: era originariamente un laboratorio del marmo, poi trasformato in museo, dove si racconta tutta la storia delle cave e della lavorazione del marmo, da Michelangelo in poi. Bisogna valorizzare queste risorse che possediamo e che altri territori non hanno; la nostra fortuna è proprio questa. Credo che gli enti pubblici — e noi lo siamo — debbano investire in iniziative come queste, perché far conoscere e apprezzare ciò che il nostro territorio offre, anche sotto il profilo culturale, è fondamentale.*

**Valter Tamburini**

*Presidente CCIAA Toscana Nord Ovest*



*Siamo una Scuola. La Scuola dei beni e delle attività culturali. Il nostro nome disegna la nostra missione: “fare scuola” al servizio dei professionisti e delle organizzazioni che operano nella cura e nella gestione del patrimonio culturale, offrendo percorsi di ricerca, formazione e innovazione. Con un respiro nazionale e internazionale. Oggi la nostra Scuola rappresenta un unicum in Italia, in uno scenario in continua evoluzione. È un modello che integra, connette, valica confini e coltiva relazioni come ingredienti vitali dell’apprendimento. Che non intende superare le competenze specialistiche, ma integrarle con competenze trasversali e soft skills. Lavorando sulla costruzione di un linguaggio comune. Un modello che si fonda sullo scambio di esperienze on job, tra esperti e con esperti di settore, e su occasioni formative costruite all’interno dei musei e dei luoghi della cultura, attraverso comunità di pratica e lavorando con le amministrazioni locali. Integrazione (tra saperi), confronto (tra professionisti), connessione (tra pubblico, privato e no profit). In una parola, trasversalità. Quella trasversalità che LUBEC rappresenta appieno con le sue proposte e le sue suggestioni: un evento che nel corso degli anni si è sempre saputo rinnovare. Per questo siamo qui. Quest’anno affrontiamo due questioni strategiche. La trasformazione digitale del settore culturale è al centro del nostro progetto formativo Dicolab. Cultura al digitale, promosso dal Ministero della Cultura nell’ambito del PNRR, con un laboratorio di progettazione e una serie di workshop sulle competenze digitali. Per la sostenibilità sociale illustriamo le esperienze condotte sulla “misurazione della cultura”, con il laboratorio “Quanto conta la Cultura? Misurare e restituire l’impatto delle attività socio-culturali”.E come sempre, sarà possibile scoprire tutte le altre attività in corso e future. In vent’anni LUBEC ha offerto visioni, temi e spunti di riflessione su un mondo – quello della cultura – investito da cambiamenti strutturali e profondi. Un processo inarrestabile che oggi, con le nuove frontiere e le nuove sfide che ci chiamano a nuove responsabilità, non smette di sollecitare il dibattito e il confronto. Da sei anni ne siamo parte attiva. Sei anni di condivisione di progetti e dialoghi fertili e stimolanti, nei quali abbiamo potuto raccontare anche il nostro percorso di crescita e cambiamento che, anche quest’anno, raccoglierà il meglio da questi giorni di lavoro. Grazie e buon lavoro a tutti noi.*

**Alessandra Vittorini**

*Direttore della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (2020-2024)*

*Per le fondazioni di origine bancaria, le quali — secondo un'autorevole opinione della Corte costituzionale — sono soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali e quindi concorrono ad attuare i più alti valori, il sociale e la cultura sono i settori principali di intervento della loro attività istituzionale. Per questo è stato, per Fondazione Banca del Monte di Lucca, un fatto naturale affiancare in questi vent'anni gli organizzatori di LuBeC nel loro sforzo significativo per promuovere uno sviluppo a base culturale. Ci ha unito e ci unisce la comune, forte convinzione che, di fronte alle sfide pressanti poste dall'innovazione tecnologica e dalla sostenibilità, occorra potenziare un filtro culturale che ci permetta di orientarci nelle giuste direzioni. Un grazie a LuBeC per il lavoro svolto in questi vent'anni, un augurio di buon lavoro a tutti i partecipanti a LuBeC 2024 e anche un in bocca al lupo per futuri prestigiosi traguardi.*

**Andrea Palestini**

*Presidente Fondazione Banca del Monte di Lucca*

## **Nota della curatrice, di *Francesca Velani*<sup>1</sup>**

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.

Per la sua XX edizione LuBeC è stato VENTI DI CULTURA, un titolo che evoca il ruolo della cultura come motore di cambiamento e innovazione, dove i "venti" sono le correnti che spingono verso il futuro e simboleggiano il dinamismo e la capacità della cultura di influenzare positivamente la società, l'economia e l'innovazione verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 per la sostenibilità. E "venti" richiama anche gli anni di esperienza di LuBeC, e ancor più l'età della maturità giovanile, di chi si affaccia al mondo del lavoro, portando nuove istanze ed energie che nella cultura presente e passata possono trovare quell'humus necessario per rispondere alle grandi sfide in cui siamo immersi.

In questo quadro, la manifestazione ha inteso esplorare come la cultura, con la sua natura osmotica, si integri con le nuove tecnologie e i modelli economici innovativi, proponendosi come laboratorio pubblico-privato di idee e progetti dove la cultura diventa un elemento chiave per il progresso e la sostenibilità.

L'iniziativa, articolata in cantieri tematici, integra confronti e interventi sulle politiche, presentazioni di ricerche, a veri e propri laboratori di co-progettazione: un format in cui la collaborazione con i molti partner di LuBeC assume ancor più centralità, dando visibilità e forza ad un impegno crescente per sostenere insieme il processo di accrescimento di competenze sia strategiche, sia tecniche delle organizzazioni e delle istituzioni pubbliche e private coinvolte nel processo di trasformazione in atto. Il tutto coordinato da un team scientifico-organizzativo attento a stimolare il networking e la circolarità delle idee.

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.

Gli appuntamenti hanno registrato oltre 1000 presenze e permesso a più di tremila utenti di seguire da casa gli incontri.

Questi atti rappresentano la sintesi delle riflessioni portate avanti in sede dei lavori. Ove le relazioni siano state consegnate dai relatori è indicato in nota, diversamente i testi corrispondono alla correzione redazionale della sbobinatura dell'audio, quando disponibile. La carica indicata corrisponde al ruolo rivestito al tempo della due giorni.

Ad integrazione dei contenuti del volume e strumento di divulgazione on line, Promo PA Fondazione ha creato *LuBeC Journal* ([www.lubec.it](http://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.

---

<sup>1</sup> 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.

LuBeC 2024 si è svolto con il Patrocinio di Regione Toscana, Provincia di Lucca, Comune di Lucca, 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. Sponsor BVLG – Gruppo BCC ICCREA.

I partner pubblici e privati che hanno confermato la loro adesione a LuBeC2024 sono Regione Emilia Romagna, ALES Arte Lavoro e Servizi S.p.A con Art Bonus, Fondazione Scuola Beni Attività Culturali, ICSC – Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, ALI – Autonomie Locali Italiane, Legacoop-CulTurMedia, Ordine degli Architetti di Lucca, Cesvot, Fondazione Ecosistemi, PTS *Profit to share*, Orbital Cultura, Chefare, QZR, LAMA, Inquadro.art e ONOMA. Media partner La Nazione, AgCult e Controradio.

Attività specifiche sono state sviluppate nell’ambito dei progetti ECO PLUS ed ECO SMART promossi dalla Rete ECO – Ecologicamente culturali (cfr dettagli a pag 44), e CERV-2023-CITIZENS-CIV, progetto Wildcat (cfr. pag 130).

Fondamentale per la realizzazione di LuBeC è il lavoro di Camilla Gamucci, che con grande professionalità e capacità relazionale coordina la segreteria generale. Determinate è stato il supporto di Elisa Campana ed Eleonora Bianchi per l’organizzazione, Salvatore Patteri e Cristina Bedini per la grafica, Elisa Tranfaglia e Davide Monciatti per l’allestimento, e più in generale di tutti coloro che collaborano con l’Area Cultura.

La redazione di questi atti è stata possibile grazie ad un team redazionale tutto al femminile composto da Elisa Campana e Ivana Porpora.

Uno speciale ringraziamento al Presidente di Promo PA Gaetano Scognamiglio, alla Direttrice Iolietta Pannocchia, all’Amministratrice Fabiana Dardi e a tutta la 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**

## **ESECUZIONE DELL'INNO D'ITALIA A CURA DEGLI ALLIEVI DELL'ISTITUTO COMPRENSIVO "MILANI" DI CAIVANO**

### **Introduzione di Maria Talarico<sup>2</sup>**

Caivano è una realtà importante anche dal punto di vista della formazione. Loro, questi ragazzi, sono l'emblema di una bella realtà del territorio che, attraverso la formazione – anche musicale – aiuta a crescere la persona nei suoi vari aspetti e nelle sue molteplici sfaccettature: solidarietà, condivisione, cultura... tutto ciò che la scuola dovrebbe trasmettere. È un piacere per me, in particolare, perché in quanto rappresentante del Conservatorio – e quindi della massima istituzione di formazione musicale – ci tengo moltissimo a sottolineare quanto sia fondamentale questa formazione che parte dal basso.

Anche qui, sul nostro territorio, sono tantissime le realtà scolastiche, di primo e secondo grado, che portano avanti iniziative come questa. E vanno ben oltre la formazione musicale in senso stretto, quella cioè prevista dai corsi di studio ministeriali. Queste realtà creano invece vere e proprie orchestre in cui si impara a convivere, a interagire, a discutere, a costruire un percorso insieme: si impara, insomma, a stare nella società civile. Oltre, naturalmente, a fare cultura e ad avvicinarsi al mondo musicale.

Noi del Conservatorio teniamo tantissimo a queste esperienze. E sono convinta, parlando anche con i docenti che hanno formato questi studenti, che si potranno costruire delle belle sinergie tra questa realtà scolastica e altre realtà del nostro territorio. Desidero ringraziare i docenti che hanno lavorato con grande impegno alla formazione orchestrale di questi ragazzi: i professori Rosa De Laurentis, Vittorio Cariello, Pietro Ciliento e Alfonso Marco Salzani. So benissimo cosa voglia dire mettere insieme formazioni musicali con ragazzi giovani, soprattutto quando si hanno a disposizione tempi molto stretti, come quelli dettati dagli orari scolastici. Posso immaginare anche gli impegni extrascolastici, che richiedono grande passione – sicuramente da parte degli insegnanti, ma anche da parte degli studenti. Sono tutti ragazzi con visi così belli, e mi piace sottolinearlo perché, vivendo nel mondo della musica – per ovvi motivi, essendo Presidente del Conservatorio – devo dire che la prima cosa che noto, quando vedo dei giovani suonare, è quella luce che hanno negli occhi. Una luce dettata, forse, dall'amore per la musica, dalla passione, dall'impegno.

Quindi, ancora grazie ai docenti. Sono davvero felice di accogliere questi ragazzi. Faccio loro un grandissimo in bocca al lupo per il futuro. E se qualcuno di loro proseguirà gli studi iscrivendosi al Conservatorio – che hanno lì vicino – sarà una grande soddisfazione. Ma anche se da questo gruppo uscisse un solo giovane che prosegue con un percorso accademico, sarebbe comunque un successo. Anche se nessuno di loro proseguirà, sono certa che questa formazione musicale, questa esperienza, resterà dentro di loro. Servirà nel loro futuro come parte della formazione della persona, per tutti quegli aspetti collaterali che lo studio della musica è in grado di dare – e che qui non voglio ripetermi a elencare.

---

<sup>2</sup> Presidente Conservatorio di Musica Luigi Boccherini, Istituto Superiore di Studi Musicali. Intervento revisionato dall'autrice.

## **APERTURA DEI LAVORI**

### **Lettera del Sottosegretario di Stato, Senatrice Lucia Borgonzoni<sup>3</sup>**

*Buongiorno a tutti*

*Ringrazio del gradito invito Gaetano Scognamiglio, Presidente di Promo PA Fondazione e Francesca Velani, Direttrice Cultura e Sviluppo sostenibile di Promo PA Fondazione, ma concomitanti impegni istituzionali non mi hanno permesso di essere oggi con voi.*

*L'edizione di quest'anno è particolarmente importante perché il tema della manifestazione "Venti di cultura", come è stato ben sottolineato, oltre a celebrare i venti anni della manifestazione, pone in evidenza il ruolo della cultura come volano per il cambiamento e l'innovazione. Esprimo, in particolare, apprezzamento per la scelta della Fondazione di dedicare una particolare attenzione al ruolo che l'Intelligenza Artificiale sta assumendo nel campo della cultura. Un tema che mi sta particolarmente a cuore e che sto seguendo nei suoi sviluppi e potenzialità, attivamente, da diverso tempo.*

*Molti imprese culturali e creative oggi sono alle prese con le prime sperimentazioni volte a introdurre l'AI nei processi creativi: dai videogiochi, all'audiovisivo, alla musica e alla radio.*

*Come sappiamo, la riflessione sulla IA generativa è solo all'inizio. Le criticità, da un lato, riguardano l'uso di contenuti e dataset per addestrare l'Intelligenza Artificiale, dall'altro, l'eventualità di proteggere con il copyright i prodotti della IA.*

*LuBeC ei ricorda però che la cultura è motore di innovazione sociale ed economica. Secondo il rapporto "Io sono Cultura" della Fondazione Symbola, Unioncamere, Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne e Deloitte, nel 2023, si conferma la ripresa del Sistema produttivo culturale e creativo cominciata nel 2022. La filiera cresce sia dal punto di vista del valore aggiunto (104,3 miliardi euro, in aumento del + 5,5% rispetto al 2022) sia dal punto di vista dell'occupazione (1.550.068 lavoratori con una variazione del +3,2% rispetto al 2022, a fronte di +1,8% registrato a livello nazionale).*

*Grazie, buon LuBeC 2024 a tutti, e un particolare ringraziamento a tutti i colleghi del Ministero della Cultura impegnati nei molti panel di oggi e di domani.*

### **Intervento di Angela Acordon<sup>4</sup>**

Il titolo, o meglio, il tema di LuBeC quest'anno – l'idea del vento, l'idea dell'innovazione e di ciò che la cultura e il bene culturale possono fare all'interno di questi vent'anni di innovazione – è un po' anche una mia personale ossessione professionale, un cruccio, se vogliamo. Come è noto, molto spesso si tende a porre l'innovazione in contrasto con la conservazione. È un dato di fatto. Portare l'efficientamento energetico, per esempio, su un bene culturale, non è affatto semplice come farlo su un edificio di recente costruzione. Anzi, ormai quegli edifici nascono già efficienti. E così io, insieme al mio ufficio, ci interroghiamo continuamente sul modo in cui sia possibile permettere l'innovazione restando fedeli a quello che è il nostro compito istituzionale. Cerchiamo il modo per accontentare i desideri e le istanze dei proprietari, delle norme europee – penso ad

---

<sup>3</sup> La lettera è stata letta dal Presidente di Promo P.A. Fondazione, Gaetano Scognamiglio.

<sup>4</sup> Soprintendente Archeologia Belle Arti e Paesaggio Lucca e Massa Carrara. Intervento revisionato dall'autrice.

esempio alle richieste in materia di efficientamento – senza però scontrarci con quello che è, appunto, il nostro compito.

Che cos'è un bene culturale? Forse bisogna partire da lì. Se ne potrebbe parlare per ore. I beni culturali, la cultura, che cosa sono? Sono il nostro passato, la nostra memoria. Sono ciò che ci ha resi quello che siamo oggi e saranno anche ciò che ci consentirà di costruire il nostro futuro. La cultura è ciò che permette a una persona di formarsi, di sviluppare una sensibilità tale da poter affrontare la vita in modo più consapevole, più profondo. Potrei continuare a lungo, ma non lo farò, perché desidero ascoltare anche gli altri interventi. Tra l'altro, sono molto contenta di non essere sola su questo palco, ma di avere accanto a me tutti questi ragazzi.

Ecco, mi è venuto in mente proprio in questi giorni un passaggio scritto da un autore visionario, un po' romantico, che forse conoscete: Antoine de Saint-Exupéry. Sicuramente lo conoscete per aver scritto *Il piccolo principe*, ma in realtà scrisse anche un altro libro, meno noto, che si intitola *Volo di notte*. Quel libro racconta una storia incredibile per noi oggi: è la storia di un pilota che attraversa l'oceano trasportando messaggi, quelli che oggi inviamo con un semplice SMS, anzi, con un WhatsApp, o che nemmeno scriviamo più, perché li affidiamo a un post su Facebook. È una storia che potrebbe sembrare sorpassata, priva di senso nel mondo digitale di oggi. Invece no. È una storia bellissima. E a un certo punto, nel mezzo del racconto, senza alcun motivo apparente – come sanno fare solo i grandi scrittori – Saint-Exupéry scrive una frase che non ricordo alla lettera, ma che parafraso così: “Nella vita non esistono soluzioni. Esistono forze in cammino. Ed è grazie a queste forze in cammino che nascono le soluzioni”.

Ecco, io sono convinta che dobbiamo pensare ai beni culturali, alla cultura, proprio come a una forza in cammino. Una forza che incontra, si scontra, si accorda con le mille altre forze che attraversano la nostra vita. Ed è da quell'incontro che possono nascere delle soluzioni che, altrimenti, non esisterebbero. Questo è lo stimolo che vorrei offrire oggi, in occasione di questi vent'anni di LuBeC.

Ma anche per una riflessione futura: pensare – come peraltro ci ricorda anche la nostra Costituzione – al bene culturale, alla cultura, come a una delle tante forze che agiscono nel nostro presente. Una forza che deve stare sullo stesso piano delle altre, con la stessa dignità e lo stesso valore.

### **Intervento di Paolo Zangrillo<sup>5</sup> (video-saluto)**

LuBeC rappresenta un appuntamento ormai consolidato e di grande rilevanza nel panorama culturale italiano che giunge, quest'anno, alla sua ventesima edizione. Tengo, dunque, a congratularmi con gli organizzatori per aver raggiunto un traguardo così importante soprattutto in termini di esperienza, sempre più necessaria per rispondere alle grandi sfide in cui siamo immersi.

Impegni istituzionali non mi permettono di essere con voi, nella splendida cornice di Lucca, ma attraverso questo messaggio, desidero portarvi il mio saluto in uno spazio unico in cui cultura e innovazione si incontrano favorendo la nascita di idee e progetti capaci di incidere positivamente sulle nostre comunità.

---

<sup>5</sup> Senatore e Ministro per la Pubblica Amministrazione. Intervento revisionato dall'autore.



Permettermi di salutare e ringraziare l'orchestra dell'Istituto comprensivo "Milani" di Caivano che sulle note dell'Inno d'Italia ha aperto ufficialmente i lavori di questa giornata. Ho potuto apprezzare la vostra bravura quando ci siamo incontrati nella vostra città e sono certo che anche questa volta darete il vostro meglio.

L'impegno e la dedizione profusi dai nostri giovani sono da esempio per tutti noi, in primis per le Istituzioni, e ci devono spingere a lavorare ancora di più per garantire adeguate condizioni volte ad esprimere le vostre capacità per scommettere sul futuro e contribuire alla crescita dei nostri territori.

È fondamentale per noi adulti vedere la realtà anche attraverso i vostri occhi, perché è anche attraverso l'ascolto del punto di vista dei giovani che possiamo migliorare e costruire città "amiche" in cui possiate esprimere il vostro talento. A proposito dei nostri giovani, Gianni Rodari ci insegna che *"dobbiamo imparare da loro a vedere il mondo con occhi nuovi ogni giorno"*. Ed è per questo che abbiamo bisogno dei vostri sogni per guardare al futuro con speranza.

L'impegno delle Istituzioni a Caivano, dopo i drammatici episodi di violenza, è la prova concreta che la sicurezza e il benessere dei cittadini, e in modo particolare dei nostri giovani, sono una priorità per il nostro Governo. Gli interventi messi in campo dal Dipartimento della funzione pubblica sono stati molteplici e tesi non solo al rafforzamento della capacità amministrativa, ma anche a segnare un passo importante verso la promozione della cultura, dell'educazione e della legalità, pilastri su cui costruire una società più giusta e solidale.

Dobbiamo fare in modo che il contributo delle giovani generazioni sia una risorsa per la comunità permettendo a noi adulti di acquisire quella sensibilità necessaria per trasmettervi con convinzione che è solo attraverso le idee, la prospettiva di progetti a lungo termine e una cultura del rispetto che possiamo ribellarci alla sopraffazione, senza mai cedere ad atteggiamenti di rassegnazione.

Vogliamo rendere possibile la realizzazione di spazi di opportunità, dove bambine e bambini, ragazze e ragazzi possano crescere in ambienti sani e ricchi di stimoli positivi. Il coinvolgimento dei giovani nella giornata di oggi, dimostra, infatti, quanto sia cruciale investire nel loro futuro, sostenendo percorsi di crescita e di riscatto.

Ma la giornata di oggi vuole dimostrare anche quanto sia vitale il dialogo tra le Istituzioni, le imprese, le scuole, le Università, i centri di ricerca per dare vita a veri e propri "ecosistemi" in cui i vari attori coinvolti possono dare il loro contributo in termini di conoscenze ed esperienze al fine di costruire insieme una visione che sappia davvero generare valore pubblico.

Proprio in termini di crescita, la cultura – protagonista di questa giornata – rappresenta un sistema vivente di valori che si evolve e si trasmette attraverso intere generazioni. È ciò che ci permette di comprendere il mondo, di interpretarlo e, soprattutto, di trasformarlo.

In un contesto sempre più interconnesso e globale, la cultura riveste un ruolo ancora più cruciale: ci insegna ad essere aperti, curiosi e a costruire un futuro sempre più inclusivo e sostenibile.

Il progresso, dunque, che sia tecnologico o sociale, non può prescindere dalla cultura, poiché essa definisce chi siamo e cosa possiamo diventare. Questo processo è particolarmente evidente quando si osservano le interazioni tra la cultura e le innovazioni

tecnologiche, con l'avvento dell'intelligenza artificiale. Due elementi, apparentemente distinti, che si influenzano a vicenda, creando dinamiche di cambiamento che plasmano la società contemporanea.

È indubbio che al centro di queste interazioni ci sia sempre un unico elemento: le nostre persone. L'unico punto di partenza per innescare qualsiasi tipo di trasformazione. E lo è soprattutto in un momento complesso come quello attuale, in cui la necessità di modernizzare qualsiasi organizzazione – anche la pubblica amministrazione – collima con quella rivoluzione digitale inarrestabile che in pochissimi anni sta offrendo nuovi stimoli che solo l'uomo può governare.

Ecco, dunque, che la buona riuscita del cambiamento culturale e strutturale da cui le nostre organizzazioni non possono più esimersi, necessita di azioni concrete che consentano il raggiungimento di diversi e ambiziosi obiettivi. Obiettivi che non possono essere tralasciati senza il coinvolgimento attivo delle nostre persone. È con questo spirito costruttivo che abbiamo portato avanti, da subito, una serie di misure destinate ad innescare un circolo virtuoso in grado di generare un cambio culturale nelle organizzazioni pubbliche, coinvolgere le giovani generazioni e offrire servizi sempre più efficienti ai nostri utenti, cittadini e imprese.

Permettetemi, a questo punto, alcune brevi considerazioni su un altro importante appuntamento in calendario nella giornata di oggi e che molto ha a che fare con Lucca e la sua cultura: il centenario della scomparsa del Maestro Giacomo Puccini. Puccini ha contribuito a definire l'identità musicale italiana e le sue opere continuano a essere rappresentate nei teatri di tutto il mondo. Celebrare il suo genio significa riscoprire un patrimonio culturale che appartiene non solo all'Italia, ma all'intera umanità e che sarà di esempio per i nostri giovani.

Desidero ringraziarvi, ancora una volta, per l'invito e rinnovo i miei saluti con l'augurio di continuare a remare tutti nella stessa direzione, senza lasciarci trascinare via dai "venti" – per riprendere il titolo di questa edizione di LuBeC ma tenendo ben saldo il timone e orientare la rotta verso un orizzonte comune: il bene del nostro Paese.

Grazie e buon LuBeC a tutti voi!

### **Intervento di Elena Pianea<sup>6</sup>**

Siamo ancora qui – direbbe Vasco – insomma, dopo vent'anni. E per me è davvero una grande emozione essere qui oggi, perché LuBeC è ormai una tappa, un punto di riferimento. Ho scritto un piccolo discorso, perché in quasi vent'anni LuBeC si è evoluto, è cambiato insieme a noi, anche nella forma. Dai convegni più tradizionali siamo passati ai cantieri di lavoro, favorendo una modalità sempre più partecipata di confronto tra gli addetti ai lavori. È rimasta però inalterata la qualità dei contenuti: LuBeC è un'occasione annuale imperdibile di confronto e aggiornamento professionale.

Allora, che cosa abbiamo fatto in questi vent'anni? E cosa stiamo facendo? Vi propongo una selezione del tutto personale – sicuramente non esaustiva – di attività e contenuti che, a mio parere, qui a Lucca hanno rappresentato momenti di riflessione davvero cruciali. Abbiamo lavorato sugli standard minimi per i musei, in applicazione all'atto di

---

<sup>6</sup> Direttrice della Direzione Beni, Istituzioni, Attività culturali e Sport Regione Toscana.

indirizzo del Ministero del 2001. Abbiamo riflettuto sui requisiti, contribuendo al netto salto di qualità, metodologico e tecnico, che oggi ci vede protagonisti: regioni, musei, Ministero, tutti insieme nel Sistema Museale Nazionale, con un fondamentale contributo da parte dei musei locali e dei musei privati. Abbiamo lavorato sulle reti, sui sistemi museali, sugli accordi di valorizzazione, sperimentando modelli innovativi di governance, anche grazie a leggi regionali spesso d'avanguardia. Penso, ad esempio, alla nostra legge 21 del 2010, il Testo unico della cultura della Regione Toscana.

Abbiamo aperto in modo costruttivo e collaborativo al privato, attivando partenariati pubblico-privati che hanno dato risultati eccellenti. Abbiamo fatto esperienze significative sul tema delle fondazioni culturali. Abbiamo lavorato per definire i confini e le potenzialità del volontariato nel sistema dei beni culturali, individuando e standardizzando azioni e comportamenti, scrivendo una "magna carta" che ha fatto scuola.

Abbiamo discusso, sperimentato e attuato le norme che danno ai mecenati un ruolo chiave nella salvaguardia del patrimonio, contribuendo alle migliori sperimentazioni sull'Art Bonus. Abbiamo acceso un faro sulla protezione del patrimonio in caso di calamità, portando all'attenzione i bisogni in momenti di crisi, discutendo protocolli di comportamento e denunciando, quando necessario, le arretratezze. Abbiamo lavorato con tenacia, competenza e dedizione per affermare che la cultura, oltre a essere educazione e svago, è anche una cruciale opportunità di benessere, di buon vivere, di inclusione sociale, di accesso democratico ai diritti delle cittadine e dei cittadini.

Oggi, il welfare culturale è una pratica sempre più diffusa, che si sperimenta in tante forme, con un'estrema ricchezza e varietà di attori coinvolti. Ed è proprio da questo tema, che considero uno snodo cruciale per il posizionamento della cultura nella nostra vita, che voglio partire per fare alcune brevi considerazioni sulle sfide che stiamo affrontando e su cui saremo chiamati a lavorare. Il welfare culturale, per fare un vero salto di qualità, deve essere sistematizzato. Dobbiamo consolidare le reti di azione, ma soprattutto farlo entrare nelle norme nazionali e regionali di settore, affinché venga riconosciuto e sostenuto dentro le strategie delle politiche culturali future. Inoltre, deve coinvolgere in modo più attivo e incisivo il sistema sociosanitario nazionale.

E poi, qualche riflessione sul PNRR. Si tratta certamente di un'occasione unica di investimento, così cospicuo, su temi cruciali per i beni culturali. Oggi la sfida è doppia: da una parte, rispettare i tempi di conclusione degli interventi, fissati a giugno 2027; dall'altra, accompagnare questi interventi con politiche di prospettiva e sostegno, per liberarli dal rischio concreto che restino "lavori virtuosi ma una tantum". Faccio qualche esempio, senza la pretesa di essere sistematica. Sono stati formati i giardinieri d'arte nell'ambito della misura dedicata a parchi e giardini storici, che sta riscuotendo grande successo. Ora è fondamentale attivare percorsi che sostengano l'assunzione e l'occupazione di questi nuovi professionisti formati. Bisogna trasformare questo intervento in vero nuovo lavoro. Penso anche agli interventi sui borghi: è necessario, fin da subito, prevedere e progettare il "dopo 2026". Servono forme di sostegno per dare continuità alle azioni.

Per quanto riguarda le imprese e l'occupazione, è indispensabile attivare una rete che incentivi lo sviluppo permanente dell'offerta culturale. È davvero un'occasione unica per costruire un nuovo modello di vita nelle aree interne, ma solo se saremo capaci di mettere a sistema, accanto alla cultura, anche le infrastrutture necessarie: connettività, strade,

trasporti, servizi sociosanitari. Altrimenti, il rischio è di aver semplicemente alimentato mete bucoliche per turisti benestanti. Per l'abbattimento delle barriere nei luoghi della cultura, il PNRR ha contribuito certamente a far diventare patrimonio condiviso l'idea che si tratti di una politica necessaria, da diffondere e implementare. Ma la linea di intervento non va interrotta, perché molto resta ancora da fare. Ed è una straordinaria occasione di integrazione sociale e di accesso davvero democratico ai luoghi e ai saperi. Infine, il tema della digitalizzazione, con il progetto Digital Library, rappresenta uno degli asset più strategici di questo PNRR in ambito culturale. Ma serve avere la forza di compiere il vero salto di qualità. L'investimento non deve ridursi – per quanto utile – alla sola scansione di archivi. Deve diventare l'occasione per costruire nuove forme narrative, nuovi percorsi di senso, nuove modalità di fruizione della cultura, al servizio dei diversi pubblici.

Ogni giorno ci rendiamo conto che è necessario, da subito, focalizzare strategie, disegnare politiche, programmarne il sostegno in diverse forme. Solo così potremo capitalizzare in modo duraturo e strategico questo enorme sforzo – finanziario, tecnico e scientifico – che stiamo compiendo. Facendo questo elenco, pur non esaustivo, mi sono resa conto che questo è il mio LuBeC. È il LuBeC – credo – di molte colleghe e di molti colleghi che sono qui oggi. E ognuno di noi ha il suo LuBeC nel cuore. Qui, ogni anno, si incontrano la nostra storia professionale, la smodata passione per il nostro lavoro. Qui si danno appuntamento un gruppo di professionisti che provengono da mondi diversi, che fanno mestieri diversi, che hanno storie diverse, ma che insieme credono che il nostro patrimonio, la nostra cultura, meritino tutta la nostra attenzione e la nostra dedizione quotidiana.

### **Introduzione di Gaetano Scognamiglio<sup>7</sup>**

È un grande piacere dare alle Autorità presenti e ai partecipanti il benvenuto alla ventesima edizione di LuBeC.

Il titolo di questa edizione, particolarmente significativa per noi, ha un doppio significato: “Venti di cultura e 20 di cultura”.

I venti di cui parliamo sono infatti le correnti che spingono verso il futuro e simboleggiano il dinamismo e la capacità della cultura di influenzare positivamente la società, l'economia e l'innovazione, come 20 sono anche gli anni di Lubec, cresciuto e consolidatosi grazie al sostegno e alla presenza costante e autorevole del MIC, della Regione Toscana, della Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali, del Comune di Lucca, della Camera di Commercio di Lucca, della Fondazione CRL e della Fondazione BML e dei vari partner e sponsor che negli anni ci hanno accompagnato come testimoniato nel programma di questa edizione.

Un grazie anche a chi ci ha aiutato a nascere, accompagnandoci per molti anni e non è più con noi ma rimane nel nostro ricordo.

Questi primi venti anni dimostrano la vitalità di Lubec, che con l'intuito della Direttrice Francesca Velani si è dimostrato capace di interpretare i tempi che cambiano e di registrare l'evoluzione del perimetro della cultura, che favorisce molteplici collegamenti e approfondimenti che vanno - per citarne alcuni - dall'intelligenza artificiale, alla sostenibilità, al benessere, alla coesione e alla crescita sociale, oggi in particolare

---

<sup>7</sup> Presidente Promo P.A. Fondazione. Intervento revisionato dall'autore.

testimoniata dalla presenza degli studenti della Scuola Milani di Caivano, capaci di offrirci una contronarrazione che con la cultura, la cultura musicale in particolare, ci parla di positività di rinascita e di fiducia nel futuro della loro comunità. Li ringrazio insieme ai loro insegnanti e alla loro Preside di aver accettato l'invito fatto insieme a Francesca Velani nel marzo di quest'anno.

Il ruolo della cultura appare inoltre oggi cruciale in un momento segnato da due guerre vicine che stanno rimodellando la geopolitica globale e dalle recenti elezioni europee, che hanno restituito l'immagine di un continente diviso tra una visione nazionalista e una più europeista o per dirla con le parole del Presidente Mattarella fra "chi ha pensato e continuerà a pensare che l'Unione Europea sia un utile cornice di collaborazione economica ma nulla di più e chi ha pensato e continua a pensare che l'Unione sia una comunità di valori". Questo scenario, che non si può ignorare, ci porta a chiederci dal nostro punto di vista come la cultura possa fornire strumenti per interpretare la realtà e favorire una maggiore comprensione delle dinamiche in corso.

La cultura non fornisce soluzioni rapide o definitive, ma può essere un luogo di riflessione, uno spazio in cui proviamo a capire dove stiamo andando, guidandoci fra le alternative possibili. In questo momento è attuale il pensiero di Paul Valéry, quando affermava che "Il futuro non è più quello di una volta". Proprio per cercare di comprenderlo in questi momenti difficili, dobbiamo riflettere su come la nostra cultura evolve insieme ai cambiamenti politici, economici e sociali. Il possibile, come contrapposto all'attuale, è il bene culturale per eccellenza, specie quando questa attualità non ci piace, quando rischia di rovinarci addosso e travolgerci.

È per dare il nostro contributo a questa riflessione che Lubec si apre oggi con un colloquio con due protagonisti, le cui riflessioni spaziano oltre i confini e abbracciano l'Europa. Converseremo con loro, ci confronteremo con loro, li ascolteremo, per capire se vi sia un futuro – e quale – per quella "fioritura della nostra cultura europea" che Stefan Zweig aveva visto tragicamente interrotta dalla prima guerra mondiale nel suo *Die Welt von gestern* (*Il mondo di ieri*).

Senza la pretesa di dare risposte definitive abbiamo pensato questa edizione come uno spazio di confronto in cui idee, persone e progetti si incontrano per esplorare nuove prospettive e dove l'ampliamento del perimetro della cultura viene approfondito nei vari laboratori tematici organizzati in questi due giorni. Laboratori appunto, per sottolinearne la caratteristica dialogica che facilita il confronto e offre spazi in cui riflettere insieme su come affrontare le sfide globali. Da quello sull'intelligenza artificiale, che sta trasformando non solo le nostre economie, ma anche il nostro modo di creare e fruire cultura, dove il tema sarà capire come possiamo sfruttare le potenzialità delle tecnologie emergenti senza snaturarci, a quello della sostenibilità, che è una delle sfide cruciali del nostro tempo, dove solo la cultura stessa può essere alla base del cambiamento.

Non possiamo tralasciare l'effetto del PNRR sul settore culturale. Il nostro Osservatorio OReP con l'Università di Roma Tor Vergata ci dice che dei 5,7 mld € di investimento (PNRR: 4,21 miliardi Fondo Complementare: 1,4 miliardi per 14 Investimenti strategici sui grandi attrattori culturali, che si articolano in 153 progetti e 1,4 miliardi di investimenti) 3,89 miliardi sono di spesa attivata, cioè il 92% dell'importo PNRR assegnato ma che la spesa certificata è ancora bassa, ammonta cioè a 350 milioni di euro (9%). Uno dei motivi di ritardo della spesa effettiva è quello della complessità delle procedure. È

necessario semplificarle. Con questo obiettivo è stato attivato in questi giorni un punto di ascolto dove protagonisti saranno i partecipanti, dai quali ci aspettiamo suggerimenti e proposte in questa direzione che saranno coordinate con le altre centinaia che abbiamo raccolto nel nostro osservatorio per farne una proposta organica da sottoporre al prossimo Ministro.

Il tema centrale di Lubec rimane peraltro quello della valorizzazione dell'eredità culturale. Un'eredità che non riguarda solo il patrimonio monumentale e artistico, ma comprende anche quello immateriale delle nostre comunità, il *genius loci*. In Italia, un Paese caratterizzato da una straordinaria diversità culturale, è fondamentale non perdere tradizioni, dialetti, saperi e pratiche locali, perché rappresentano l'anima dei nostri territori. Come ci ricordava Pier Paolo Pasolini, "La vera tragedia è la perdita della diversità". La globalizzazione, collegata a un turismo non governato, dove prevale l'obiettivo dell'incremento dei flussi, che rischia a volte di diventare l'unico focus delle strategie di crescita delle città, ha già compromesso in molti casi in modo irrimediabile queste ricchezze, svendute, senza in cambio aver ottenuto un valore aggiunto in termini di innovazione e lavoro di qualità. In proposito un acuto osservatore come Antonio Lampis, già Direttore Generale dei Musei, concludeva un suo famoso articolo apparso nell'aprile del '22 sul Sole 24Ore, denunciando " il rischio 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, com'è accaduto con la concezione petrolifera della cultura che ha creato il mostro delle città d'arte, ormai luogo dell' ossessivo mangiare, esempi da fuggire come la peste, per non dover fare delle nuove generazioni un popolo di camerieri."

Per allargare il discorso, il patrimonio culturale, sia esso materiale o immateriale, non è un'eredità statica, ma un processo vivo che deve e può evolversi in modo corretto a patto di conservare, con il sostegno di un'adeguata istruzione - che è concetto diverso da istruzione elitaria -, il collegamento con le nostre radici, che sono un patrimonio da rispettare. Solo così si può alimentare la consapevolezza del proprio essere come comunità, e del proprio valore individuale e collettivo, che sono l'unico baluardo contro le colonizzazioni di ogni genere.

Infine due sottolineature: la prima è che nell'anno del centenario della morte non si poteva non parlare di Giacomo Puccini, ma anche qui lo faremo in senso prospettico riflettendo con altri protagonisti sull'eredità contemporanea del Maestro.

L'altra è per ricordare che la *lectio* di chiusura, che concluderà questa edizione di Lubec sarà tenuta domani da Marcello Veneziani, che introdotto da Danilo Breschi rifletterà su "quale cultura sopravviverà alle sfide della contemporaneità".

Per concludere un ringraziamento a chi ci ospita, il Direttore del Real Collegio, Franceschini impegnato in un apprezzabile progetto di recupero e restituzione di questo grande complesso.

## **CULTURA E CULTURE NELLA PROSSIMA EUROPA**

**Gaetano Scognamiglio dialoga con Giordano Bruno Guerri<sup>8</sup> e Paolo Nori<sup>9</sup>**

### **GAETANO SCOGNAMIGLIO**

Il tema che affrontiamo è il seguente: "Cultura e culture nella prossima Europa". Questo tema è sottostante a queste due diverse versioni dell'Unione che si stanno consolidando. Ma qual è il substrato culturale di queste due diverse visioni? Cominciamo con Giordano Bruno Guerri, che ha dedicato gran parte della sua carriera nella valorizzazione della cultura italiana, in particolare del Vittoriale, e ovviamente della figura di Gabriele D'Annunzio. Domandiamo a lui come immagina che il patrimonio culturale nazionale possa convivere con un progetto di integrazione europea - c'è chi non lo crede assolutamente.

### **GIORDANO BRUNO GUERRI**

Da storico cerco sempre le radici delle cose. Parliamo di due fenomeni divergenti, di radici comuni. Quando ci fu il dibattito sul mettere o no le radici cristiane nella Costituzione Europea io fui stupefatto perché, pur non essendo credente, sono certamente un cristiano, nel senso che la mia cultura si fonda in buona parte su quel messaggio, che ormai è condiviso da quella greca, nonostante ce ne accorgiamo meno. Come sappiamo, il tronco produce rami che si dirigono anche in direzioni differenti. Per fortuna, perché questo è un arricchimento: i cipressi sono belli ma tristi e cadono perché, l'ho sperimentato al Vittoriale, hanno radici corte e superficiali. Vanno giù con la prima tempesta.

I venti sono effettivamente molto divergenti perché il sovranismo tradotto è nazionalismo in versione moderna e attenuata: non sono più io contro tutto il mondo, ma sono io che mi distanzio dai miei stessi alleati - ovvero la Comunità Europea. Tenere le distanze va bene se la propria cultura è aggredita o mal considerata, cosa che, attenzione, accade spesso con l'Unione Europea: per esempio, la legge sulle molestie sessuali è giusta, nessuno le approverebbe. Ma una cosa è il concetto di molestie sessuali in Svezia e un'altra in Sicilia. Uniformare tutto dall'alto è una piccola grande violenza, come il tappo delle bottiglie di plastica: ci sono quelli che il tappo lo buttavano via anche senza essere costretti dal legaccio. Questo è l'europeismo, forse più pericoloso del sovranismo, perché traina i popoli a una velocità che evidentemente non riescono a sopportare.

Quasi tutte le grandi imprese, i grandi re e dittatori dell'antichità - pensiamo a Giulio Cesare e Napoleone - sono caduti perché volevano realizzare nell'arco della propria vita un progetto immenso. Questo è il rischio di tutte le dittature e l'Europa corre molto velocemente verso un'unità che i popoli non possono ancora sopportare: possono correre per cento metri, ma non per una maratona. Questo europeismo accelerato non va bene fin dalle origini, poiché è stato basato sull'economia. Che l'economia sia importante nessuno lo discute, però è più importante la cultura - e non lo dico per retorica, parlo della cultura in senso antropologico.

---

<sup>8</sup> Presidente Fondazione "Il Vittoriale degli Italiani".

<sup>9</sup> Scrittore.

Questa cultura non è stata minimamente favorita, soltanto accelerata con la forza di qualche legge indotta. Credo che la cosa migliore che ha fatto l'Unione Europea dalla fondazione a oggi sia stato il progetto Erasmus, estremamente intelligente e lungimirante. Portare i giovani a studiare all'estero, vivere all'estero, conoscere altre abitudini e linguaggi, imparare una lingua comune, stringere legami sentimentali. Ecco una base che l'Europa dovrebbe favorire per pensare a una futura unità.

### **GAETANO SCOGNAMIGLIO**

C'è sempre una forte presenza del cristianesimo, visibile anche durante i saluti delle autorità di stamani. Passiamo a Paolo Nori: lei ha una particolare attenzione nello studiare le particolarità individuali e collettive, con una particolare competenza nella lingua e letteratura russa. Secondo lei fin dove si può spingere l'aggettivo "europeo" rispetto alle varie identità nazionali?

### **PAOLO NORI**

Un po' di anni fa, assieme a Nicola Borghesi, ho messo su uno spettacolo sul tema della patria. Lo spettacolo si intitola: "Se mi dicono di vestirmi da italiano, non so come vestirmi". Il che è vero, qual è la mia patria? Io sono nato a Parma nel '63 e quando ero ragazzo era per me una prigionia. A 22 anni sono scappato in Algeria, poi a Baghdad.

La prima volta che sono tornato a Parma, dopo quattro mesi, la prima volta che ho visto le luci della città, ho pensato contro la mia volontà a quanto fosse bella. Andando via da Parma ho scoperto che quella era la mia patria. Nel '99 mi sono trasferito a Bologna e nel 2005 sono tornato per un anno. C'è una luce a Parma che è spazio e tempo, che c'è solo là. L'ho ritrovata a 42 anni.

Lucca per me è già esotico, l'Italia stessa nel mio sentimento è un concetto esagerato.

Dal punto di vista politico, mi riconosco nella frase di un avvocato siciliano, Pietro Gori, che diceva: "nostra patria è il mondo intero, nostra legge è libertà". L'Europa è un po' troppo rispetto al mio sentimento, che è Parma - sarei ancora per il Ducato di Parma - e al contempo è un po' meno rispetto alla mia ragione.

Siamo tutti persone, indipendentemente dalla nostra nazione: il mondo è la nostra vera patria e l'Unione Europea è per me un concetto stranissimo. Una volta, tra intellettuali parmensi, un professore ha chiesto quali fossero le parole che non sopportavamo. Il Segretario comunale ha risposto "stakeholders" e gli ho chiesto cosa significasse. Lui me lo ha spiegato e io non l'ho capito. Insegno alla IULM di Milano, ma ai Consigli di Dipartimento non capisco come parlano.

L'Unione Europea è un'entità enorme. Tempo fa Dario Fabbri, per la sua rivista, "Domino", pubblicava un pezzo sul rapporto tra Russia e Cina e mi ha chiesto di scrivere un articolo sulle opere letterarie in cui si tratta di questo rapporto. Ho dovuto rispondergli che non ce ne sono. La grande letteratura russa è tutta rivolta verso di noi, è Europa. Ma non credo che nell'Unione siano tanto contenti di saperlo.

### **GAETANO SCOGNAMIGLIO**

Mi sembra di sentire l'esigenza di un riequilibrio tra un'Europa sentita lontana per sentimento e troppo vicina per ragione, o viceversa. E poi è importante anche sottolineare la questione delle radici, che si trova anche in questa risposta. Io stesso, partenopeo che vive da cinquant'anni in Toscana, quando torno a Napoli rivedo la mia gente e capisco



dalle facce con chi sto parlando. Le radici sono incancellabili. Adesso ho una domanda per entrambi, tornando sullo stesso punto. Dove sono le radici culturali di queste diverse visioni, se ce ne sono? Io non credo che un Gogol', uno Stendhal, uno Zweig potessero definirsi nazionalisti o europeisti. Credo che questo problema non se lo siano mai posto. Però mi domando se ci sono delle radici culturali. Se c'è un filone di pensiero che ci faccia pensare che il sovranismo sia un valore più importante di un internazionalismo o di un europeismo. La stessa domanda la pongo a entrambi.

### **GIORDANO BRUNO GUERRI**

Prendiamola da un altro lato, quello dell'antropologia culturale: questi due tavolini che avete qui di fronte io li vedo in otto conferenze su dieci. Sono tavolini Ikea, parenti della libreria Billy. Li ho anche a casa. Sono eleganti, robusti, costano poco, si montano facilmente. La prima volta che uscirono, 25 anni fa, erano di grande design, segno di modernità e universalismo. Adesso non hanno più questo impatto.

Così è l'europeismo quand'è da rinnovare. Perché l'europeismo non può basarsi sul prodotto economico: deve basarsi sulla cultura e la condivisione. Se ci vogliamo basare sui grandi intellettuali, probabilmente non andremo da nessuna parte.

Io considero la mia maestra Ida Magli, anche se l'ho conosciuta da grande, verso i 35 anni. La ritengo un genio assoluto perché ha sviluppato l'antropologia culturale come nessun altro. Ida Magli mi ha insegnato l'antieuropeismo. Insieme abbiamo scritto un libro intitolato "Per una rivoluzione italiana", in cui si parlava male della Costituzione, della scuola, della sanità e soprattutto dell'Europa. Perché l'Europa lei la interpretava come una violenza, la sintesi di quello che ho detto prima. I popoli hanno con l'Europa un doppio governo con il quale possono interagire ben poco, è lontano, a Bruxelles.

Come sappiamo, nove leggi su dieci del nostro Parlamento hanno come dicitura iniziale: "su indicazione dell'Unione Europea". Qui c'è una sovranità sopra le nostre teste. Insieme a Ida Magli ho fondato il sito Italiani Liberi: ci sono tutti gli articoli suoi e miei.

Nel 1996 in Europa c'erano 98 movimenti antieuropa, in Italia nemmeno uno. Perché noi abbiamo abbracciato l'Europa con l'entusiasmo che ci contraddistingue. Con l'avvento dell'euro tutto questo si è smontato e io sono diventato moderatamente europeista, perché ormai uscire dall'Unione sarebbe un'autentica rovina, sia economica che sociale.

Inoltre, adesso dobbiamo affrontare il problema di un aggressore militare che attacca un paese che vuole aderirvi. Qui non si tratta di essere filorusi o filoucraini: qui c'è un'aggressione militare a un paese indipendente ed è una cosa che va contro tutto quello che abbiamo amato e approvato. Per cui non c'è che da augurarsi che l'Europa si rafforzi.

### **PAOLO NORI**

La parola "filorusso", che Giordano ha usato come se fosse una malattia, io la rivendico: sono filorusso. Sono innamorato della grande cultura russa, di questa lingua, questo popolo straordinario. Hanno avuto dei governi così disgraziati che hanno imparato ad aiutarsi tra loro.

C'è uno scrittore, celeberrimo all'epoca, caduto in disgrazia perché autore comico, accusato dunque di prendersi gioco dell'Unione Sovietica. La zia di un altro autore faceva la redattrice. Incontrato questo scrittore in disgrazia per le strade di Leningrado, lo insegui

perché lui aveva fatto finta di non vederla. Raggiuntolo, si sentì dire: "aiuto gli amici a non salutarmi".

C'è un'intelligenza, una comprensione in questa risposta. Immaginare che la passione per la cultura russa equivalga all'ammirazione per il suo governo attuale sarebbe come immaginare che le migliaia di studenti stranieri che vengono ogni anno a migliaia per studiare nelle Accademie lo facciano perché gli è piaciuto Gentiloni, o Matteo Renzi, o Giorgia Meloni, o Mattarella.

Io sono stato protagonista involontario di una censura: appena scoppiata questa guerra terribile mi avevano chiesto all'Università di Milano quattro lezioni su Dostoevskij. Due giorni prima mi è stato scritto per email che per evitare tensioni sarebbe stato meglio annullare tutto. Dostoevskij in Memorie dal sottosuolo ha fatto il mio ritratto prima che nascessi. L'uomo del sottosuolo sono io quando avevo quindici anni e lui mi ha fotografato cento anni prima che nascessi. Il suo talento va al di là delle sue convinzioni politiche. Faccio una serie di letture intitolata "A cosa servono i russi?". Alla fine, se ci sono dei russi in sala, vengono a ringraziarmi.

Una volta, a Terni, una ragazza mi ha detto: "Io non so il russo, non ho letto nessuno degli autori che ha citato stasera, però mi sembra di aver capito benissimo perché due anni fa ho adottato un bambino russo, che adesso ha cinque anni e a mio figlio il fatto di essere nato in Russia glielo hanno fatto pagare." Essere russi non è una colpa. Questa è una forma di razzismo. La politica non riguarda le persone.

#### **GIORDANO BRUNO GUERRI**

Perdonami, ma devo intervenire a questo proposito. Ovviamente non si può confondere Dostoevskij con Putin, né uno studio con un partito preso.

Ho appena pubblicato un libro che si intitola "Benito" e so che mi accuseranno di essere fascista perché mi occupo di Fascismo. Una delle mie migliori amiche, Daria Pushkova, Direttrice del Centro Russo di Scienza e Cultura a Roma, ha commentato a Venezia una mostra presentata da me su Andrey Esionov, pittore dell'apparato accademico di Mosca.

Non confondo i russi con Putin, tantomeno quelli che hanno fatto grande la letteratura. Hai citato Le memorie del sottosuolo, io penso a Le anime morte di Gogol'. Volevo chiarire questa cosa perché l'ho sentita come una necessità. La grave disgrazia capitata all'Europa è quella di essere molto avanzata quando l'URSS è caduta perché se la Russia avesse potuto entrare nell'Unione Europea il mondo cambierebbe completamente e in meglio.

#### **GAETANO SCOGNAMIGLIO**

Personalmente considero Gogol' il più napoletano dei russi. La cultura è ciò che ci deve legare, e di fatto ci lega, più di ogni altra cosa. A parte sovranismo ed europeismo, la cultura deve assolutamente superare queste barriere. Trovate qualche punto di riferimento che possa fare da ponte tra questi due estremi? Si può intravedere una sintesi tra queste due posizioni che si vanno a scontrare? Purtroppo questo è un mondo che non ragiona, che va per estremi, bianco o nero. Così ci spingono i media, a essere antagonisti. Ma c'è qualcosa a cui fare riferimento?

#### **GIORDANO BRUNO GUERRI**

Credo che la funzione dell'intellettuale - parola detestabile - sia non di istituire certezze, ma di seminare dubbi. Io e Paolo siamo già un ponte tra le due tendenze perché ci poniamo il problema, cerchiamo di realizzarlo e svilupparlo.

Questa è un'operazione di cultura che deve farsi costantemente, però poi la realizzazione finale spetta indubbiamente alla politica. Noi non possiamo prendere decisioni o guidare la situazione. La politica è già di per sé un ponte, svolge una funzione di compromesso.

Nel momento in cui decidiamo si colgono spunti da tutti i partiti cercando di metterli insieme, mentre l'opposizione dice la sua e cerca di influenzare il Governo in carica. I ponteggi politici non sono mai belli, sembrano tubi innocenti sulle facciate delle case. Stiamo operando tutti per trovare una soluzione.

### **PAOLO NORI**

Una volta hanno chiesto a Iosif Brodskij, Premio Nobel per la Letteratura che era stato processato in Unione Sovietica per parassitismo, perché scriveva poesie senza essere iscritto all'Unione dei Poeti e per questo l'hanno condannato per 4 anni ai lavori forzati al Nord, poi bandito dall'URSS. Non ha mai fatto leva sulla persecuzione subita e quando gli hanno chiesto quale fosse il ruolo dell'intellettuale, la sua risposta è stata: "scrivere delle cose belle".

Questa è una cosa difficilissima. Come in quella poesia di Borges sugli uomini che salveranno il mondo, che sono quelli che fanno bene il proprio mestiere: un tipografo che costruisce bene una pagina anche se non gli piace.

A me il livello politico è estraneo, non lo capisco. Io però posso fare un sacco di cose e questo impegno qua è qualcosa di bellissimo e terribile. Kurt Vonnegut, grande scrittore americano, racconta che un ragazzo gli domandò sconvolto come sarebbero usciti dalla guerra in Vietnam. Vonnegut gli rispose che c'era una sola regola: essere buoni.

### **GAETANO SCOGNAMIGLIO**

Hai evocato il lavoro come valore, coraggio e anticonformismo. Pensate in proposito che la fioritura della nostra cultura europea, evocata da Zweig, possa, ove possibile, combattere questa deriva di cultura woke, di politicamente corretto e di *cancel culture*?

### **GIORDANO BRUNO GUERRI**

Paolo Nori è talmente stimolante che bisogna sempre aggiungere qualcosa. Brodskij aveva sicuramente ragione sulla bellezza, ma D'Annunzio lo ha preceduto nella Carta del Carnaro, con un articolo sul lavoro che recita qualcosa come: "il lavoro, quando ben fatto, crea la bellezza e orna il mondo". E sempre su D'Annunzio, mi viene in mente che è stato lui a creare la parola intellettuale come sostantivo, non solo come aggettivo. E ha creato anche il termine Beni Culturali. Un altro scrittore, Philip Roth, dice che il suo mestiere è "girare le frasi".

Per quanto riguarda il politicamente corretto, trovo che sia una sciagura, un attentato, è un modo neofascista per imporre una volontà unica e un atteggiamento unico, non è neofascista tatuarsi DUX su un braccio, quello è riduttivo. Neofascismo è l'algoritmo, il non poter minimamente deviare col linguaggio, dunque col pensiero, da una strada segnata. Da bambino ho sempre detto "negro" senza avere intenzione di insultare chicchessia.

Adesso non lo dico più perché negli Stati Uniti è interpretato e vissuto come un insulto. Però portare ogni espressione verbale a giudizio è molto preoccupante perché non ha

fine. A un certo punto non si potrà neppure criticare una posizione politica divergente, la direzione è quella. La democrazia vuole che la maggioranza guidi, ma che permetta di vivere a un'opposizione.

### **PAOLO NORI**

Ho l'impressione probabilmente sbagliata di essere al di fuori della bolla del politicamente corretto. Scrivo e traduco romanzi, mi scaglio contro il limite del linguaggio. Non si può scrivere avendo costrizioni.

Il mio amico Carlo Lucarelli racconta che nel primo giallo che ha scritto pensava che il colpevole fosse uno, ma a metà della stesura si è accorto che non era quello. A tre quarti si è accorto che non era neppure questo, ma che era un terzo. Noi scrittori non pensiamo con la testa, ma coi polpastrelli. Quando mi metto al computer e provo a lavorare con un'idea, quando ho finito di scrivere è diversa.

Non si può tenere conto del politicamente corretto. Nel 2021 c'era il bicentenario di Dostoevskij e ho scritto un romanzo su di lui. Sono molto bravo a fare domande, a complicare. All'inizio di quel romanzo mi sono domandato che senso avesse leggere Dostoevskij e la risposta che mi sono dato è stata: "non lo so".

Scrivere libri è un mestiere solitario, non condivisibile. Abbiamo provato a fondare a Bologna una rivista letteraria da intitolare "Niente", perché ci piaceva l'idea di "far Niente", o chiedere in libreria se "è uscito Niente". Poi abbiamo rinunciato, ci siamo accorti che era un compito al di là delle nostre forze (far niente è difficilissimo). Dopo qualche mese ci abbiamo riprovato e l'abbiamo chiamata "Qualcosa". A far Qualcosa ci siamo riusciti, è stato più facile che far Niente. Sono usciti due numeri e prima della pandemia ci siamo trovati in venticinque a lavorare al terzo numero. Quel terzo numero aveva come argomento i disastri sentimentali. Dopo due ore di gente che raccontava le proprie disgrazie, a ripensare ai momenti di quand'ero ragazzo e pensavo che la mia sofferenza fosse estrema sia rispetto al passato che rispetto al futuro, mi è venuto da dire: "ma come sono stato male bene allora".

Quando leggo un romanzo che mi ferisce sento il sangue che mi scorre nelle vene e alla meraviglia di stare al mondo. Quando rileggo Dostoevskij, "Delitto e castigo", o "Anna Karenina", o "La morte di Ivan Il'ic", io mi sento vivo.

## CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2024

## ALLA FAMIGLIA GORI



Il riconoscimento della XX edizione di LuBeC è stato conferito alla **famiglia Gori**, “per la valorizzazione e conservazione di Villa Celle a Pistoia”.

Intervento di Stefania Gori<sup>10</sup>

Mentre mi avvicinavo al palco, pensavo a chi dovrebbe davvero essere qui oggi: certo noi quattro fratelli, ma in realtà dovremmo esserci tutti insieme, perché la nostra è una famiglia numerosa, con 13 nipoti e 10 bisnipoti. Il parco sarebbe pieno di persone, tutte coinvolte nella storia e nella rinascita della Fondazione. La Fondazione Gori – Celle, che abbiamo costituito solo da pochi mesi, nasce proprio con l'intento di portare avanti il lavoro e la passione di nostro padre Giuliano e di nostra madre, un impegno che è andato avanti per quasi mezzo secolo. C'è una frase che papà ripeteva spesso, che ci ha sempre colpito: "Imparate a non mettere mai la vostra vita in banca." Diceva: "Io non l'ho mai fatto. Ho speso tutto nella mia passione". È stato un vero mecenate. Ha creduto profondamente nell'arte contemporanea, nel dialogo con gli artisti, nel confronto con gli appassionati come lui. Per questo gli veniva naturale invitarli a Celle, parlare con loro, averli sempre intorno. Così è nato un progetto unico: realizzare insieme agli artisti delle opere permanenti, create appositamente per gli spazi della Fattoria. Oggi, dopo quasi cinquant'anni, il parco ospita oltre 80 installazioni di arte contemporanea. E papà ci teneva a sottolineare la parola “permanenti”. Gli artisti sapevano che le loro opere sarebbero rimaste, per sempre, e questo li spingeva spesso a sperimentare materiali nuovi, a mettersi in gioco in maniera libera e originale. Gli artisti arrivavano da tutto il mondo: certo, c'era una grande attenzione all'Italia — nostro padre amava profondamente gli artisti italiani — ma non ha mai avuto paura di aprire Celle a giapponesi, africani, americani, tedeschi, tutti erano i benvenuti. E lo stesso valeva per le

<sup>10</sup> Presidente Fondazione Gori-Celle.

donne artiste: non ha mai fatto distinzioni. Se una cosa gli piaceva, andava fino in fondo. Era difficile fermarlo. La sua idea di arte era ampia, inclusiva, non limitata all'arte visiva.

A Celle si è aperto anche al teatro, alla letteratura, alla musica. Ha invitato un musicista a diventare scultore, uno scrittore a cimentarsi come architetto. È così che abbiamo realizzato anche la nostra Serra dei Poeti, uno spazio bellissimo, recentemente inaugurato. Da lì è nato un premio di poesia, voluto fortemente da Giuliano: ogni due anni, un poeta italiano viene premiato. Ci sarebbe tanto da raccontare, ci vorrebbero giorni interi. Ringrazio Promo PA Fondazione perché il primo finanziamento pubblico che abbiamo ricevuto è stato un PNRR. Senza la Fondazione, che ci ha aiutato, sostenuto, accompagnato passo dopo passo, non ce l'avremmo mai fatta.

## **PUCCINI E L'EREDITÀ CONTEMPORANEA**

### **Intervento di Barbara Minghetti<sup>11</sup>**

Per me, LuBeC è sempre stato un luogo di curiosità, ispirazione e confronto, proprio come lo è stato per tanti anni anche Opera Europa. Credo che noi che ci occupiamo di cultura abbiamo un bisogno profondo di ascoltarci, confrontarci, imparare. Dobbiamo adottare idee, rielaborarle e reinterpretarle nei nostri contesti, nei nostri territori. E giornate come queste ci danno l'opportunità di farlo. Oggi parleremo di Puccini contemporaneo, quindi parleremo di innovazione, di Europa, di opera. Temi a me molto cari. Puccini è uno dei compositori che amo di più. L'opera è il mio mondo. È un genere ancora elitario, forse il più costoso tra le arti performative, e per certi versi il più distante dalle comunità. Eppure all'origine era un'arte popolare. Oggi, però, si è un po' allontanata dalle persone. Siamo qui per sostenere l'idea che l'opera possa tornare a essere centrale nella vita delle comunità.

Credo fermamente – e con me anche molte istituzioni – che il teatro e l'opera possano essere dei veri “motori di comunità”. Possono diventare partner fondamentali per le amministrazioni, specialmente in un tempo complesso come quello che stiamo vivendo. Le città sono cambiate. Sono abitate da molti cittadini stranieri di prima e seconda generazione, che non conoscono l'opera, non sanno dov'è il teatro.

Dobbiamo costruire un ponte, portare l'opera fuori dai teatri, incontrare le persone con modalità nuove, più accessibili. Dobbiamo metterci in gioco, confrontarci su tavoli nuovi, anche estranei al nostro mondo. A Parma, per esempio, abbiamo avviato diversi tavoli di lavoro con il terzo settore, coinvolgendo realtà che si occupano di immigrazione, accoglienza, contrasto alla violenza insieme a chi fa musica, dirige cori, produce cultura. Ne stanno uscendo progetti veramente interessanti. Quindi sì: la cultura può e deve andare oltre il prodotto artistico, oltre la bella produzione. La produzione artistica resta il nostro scopo ultimo, ma può essere accompagnata da una rete di progettualità, interazioni, relazioni che si costruiscono con il territorio, con le persone, con le comunità. E poi c'è l'Europa, a cui credo profondamente. Nel settore dell'opera, l'Europa è fondamentale: è scambio di artisti, di produzioni, di competenze, di visioni. Eppure – lo dico con franchezza – noi italiani, che abbiamo dato i natali all'opera, in certi ambiti abbiamo ancora un gap da colmare. Frequento Opera Europa da più di 30 anni, e già allora

---

<sup>11</sup> Membro Opera Europa e Curatrice e Direttrice programmazione VerdiOff, Teatro Regio Parma e Teatro Sociale di Como – Aslico. Intervento revisionato dall'autrice.

si lavorava sull'accessibilità per persone non vedenti, con disabilità motorie, o in condizioni di povertà culturale ed economica.

Quella visione, quell'apertura, in Europa c'è da tanto tempo. Dobbiamo recuperare terreno, e farlo pensando all'opera non come una principessa da proteggere, ma come una risorsa per la vita delle città, una scintilla di comunità. Oggi sono molto contenta di condividere questo panel con la professoressa Ravenni. Siamo qui per celebrare Puccini in tutto il paese e in tante forme. Con la professoressa parleremo di come si studia oggi Puccini, di quale impatto può ancora avere. Con il dottor Fortes, che conosco e stimo da tanti anni – ha diretto teatri importantissimi, da Roma al Maggio Musicale Fiorentino, ed è stato anche presidente e AD della RAI – sarà interessante affiancare un punto di vista gestionale a uno più accademico, vedere come si tengono insieme arte, direzione, progettualità, visione.

Peraltro, proprio pochi giorni fa si è concluso un convegno intitolato Puccinismi, titolo che abbiamo trovato davvero geniale. E allora partirei da lì: come possiamo parlare di Puccini oggi per renderlo ancora contemporaneo? Come possiamo raccontarlo non solo attraverso la sua musica, che resta immortale e meravigliosa, ma anche attraverso le nuove forme di narrazione, partecipazione e innovazione?

### **Intervento di Gabriella Biagi Ravenni<sup>12</sup>**

Studiare Puccini può sembrare, a prima vista, una cosa inutile, un'attività accademica riservata a pochi specialisti. Spesso si sente dire che "di Puccini si sa già tutto". Eppure, non è affatto così. Se lo fosse, il nostro lavoro al Centro Studi Giacomo Puccini non avrebbe più senso di esistere. E invece, proprio nel 2026, anno del centenario della Turandot, il Centro festeggerà i suoi trent'anni di attività. Puccini, oggi, è diventato a tutti gli effetti un classico. E i classici – lo sappiamo – sono tali proprio perché continuano a generare significati nuovi, propaggini culturali, ispirazioni. Sono vive radici nella nostra contemporaneità. Ricorderete come Turandot sia stata spesso definita "la fine dell'opera". Alcuni l'hanno descritta come il compimento estremo della grande tradizione italiana. Ma non è vero. L'opera, anche dopo Puccini, continua ad essere scritta e rappresentata. In particolare negli Stati Uniti, dove si commissionano molte opere nuove: Puccini, piuttosto che chiudere un'epoca, ha aperto possibilità. Al recente convegno da noi organizzato a Venezia, abbiamo discusso proprio di questi aspetti. Il titolo era Puccinismi, parola che – in tutte le lingue – evoca diverse sfumature: puccinisque, puccinian, puccinesco, ecc. Alcuni usano questi termini in senso positivo, per esaltare la capacità di Puccini di coniugare musica, spettacolarità e drammaturgia in modo mirabile. Altri, invece, parlano di puccinismo in senso negativo, riducendolo a un sentimentalismo stucchevole. E questa, permettetemi, è una delle cose più odiose che si possano dire su di lui. Puccini non è un compositore "sentimentale" nel senso banale del termine. È profondo, complesso, visionario. Vorrei soffermarmi ora su un tema emerso anche nel dibattito precedente: la *cancel culture*.

Pensiamo a *Madama Butterfly*. Negli ultimi anni è stata oggetto di forti polemiche, in particolare negli Stati Uniti. Un noto musicologo – Roger Parker, che conosco bene – ha dichiarato che *Butterfly* è un'opera razzista e che, per questo motivo, non dovrebbe più

---

<sup>12</sup> Presidente del Centro Studi Giacomo Puccini.

essere rappresentata. Alcuni teatri americani hanno effettivamente scelto di non metterla più in scena. Ma ci sono anche reazioni diverse. In un caso recente, nel 2023, un teatro ha messo in scena una *Butterfly* dove era presente un personaggio aggiunto, una sorta di drammaturgo-regista che, alla fine dell'opera, interviene per spingere *Butterfly* a compiere il suicidio, così come Puccini l'aveva previsto. Il dibattito su queste riscritture è aperto e complesso, soprattutto nei contesti dove le culture orientali si sono sentite oppresse o mal rappresentate. Eppure, proprio qui viene il paradosso più sorprendente, che ho appreso dalla relazione della studiosa giapponese Naomi Matsumoto.

Puccini non è mai stato in Giappone, ma si è documentato minuziosamente: ha consultato spartiti, ha inseguito la moglie dell'ambasciatore giapponese per ascoltare e trascrivere la musica; ha studiato registrazioni e materiali per poter rendere autentico il suono della sua opera. In *Butterfly*, troviamo citazioni di melodie giapponesi, ma anche musiche originali da lui composte con le strutture formali della tradizione giapponese: una vera reinvenzione, rispettosa e creativa. Ebbene, oggi in Giappone c'è una vera e propria fioritura di musica popolare – canzoni contemporanee – che attingono direttamente a Puccini, anche laddove Puccini non cita direttamente il Giappone.

È come se, culturalmente, i giapponesi avessero adottato la sua musica come parte della propria identità. In contrasto con il contesto statunitense, in Giappone Puccini è sentito come “loro”, assimilato, amato. Questo, a mio avviso, dimostra la forza universale della sua musica, capace di parlare ancora oggi – e in modo diverso – a tutte le culture. Il dialogo tra Oriente e Occidente, insomma, continua anche grazie a lui.

Quando si parla di Puccini e giovani, devo ammettere che, come Centro Studi, non lavoriamo direttamente con le scuole. In città ci sono già altri soggetti che se ne occupano, e non vogliamo sovrapporci a iniziative già avviate. Il nostro approccio è diverso. Abbiamo una rete di giovani collaboratori, studiosi e studiose che coinvolgiamo attivamente. Io stessa, oltre a essere presidente, sono una dei soci fondatori del Centro Studi, e ormai – permettetemi la battuta – non sono più giovanissima. È chiaro che l'attività deve andare avanti grazie a forze nuove. Il nostro obiettivo è intercettare menti brillanti, motivate e appassionate, perché senza interesse e passione non si va da nessuna parte. Proprio in questi giorni, ad esempio, a Bologna si sta svolgendo un'iniziativa promossa da un'associazione legata all'Università di Bologna, che premia i migliori contributi musicologici degli ultimi due anni. Tra questi è stato selezionato anche un nostro volume, *Puccini. L'opera a luci rosse*. È una grande soddisfazione per noi ricevere questo riconoscimento. Un altro modo con cui reclutiamo giovani collaboratori è attraverso le segnalazioni di colleghi universitari, che ci indicano talenti emergenti. Inoltre, è attivo anche il Premio Rotary, che si chiuderà tra circa un mese. È un bando promosso insieme al Rotary Club di Lucca e alla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca. Questo premio è stato fondamentale per far emergere nuovi studiosi: uno degli autori di “*Puccini. L'opera a luci rosse*” è stato proprio un vincitore del Premio Rotary. Ma anche chi partecipa senza vincere viene spesso coinvolto in base alle potenzialità che emergono dai loro abstract. È così, ad esempio, che abbiamo conosciuto Naomi Matsumoto, una brillante studiosa giapponese, che inizialmente aveva partecipato al bando e con cui poi abbiamo iniziato a collaborare. È un modo per allargare la nostra rete, e al tempo stesso rinnovarci. Un altro aspetto importante per noi è la collaborazione con chi, come dico sempre, “ha a cuore Puccini”. Chi ama davvero Puccini riconosce il valore del nostro lavoro.



Purtroppo, c'è ancora chi pensa – con una certa superficialità – che su Puccini sia già stato detto tutto, e che quindi non ci sia più nulla da studiare. Ma chi lo conosce davvero, sa che c'è ancora tanto da scoprire, da capire, da raccontare. E così, quando teatri o istituzioni culturali ci chiedono una collaborazione, siamo sempre pronti a offrire il nostro contributo. E spesso, proprio in queste collaborazioni, troviamo nuove leve: giovani studiosi e studiose che si avvicinano al nostro lavoro con entusiasmo. Quest'anno abbiamo collaborato con diversi teatri che ci hanno cercato. Per noi musicologi, che passiamo ore negli archivi a studiare partiture, lettere, documenti, il momento più gratificante è assistere a una rappresentazione ben fatta. È lì che si chiude il cerchio: fornire agli operatori strumenti, spunti, materiali – e poi vedere come tutto questo prende vita sul palcoscenico. Voglio sottolineare anche un altro traguardo importante: l'accessibilità dell'Archivio di Giacomo Puccini. Le fonti pucciniane sono sparse in tutto il mondo, ma il nucleo più importante è quello dell'Archivio di Torre del Lago, che Puccini stesso aveva raccolto. Noi, ormai, ci siamo quasi trasferiti lì, perché quel materiale è una vera miniera, ancora in gran parte da esplorare. È da lì, ad esempio, che è nato il progetto della mostra Puccini fotografo.

Abbiamo scoperto e messo in evidenza un aspetto sconosciuto e affascinante della sua personalità: Puccini era un fotografo straordinario. Finora nessuno lo sapeva. Ma grazie a questo materiale visivo, abbiamo rivelato una dimensione intima e inattesa del suo mondo. Credo che uno degli obiettivi fondamentali del nostro lavoro, e di questo Centenario, sia proprio decostruire l'immagine stereotipata di Puccini. Basta con i cliché: Puccini cacciatore, Puccini buongustaio, Puccini donnaiole. Questi luoghi comuni si ripetono all'infinito. Il nostro impegno è quello di fare piazza pulita, di mostrare concretamente che Puccini era un intellettuale, in senso ampio e profondo. Ieri, ad esempio, è stato presentato un volume intitolato Giacomo Puccini poeta. Il titolo è già un programma. È proprio questo il nostro obiettivo: smontare l'idea che Puccini componesse "d'istinto", ispirato dal canto degli uccelli o dallo sciabordio dell'acqua, come spesso si racconta. In realtà, noi sappiamo – anche solo guardando i materiali che ha distrutto – che avrebbe potuto scrivere almeno altre cinque opere. Quello che ci ha lasciato è il frutto di una competenza eccezionale, di un lavoro certosino. La genialità, certo, era sua. Ma la competenza, la fatica, lo studio, l'impegno sono merito suo e solo suo. Quindi, l'immagine del compositore che si ripete all'infinito per compiacere il pubblico più popolare, "per fare cassetta", è un'immagine che non vogliamo più sentire. E credo che questo Centenario debba servire proprio a questo: raccontare il vero Puccini, quello che molti ancora non conoscono.

### **Intervento di Carlo Fuortes<sup>13</sup>**

A proposito della fortuna teatrale di Puccini, chi lavora nell'opera sa bene che portare in scena un suo titolo equivale quasi sempre ad un successo. Il pubblico apprezza molto il suo teatro, e forse non tutti sanno che Puccini, insieme a Verdi, è addirittura il compositore più rappresentato al mondo, più di Rossini, Bellini, Mozart e anche Wagner. Da questo punto di vista, credo ci siano pochissimi altri esempi di creazioni culturali italiane che oggi riescono a portare nel mondo la lingua e la cultura italiana con la stessa

---

<sup>13</sup> Sovrintendente Maggio Musicale Fiorentino. Intervento revisionato dall'autore.

forza. Puccini è dunque uno dei più straordinari esempi di cultura italiana resa universale, un gigante della cultura internazionale.

Per molta parte del Novecento, però, dalla critica musicale più radicale è stato considerato, come diceva Gabriella Biagi Ravenni, addirittura un autore addirittura “minore”, troppo facile, un compositore molto sentimentale, un bozzettista. C’è stata una lettura estetizzante della sua poetica che gli ha fatto molto male. Questa interpretazione della sua musica è oramai, da diversi decenni, superata e le messe in scena delle sue opere sono radicalmente cambiate. Il centenario dalla sua morte, che ricorre quest’anno certifica tutto questo. E dà la possibilità di raccontare Puccini in scena in maniera completamente nuova, pur nel rispetto rigoroso del suo intento artistico. Bisogna quindi superare quei “puccinismi” sentimentali che hanno appannato la sua poetica. In realtà, Puccini faceva teatro moderno, contemporaneo, i suoi personaggi erano vivi, credibili, veri. E in particolare le donne: le protagoniste delle sue opere sono assolutamente straordinarie. Se guardiamo la gran parte delle sue opere, ci accorgiamo che in scena ci sono donne che si suicidano, che uccidono, che spesso vivono situazioni estreme. Tosca uccide Scarpia in scena, Suor Angelica e Cio-Cio-San si suicidano. È una poetica dirompente, drammatica, estrema. E profondamente moderna. Forse per questi motivi la fortuna del teatro pucciniano oggi è altissima. In Europa è tra i compositori più rappresentati, come si diceva, e le coproduzioni internazionali sono numerosissime. Questo consente di allargare molto l’interesse verso il suo teatro e lavorare con artisti che non appartengono necessariamente al mondo dell’opera, ma provengono da altri contesti creativi.

Barbara Minghetti ha citato, ad esempio, la Turandot che abbiamo prodotto a Roma con la regia, le scene e i costumi di Ai Weiwei, un grandissimo artista contemporaneo. Inizialmente pensavo a lui solo per le scene, e gli scrissi. Con mia sorpresa, mi rispose subito con cortesia, mi invitò a Berlino e mi parlò subito dell’intera messa in scena, non solo delle scenografie. Mi chiese chi fosse il regista, capii che voleva lui occuparsi di tutta la messa in scena. Mi raccontò che, appena arrivato a New York negli anni novanta, dopo essere fuggito dalla Cina, per sbarcare il lunario doveva guadagnare 10 dollari al giorno, e, tra i molti lavori che fece, fu scritturato come comparsa al Metropolitan nella celebre regia di Zeffirelli di Turandot. Quindi compresi subito che rimettere in scena quell’opera aveva per lui un significato particolare, lo vedeva quasi come un riscatto personale e artistico. E lavorò con grande impegno alla produzione della Turandot al Teatro dell’Opera di Roma, che andò in scena nel 2022, dopo l’interruzione del Covid.

Capite da questo esempio come l’opera – e in particolare certamente quella di Puccini – attrae moltissimi artisti, anche nel mondo dell’arte contemporanea. Il suo linguaggio straordinario, che integra più generi artistici, è oggi un richiamo potentissimo per pittori, registi, scenografi, anche registi cinematografici. Il prossimo anno, ad esempio, al Maggio a Firenze avremo una regia di Wim Wenders per “Les Pêcheurs de perles”. È normale che il cinema guardi con interesse all’opera.

Al Maggio musicale fiorentino, nel 2024, per celebrare il centenario, abbiamo programmato ben quattro produzioni pucciniane: la Turandot diretta da Zubin Mehta, nella ripresa della produzione di Zhang Yimou andata in scena con grande successo in Cina a fine novecento, la Tosca diretta da Daniele Gatti con la produzione di Massimo Popolizio, una nuova Madama Butterfly diretta da Daniele Gatti, che ha sempre un approccio

originale e rigoroso e la regia di Lorenzo Mariani, e chiuderemo a dicembre con una nuova produzione di Gianni Schicchi.

Credo che uno degli aspetti vincenti da sottolineare sia la capacità di Puccini di coinvolgere, non solo artisti, ma anche il pubblico. Si dice spesso che sia difficile attrarre nuovo pubblico, ma io non credo sia così. Il vero problema è che l'opera costa moltissimo, e questo rende complesso offrire una proposta di grande interesse. Ma quando l'offerta è di qualità, il pubblico risponde. Le nostre produzioni pucciniane hanno registrato sempre il tutto esaurito. Lo spettacolo dal vivo, e in particolare l'opera, è oggi tra le forme più attrattive: più del teatro di prosa, più della danza, più della musica sinfonica. Non è ovviamente paragonabile al cinema, che però negli ultimi 40 anni ha visto un crollo drastico di spettatori. Mentre l'opera, pur vivendo tempi lunghi e non immediati, continua a esercitare il suo fascino. In un'epoca dominata dal virtuale, l'esperienza fisica, immersiva e profonda dell'opera resta potente. E grazie a geni come Puccini, il suo appeal è rimasto intatto.

Mi è stata fatta una domanda manageriale: come si gestisce un teatro che vuole innovare e rischiare, pur mantenendo l'equilibrio economico? Una domanda importante, perché oggi le fondazioni liriche non sono più enti pubblici. Venti o trent'anni fa, un teatro poteva essere gestito quasi come una famiglia con il padre dipendente pubblico: il 90-95% dei fondi arrivava dallo Stato, senza incertezze, solo una piccolissima parte veniva dalla biglietteria. Oggi non è più così. Un teatro è a tutti gli effetti un'azienda culturale, che vive anche di finanziamenti privati, di sponsor, di progettazione condivisa. Bisogna rispondere a molti interlocutori: il Ministero, che valuta e finanzia; le Regioni, con cui si costruiscono attività sul territorio; il Comune e la collettività cittadina; gli abbonati, pubblico fidelizzato ma spesso molto "conservatore"; gli spettatori italiani e internazionali da catturare; i contribuenti privati; le aziende sponsor. Questo vuol dire che non è più possibile separare la programmazione artistica dalla gestione economica. Le due cose devono dialogare. Una produzione può essere molto costosa, ma produrre effetti importanti su reputazione, visibilità, pubblico. Un'altra può esserlo meno, ma rispondere a esigenze diverse. Il segreto, se vogliamo chiamarlo così, è ragionare nell'interesse di tutti i soggetti che gravitano attorno al teatro. E naturalmente – lasciatemelo dire – la differenza la fanno sempre le persone che guidano i teatri, con le loro visioni e scelte.

Dunque, oggi ci si trova in un momento molto differente dal passato. Però va detto con chiarezza: oggi, specialmente per quanto riguarda gli enti lirici, il sistema può funzionare. Un sovrintendente ha gli strumenti per lavorare bene. Non è stato sempre così in passato. Quindi partiamo da una base positiva, che è un risultato importante. Certo, in alcuni teatri si sono verificati dei problemi. Ma, a mio avviso, questi non dipendono dalla legge o dai codici, bensì dalla loro applicazione. È un tema di gestione, di scelte, di responsabilità individuale, più che di cornice normativa. Quello che posso dire è che oggi il sistema permette di operare con efficacia e anche con una certa flessibilità e creatività.

**SESSIONI PARALLELE**

**Mercoledì 9 ottobre pomeriggio**

**Giovedì 10 ottobre mattina e pomeriggio**

## **CANTIERE TRANSIZIONE ECOLOGICA | ORGANIZZAZIONI CULTURALI E CREATIVE E TRANSIZIONE GREEN: COMUNICARE IL VALORE DEL CAMBIAMENTO - Percorsi ECO SMART ed ECO PLUS**

*ECO PLUS ed ECO SMART, sono promossi dalla Rete ECO – Ecologicamente culturali (composta da Fondazione Ecosistemi, Promo PA Fondazione, A Sud e 4Form) e finanziati dall’Unione europea – NextGenerationEU tramite avviso pubblico per la presentazione di proposte progettuali di capacity building per gli operatori della cultura, nell’ambito del PNRR, MISSIONE 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, COMPONENTE 3 - Turismo e cultura 4.0, MISURA 3 - Industrie culturali e creative, INVESTIMENTO 3.3 – “Capacity building per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde”, Sub-investimento 3.3.1 “Interventi per migliorare l’ecosistema in cui operano i settori culturali e creativi, incoraggiando la cooperazione tra operatori culturali e organizzazioni e facilitando upskill e reskill” (Azione A I).*

### **Intervento introduttivo di Francesca Velani<sup>14</sup>**

Benvenuti alla ventesima edizione di LuBeC, intitolata “Venti di cultura”, dove i venti evocano le correnti che ci spingono verso il futuro e simboleggiano il dinamismo e la capacità della cultura di incidere positivamente sulla società, sull’economia e sull’innovazione, nella prospettiva del raggiungimento degli obiettivi dell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Ma i venti richiamano anche i venti anni di esperienza che LuBeC ha ormai alle spalle. L’Agenda 2030, che costituisce oggi il principale indirizzo comune agli Stati del mondo, racchiude le tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, economica e sociale. Dimensioni che sono strettamente legate tra loro e interdipendenti. Nel corso di questa giornata vedremo come queste tre componenti siano realmente connesse. Le sfide che stiamo affrontando – il benessere delle persone, delle comunità e del pianeta – richiedono una visione di sistema e competenze multidisciplinari, capaci di superare i confini geografici, culturali e sociali, e di promuovere un autentico cambio di prospettiva. La giornata di oggi è il risultato di un percorso ampio, che affonda le sue radici nel programma Eco – Ecologicamente Culturali. Si tratta di un corso che ha riunito una rete di soggetti impegnati tra cultura e sostenibilità, per offrire alle organizzazioni culturali e creative strumenti per tradurre concretamente, nella quotidianità, le finalità dell’Agenda 2030. È possibile agire sulle tre dimensioni fondamentali dell’Agenda 2030 in due modi: in maniera orizzontale, mediante politiche trasversali e intersettoriali che coinvolgono tutte e tre le dimensioni, oppure in maniera verticale, concentrandosi su una sola. Il percorso ECO approfondisce soprattutto la dimensione ambientale, ma la giornata di oggi si propone di ricomporre, nell’agire quotidiano — tanto professionale quanto personale — le tre dimensioni, e di fornire strumenti utili a guidare le organizzazioni verso una trasformazione orientata alla sostenibilità integrale, così come richiesto dall’Agenda. È evidente che sostenibilità e responsabilità costituiscano oggi una priorità per le organizzazioni culturali. In quest’ottica, la giornata vuole rappresentare un’occasione concreta di approfondimento su come valorizzare e comunicare la transizione verde, ricorrendo a strumenti come il bilancio sociale e alle altre modalità di comunicazione a

---

<sup>14</sup> Direttrice LuBeC e Area Cultura e sostenibilità Promo P.A. Fondazione.

disposizione degli enti e delle organizzazioni. La mattinata sarà dedicata a una serie di interventi, mentre la seconda parte della giornata sarà strutturata in attività laboratoriali. Avremo con noi Silvano Falocco, direttore della Fondazione Ecosistemi, e Laura Sorge, consulente ambientale della stessa Fondazione. Interverrà inoltre Marta Lovato, project manager di cultura sostenibile presso l'organizzazione ecologista A Sud. Un ulteriore partner del progetto è 4Form, ente di formazione nazionale di Legacoop. A condurre la giornata sarà il team di *cheFare*, un'agenzia per la trasformazione culturale che da molti anni opera con comunità, organizzazioni e istituzioni nella generazione di impatti innovativi, in particolare con la moderazione di Bertram Niessen, Federica Vittori ed Elena Patacchini. La giornata si articolerà attorno a quello che è stato denominato "roleplay della transizione culturale applicata alla transizione ecologica". Si tratta di una vera e propria sperimentazione: l'esercizio è stato pensato specificamente per questa occasione, costruito negli ultimi mesi tenendo conto delle caratteristiche dei partecipanti e delle loro attività. Le organizzazioni qui presenti oggi sono strutturate e hanno la necessità di strumenti concreti, sia conoscitivi sia operativi. Abbiamo lavorato affinché questa esercitazione vi offra la possibilità di riflettere sui processi interni, sul rapporto con il pubblico e sul piano individuale, nella quotidianità delle persone e delle organizzazioni, poiché sono questi elementi a fare realmente la differenza. Rivolgo quindi a tutti voi un sincero augurio di buon lavoro.

### **Intervento di Federica Vittori<sup>15</sup>**

*cheFare* è un'agenzia per la trasformazione culturale con sede a Milano, ma il nostro lavoro si sviluppa in tutta Italia. Ci occupiamo di pratiche che si collocano spesso all'intersezione tra discipline differenti, tra territori diversi e con il coinvolgimento di una pluralità di stakeholder. Siamo abituati a relazionarci con istituzioni culturali, organizzazioni dal basso, organizzazioni del terzo settore. Costruiamo, come faremo anche oggi insieme, progetti partecipati. Sono progetti che ci aiutano a realizzare quelli che definiamo sistemi di intelligenza collettiva attorno a tematiche date. La tematica che affronteremo oggi è decisamente ampia, ed è quella della transizione ecologica. Un tema che richiede una visione di sistema, difficile da affrontare.

Abbiamo voluto che l'incontro di oggi fosse non soltanto un momento di confronto, ma anche un'occasione di sintesi: un'occasione per mettere in relazione strumenti, posture e azioni della comunicazione con un'ambizione forse molto alta, ma per noi centrale, ossia provare a ricucire quella separazione — potremmo definirla quasi "platonica" — tra il fare e il comunicare. Questa distanza, che riconosciamo come reale e talvolta inevitabile, è una separazione che anche noi, in parte, contribuiamo a produrre, perché abbandonare quella postura è complesso e richiede un cambiamento profondo.

L'obiettivo che ci poniamo è invece quello di integrare, già a livello di approccio, le due dimensioni e offrire a ciascuno la possibilità di riflettere, lavorare e costruire, andando a perimetrare il proprio posizionamento all'interno di questo grande esperimento collettivo, perché di questo si tratta, in qualche modo. Ora seguiamo con una breve parte introduttiva, in cui Bertram Niessen ed Elena Patacchini ci guideranno ad entrare nel tema

---

<sup>15</sup> Vicepresidente e responsabile progetti di empowerment *cheFare*. Intervento revisionato dall'autrice.

che affronteremo insieme. Successivamente avremo due testimonianze importanti: quella di Silvano Falocco, direttore della Fondazione Ecosistemi, e quella di Marta Lovato, dell'associazione A Sud, che ci aiuteranno, attraverso esempi e buone pratiche, a focalizzare meglio gli argomenti che tratteremo.

## **CULTURA E NARRAZIONI**

### **Intervento di Bertram Niessen<sup>16</sup>**

Iniziamo con un punto sul quale dobbiamo essere tutti concordi: la transizione ecologica sta già avvenendo, indipendentemente dalla nostra volontà. Una quantità crescente di fenomeni climatici drastici e imprevedibili è in corso, e lo sarà sempre più. Questo riguarda tutti noi: anche se operassimo nella floricoltura e non nella cultura, saremmo comunque chiamati a interrogarci su tali cambiamenti. Quello che stiamo affrontando è un mutamento di portata titanica, che coinvolge ogni ambito della vita.

Fino a dieci anni fa potevamo ancora illuderci che certe conseguenze sarebbero ricadute soltanto sulle generazioni future; oggi non è più così. La crisi climatica non significa soltanto un aumento delle temperature o delle precipitazioni, ma implica migrazioni di centinaia di milioni di persone, conflitti su scala globale, una riorganizzazione profonda del mondo che conosciamo. Quando parliamo di transizione, la nostra mente costruisce immagini e riferimenti che ci aiutano a interpretarla. C'è chi la immagina come un percorso lineare, ordinato, in cui si acquista un biglietto e si passa dalla stazione A alla stazione B, senza imprevisti.

Un'altra visione, più articolata, richiama invece la logistica avanzata: il viaggio di un pacco che attraversa container, porti, centri di smistamento, robotica, in un sistema complesso e interconnesso. Oggi, però, vorrei soffermarmi su un altro modello: quello delle transizioni di stato, così come sono state interpretate anche dall'alchimia. L'alchimista lavora contemporaneamente su due piani: da un lato la materia concreta – piombo, oro, cinabro, zolfo – dall'altro il piano simbolico, in cui l'oro e il piombo non sono mai soltanto se stessi. Per questo lavoro servono attenzione, sensibilità, capacità di cogliere i segnali deboli, di osservare i mutamenti. Sono necessari esperimenti, prove ed errori; talvolta le cose falliscono, si ricomincia, si cambia percorso.

Occorrono strumenti, metodi, condivisione: non esistono soluzioni "chiavi in mano", esiste solo il lavoro, l'opera collettiva. Questo tipo di transizione richiede studio e tempo, moltissimo tempo. Ed è qui che emerge la grande contraddizione: se guardiamo agli sconvolgimenti ecologici, il tempo sembra non esserci più. Per anni abbiamo ignorato gli allarmi, e ora viviamo nelle conseguenze e nell'ansia diffusa: incendi, alluvioni, eventi estremi. E poi c'è la questione del tempo nella cultura. La cultura è coltivare, e coltivare richiede tempo, attesa, ciclicità. Ma il nostro lavoro è anche immerso in ritmi opposti: quelli amministrativi, burocratici, scanditi da bandi, scadenze, rendicontazioni. È un tempo frenetico che si scontra con il tempo della riflessione e della trasformazione.

Oggi, parlando di transizione verde, vogliamo riflettere sullo stato che desideriamo raggiungere, sulle traiettorie possibili. Lo facciamo insieme a voi, lavoratrici e lavoratori della cultura, che ogni giorno vi muovete tra dimensioni pratiche – dall'antincendio alle

---

<sup>16</sup> Presidente e direttore scientifico *cheFare*. Intervento revisionato dall'autore.

uscite di sicurezza, dalle rendicontazioni agli obblighi normativi – e dimensioni simboliche e immaginative. Noi costruiamo immaginari, e una parte della responsabilità di come le persone vivranno in quei sistemi simbolici ricade su di noi. Se dobbiamo abilitare trasformazioni, dobbiamo anche abitare quegli immaginari, non limitarci a progettarli. Per questo oggi lavoreremo su ciò che abbiamo chiamato “archetipi”.

Non siamo ancora sicuri che sia il termine più appropriato. L’archetipo è un concetto pesante; forse sarebbe più corretto parlare di “characters”, alla maniera inglese, o “idealtipi”, alla Weber. Ciò che ci interessa è che diventino immagini mentali capaci di produrre narrazioni. E la narrazione è la dimensione fondamentale. La narrazione può significare molte cose. Negli ultimi quindici anni forse siamo stati un po’ intossicati dall’uso eccessivo dello storytelling, spesso ridotto a favoletta per qualsiasi circostanza. Non è questa la prospettiva che ci interessa.

Pur riconoscendo l’importanza dello storytelling, a noi interessa un’altra dimensione: quella della narrazione intesa in senso mitico, titanico come la trasformazione che ci attende. E proprio per questo abbiamo bisogno di narrazioni capaci di ricucire i frammenti di questa complessità in una storia abitabile. Il senso dell’esercizio che ci apprestiamo a fare insieme è esattamente questo: immaginare i “noi possibili” che vogliamo diventare, immaginare personaggi in cui immedesimarsi per dare forma all’azione del cambiamento. Ci interesseranno le posture, i modi di stare con il corpo, gli abiti simbolici che indossiamo. Non si tratta di travestimenti, ma di modalità di relazione tra corpo, spazio e sistemi di simboli, che ci sostengono nell’affrontare il cambiamento.

## LA NARRAZIONE COME RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

### Intervento di Elena Patacchini<sup>17</sup>

Cercherò di proporre una premessa che ci aiuti ad avvicinare il tema della comunicazione alle modalità stesse che utilizziamo per strutturare la progettazione culturale, per affrontare solo in un secondo momento la questione del racconto delle attività. Un primo elemento riguarda l’interpretazione abituale della comunicazione, spesso intesa in maniera univoca.

Normalmente realizziamo i nostri progetti, ne traiamo conclusioni, risultati ed esiti, e soltanto dopo ci preoccupiamo di veicolarli verso i nostri pubblici, i target, le comunità di riferimento. In questo schema, la comunicazione viene collocata alla fine dei processi e considerata come uno strumento di trasmissione di contenuti. A ciò si aggiunge un ulteriore elemento: la complessità. Oggi assistiamo a un aumento esponenziale della quantità di contenuti prodotti e, parallelamente, a una riduzione della loro qualità. Basti pensare al proliferare di contenuti generati sui social network e, al tempo stesso, al fenomeno delle fake news, che rende difficile distinguere ciò che è autentico da ciò che non lo è.

Questa premessa conduce a una considerazione: esiste un’urgenza reale di rivedere il significato stesso della comunicazione. È necessario ripensarla sia rispetto ai processi, introducendola sin dalle prime fasi della progettualità – o addirittura nella costruzione della nostra stessa identità di organizzazioni – sia come presenza strategica lungo l’intero

---

<sup>17</sup> Responsabile Comunicazione *cheFare*. Intervento revisionato dall’autrice.



percorso, dall'identità alla progettazione fino al contatto con i pubblici. Parallelamente, occorre immaginare una comunicazione non più univoca, ma aperta alla contaminazione da parte degli stakeholder che la ricevono.

Negli ultimi dieci anni il paradigma è mutato: dalla comunicazione unidirezionale si è passati alla narrazione. Si è parlato molto di storytelling culturale, spesso utilizzato, talvolta abusato, senza una riflessione approfondita su cosa significhi davvero raccontare una storia. La proposta è dunque di mantenere il concetto di narrazione, ma evolvendolo: pensare alla comunicazione come a una narrazione che diventa relazione, capace di aprirsi a tutti gli interlocutori coinvolti. In questo senso, anche i membri delle organizzazioni sono stakeholder a pieno titolo. È necessario coinvolgere le persone con cui lavoriamo quotidianamente, per poi allargare progressivamente lo sguardo alla comunità, agli utenti e ai beneficiari dei progetti. Comunicazione come relazione significa superare l'idea che il racconto sia un atto concluso, in cui io narro e tu ricevi. Significa costruire un paradigma basato sull'ascolto profondo, sull'osservazione attenta dei contesti in cui vivono e operano gli stakeholder. Ne deriva un racconto precario, effimero, in continua trasformazione, che si contamina con ogni incontro. Un altro aspetto emerso con forza dal nostro lavoro di questi anni riguarda la necessità di una comunicazione che non sia solo verbale o concettuale, ma anche materica e corporea.

Una comunicazione che si valorizza con l'incontro autentico e che diventa trasmissione di atmosfere, di mood. Questo approccio consente di entrare in contatto con il sentire delle comunità, non soltanto con il loro comprendere, e di costruire immaginari e scenari che ridefiniscono anche il concetto di efficacia. Che cosa intendiamo oggi con comunicazione efficace? È una domanda che resta aperta e che impone di declinare il termine in modo concreto. Tale impostazione consente non solo di costruire una comunicazione funzionante, ma anche di lasciare che il confronto con gli stakeholder incida sulla stessa identità organizzativa.

L'identità, infatti, è strettamente legata alla comunicazione e dovrebbe essere continuamente alimentata dalle relazioni, persino da quelle più fisiche e tangibili, in un'epoca caratterizzata da estrema incertezza e flessibilità. Pensare alla comunicazione come narrazione ci colloca in un terreno familiare; pensarla come relazione richiede invece uno sforzo aggiuntivo, non ancora pienamente assimilato, ma necessario. A ciò si aggiunge un ulteriore livello di interpretazione: considerare la comunicazione come esercizio di traduzione. Vi è, infatti, un bisogno costante di tradurre significati, armonizzarli, risignificarli, poiché le parole non hanno lo stesso valore per tutti. Concetti come "partecipazione" o "inclusione" rischiano di svuotarsi di senso se non vengono tradotti nel contesto specifico. In questo quadro, la semplificazione assume un ruolo cruciale, intesa non come impoverimento, ma come capacità di restituire un messaggio nella sua forma più adatta rispetto al contesto e al momento di riferimento. È uno sviluppo della sensibilità e della capacità di ascolto, volto a trasmettere in maniera adeguata e pertinente. In conclusione, la comunicazione è soggetta a tendenze e analisi tecniche, ma la suggestione che desidero lasciare è che essa sia, innanzitutto, relazione. E la competenza più importante che possiamo mettere in campo, in questo senso, è la sensibilità.

## **TRANSIZIONE VERDE E COMUNICAZIONE CULTURALE: PRATICHE A CONFRONTO**

### **Intervento di Marta Lovato<sup>18</sup>**

Abbiamo pensato, insieme a Silvano Falocco, di proporre un approfondimento su alcune buone pratiche molto specifiche, evitando di analizzare l'intero piano di sostenibilità di un festival e concentrandoci invece su esempi concreti che riteniamo particolarmente significativi.

Quando parliamo di sostenibilità, la intendiamo in senso ampio, a 360 gradi: non soltanto ambientale ed ecologica, ma anche sociale. La prima buona pratica riguarda la comunicazione con il pubblico, posta al centro di una politica di sostenibilità. Nei corsi di formazione proposti dalla Rete "ECO - Ecologicamente culturali", stiamo riflettendo molto su quanto sia fondamentale, per eventi e festival culturali, coniugare i contenuti inseriti nei programmi — spesso molto radicali e puntuali sul tema della sostenibilità — con le pratiche effettivamente adottate. Altrettanto essenziale è però comunicare al pubblico e alla comunità ciò che si sta facendo, perché senza questa collaborazione il messaggio resta parziale. I festival e gli eventi culturali hanno, infatti, una forza straordinaria: quella di sensibilizzare le persone che li frequentano, immergendole in comportamenti più sostenibili.

La prima esperienza che presentiamo è quella del Santarcangelo Festival, un festival internazionale di arti performative contemporanee nato nel 1971, che ha quindi superato la cinquantesima edizione, e che si svolge ogni anno per dieci giorni a luglio a Santarcangelo di Romagna. Dal 2013 il festival ha attivato un progetto di sostenibilità denominato "Presente sostenibile". Non ne analizziamo qui l'intera struttura, ma alcune pratiche di comunicazione. Ogni comunicazione del festival, sia online sia negli spazi fisici, è strutturata in due sezioni parallele: da un lato ciò che il festival fa per ridurre il proprio impatto, dall'altro ciò che può fare il pubblico. Per esempio, se viene predisposto un sistema di raccolta differenziata ma il pubblico non sa come utilizzarlo, il risultato è solo parziale. È quindi fondamentale che il messaggio sia esplicito e comprensibile. La cartellonistica del festival riporta inviti chiari: "prendi solo un tovagliolo", "porta via ciò che avanza", "differenzia correttamente i rifiuti". Le stazioni per la raccolta differenziata sono accompagnate da indicazioni dettagliate, lo stesso approccio viene ripreso sulle tovagliette dei punti ristoro, dove si ricorda, ad esempio, che il tovagliolo va conferito nell'umido.

Sono informazioni apparentemente banali, ma in realtà tutt'altro che scontate, che è necessario ribadire con continuità. Il festival mette inoltre a disposizione una guida per "festivalier\* ecosostenibili", articolata per fasi dell'esperienza, pubblicata sul sito e sui social e scaricabile sullo smartphone. Contiene tutte le informazioni utili per partecipare in modo sostenibile: portare la borraccia, utilizzare spray antizanzare naturali, non stampare il biglietto ma scaricarlo sul telefono, leggere il programma online. Durante il festival, link a Google Maps segnalano le fontanelle per l'acqua e i punti di raccolta differenziata. Questo strumento, semplice ma completo, si rivela molto utile, soprattutto se confrontato con altri eventi che, pur adottando buone pratiche, non le rendono visibili o accessibili.

L'attenzione alla comunicazione, anche quando sembra ridondante, è dunque necessaria: senza di essa si rischia di vanificare gran parte dello sforzo. La seconda buona pratica

---

<sup>18</sup> Project Manager di cultura sostenibile A SUD. Intervento revisionato dall'autrice.

riguarda il DIG Festival di Modena, un festival dedicato al giornalismo investigativo e di reportage attivo da dieci anni e che si svolge per cinque giorni a settembre. In passato organizzato a Riccione, dal 2023 ha trovato sede a Modena. Quest'anno la Regione Emilia-Romagna ha introdotto una novità significativa: a partire dal 2024, la concessione dei contributi triennali per i festival cinematografici è subordinata all'ottenimento di un'attestazione rilasciata da ARPAE sul rispetto delle linee guida di sostenibilità ambientale. Ogni sezione prevede un punteggio e ispettori di ARPAE verificano in presenza la corrispondenza tra piano e attuazione, richiedendo prove concrete come ricevute, fatture o fotografie. Questa decisione ha stimolato il DIG, che già affrontava nei propri contenuti la crisi climatica ma non aveva una strategia interna strutturata, a elaborare un vero e proprio piano triennale di sostenibilità, con obiettivi progressivi. La Regione, agendo da traino, ha reso possibile un passo avanti significativo, premiando e rendendo visibile l'impegno di chi intraprende percorsi reali di sostenibilità. È un segnale forte, che mostra come la spinta esterna delle istituzioni possa fare la differenza. Infine, una terza buona pratica guarda alla dimensione sociale della sostenibilità, che non può essere trascurata.

L'Agenda 2030 richiede di avanzare su tutti i fronti senza lasciare indietro nessuno. In questo senso è esemplare l'esperienza del festival Oriente Occidente, dedicato alla danza contemporanea, che si svolge a Rovereto tra fine agosto e inizio settembre, attivo da oltre quarant'anni. Dal 2019 il festival ha intrapreso un percorso innovativo sull'accessibilità, tuttora in evoluzione. Sono stati introdotti strumenti come i "Subpac", zaini audio-tattili che vibrano al ritmo della musica e permettono alle persone sorde di fruire degli spettacoli; vengono offerte audiodescrizioni poetiche per i non vedenti, è presente uno staff segnante, vengono mappati accuratamente gli spazi per garantire autonomia alle persone con disabilità motorie, sono predisposti spazi di decompressione sensoriale per persone autistiche o neurodivergenti e, più recentemente, è stato introdotto un kit di linguaggio semplificato per rendere i contenuti più accessibili, senza banalizzarli. Il festival ha nominato anche un accessibility manager, figura ancora rara in Italia, collaborando con l'artista sordo Diana Anselmo, che fornisce una lettura sensibile e profonda del festival e diventa ponte essenziale per l'accessibilità. Oriente Occidente è inoltre capofila della rete italiana di "Europe Beyond Access" e dal 2022 ha intrecciato il piano di sostenibilità ambientale con quello sociale. In un Paese in cui l'accessibilità è ancora poco esplorata nei festival culturali, questa esperienza mostra come sia possibile partire dall'inclusione sociale e intrecciarla, in un secondo momento, con la sostenibilità ecologica, dando vita a un percorso unitario e coerente.

### **Intervento di Silvano Falocco<sup>19</sup>**

Alcune delle esperienze di cui parlerò sono il frutto di molti anni di lavoro e forse risultano più comprensibili attraverso le immagini, che a mio avviso restano il mezzo più immediato per mostrare ciò che è stato realmente realizzato. Occorre però sottolineare che ciò che si vede è soltanto l'esito finale di un impegno lungo e complesso. La sostenibilità, infatti, è prima di tutto un percorso, e nessuno dovrebbe sentirsi "fuori posto" rispetto al proprio livello attuale di avanzamento.

---

<sup>19</sup> Direttore Fondazione Ecosistemi.

Spesso si immaginano soluzioni che, una volta messe in pratica, rivelano la loro reale efficacia. Abbiamo suddiviso le esperienze in alcune macro-categorie: mobilità, consumi energetici, produzione da fonti rinnovabili, prevenzione dei rifiuti, sostenibilità del cibo, progetti speciali collegati ai festival e comunicazione con gli stakeholder. Personalmente preferisco partire dagli aspetti problematici più che dalle soluzioni, perché aiutano a comprendere da dove si muove il cambiamento. La riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, ad esempio, incontra un ostacolo enorme nella mobilità del pubblico. Nei concerti o negli eventi, la principale fonte di impatto ambientale è rappresentata proprio dagli spostamenti degli spettatori, un tema complesso perché intreccia responsabilità di organizzatori, istituzioni e cittadini.

È indispensabile guadagnare la fiducia del pubblico: senza di essa non si ottiene collaborazione. Ricordo un concerto dei The Colors in cui, nonostante l'organizzazione di navette per ridurre l'impatto, il sistema si bloccò tra la folla. Sono difficoltà normali, soprattutto agli inizi. Basti pensare a Woodstock, il 15 agosto 1969: la memoria collettiva ricorda il mito musicale, ma non le interminabili code di automobili, già allora segno di un problema che non era percepito come tale. Anche oggi vi sono esperienze virtuose e altre più carenti.

Alcuni teatri nazionali, ad esempio, forniscono indicazioni precise per raggiungere le sedi con modalità a basso impatto, persino con filtri online per pianificare i percorsi più sostenibili. Altri, invece, non offrono alcuna informazione, per disattenzione o perché si presume che "tutti sappiano come arrivare". Eppure è compito degli organizzatori fornire con chiarezza le indicazioni di accesso sostenibile già prima dell'evento. Il Festival di Porretta Terme, ad esempio, ha collaborato con le istituzioni per rafforzare il trasporto ferroviario, la forma di mobilità più sostenibile.

Molti festival promuovono inoltre la mobilità ciclabile, pedonale o condivisa, con la predisposizione di stalli per biciclette presidiati, illuminati e dotati di guardaroba, così da garantire sicurezza. Nei Criteri Ambientali Minimi (CAM) l'esistenza di tali servizi è considerata premiante. Per i festival estivi avere spazi di custodia o di cambio può fare una differenza concreta. Analogamente, alcune esperienze promuovono la mobilità condivisa, attraverso bacheche virtuali simili a BlaBlaCar, progettate per singoli eventi. L'importante è che siano comunicate con anticipo, altrimenti non vengono utilizzate. L'iniziativa Bass For Fun, ad esempio, si rivolge a eventi con oltre ventimila partecipanti e organizza trasporti collettivi specifici, rappresentando un modello virtuoso di risposta privata ai CAM.

Il tema successivo riguarda i consumi energetici. Ogni concerto implica un uso intensivo di sistemi audio-video, illuminazione e raffrescamento. I CAM richiedono riduzioni obbligatorie dei consumi e promuovono soluzioni innovative: palchi alimentati a pedali, generatori mobili da fonti rinnovabili come al Fano Festival, o installazioni artistiche come quelle dei Tête de Bois. Non coprono grandi potenze, ma sono perfetti per piccoli eventi in piazza. La prima azione è sempre una diagnosi energetica: occorre conoscere il consumo reale. Oggi, grazie a sistemi più efficienti, i consumi sono diminuiti, ma spesso si sovrastimano le potenze per "stare sicuri".

È invece fondamentale misurare i picchi e calibrare gli impianti sul fabbisogno effettivo. Un altro fronte riguarda la produzione di energia rinnovabile per i servizi accessori:

camerini, aree esterne, servizi igienici. Non modificano la potenza complessiva, ma hanno un forte valore simbolico e comunicativo verso stakeholder e istituzioni. In alcuni casi, come a Shambala, sono gli artisti stessi — spesso internazionali — a diventare testimonial della sostenibilità, promuovendo l'uso della borraccia o altre pratiche virtuose. Molti artisti anglofoni hanno già policy ambientali personali e le condividono con entusiasmo, diventando un veicolo efficace per coinvolgere pubblico e colleghi. Un aspetto fondamentale riguarda l'acqua: case dell'acqua, sistemi a cauzione, possibilità di portare la propria borraccia. RisorgiMarche, ad esempio, promuove questo comportamento già nella comunicazione preliminare, indicando i punti di ricarica: se l'informazione non è chiara in anticipo, il pubblico non si attrezza. Lo stesso vale per la gestione dei rifiuti, che richiede contenitori visibili, personale formato, presenza costante.

Nei nostri eventi, come il Forum CompraVerde, ci impegniamo a garantire questi servizi, con un lavoro intenso ma necessario, perché visibile e comprensibile dal pubblico, che così viene stimolato a collaborare. Anche la dematerializzazione dei programmi può essere utile: scaricarli online è immediato per un pubblico giovane, mentre per altri può essere preferibile la versione cartacea. È importante prevedere entrambe le opzioni. Lo stesso discorso vale per il cibo: il catering è una scelta politica, come sosteneva Wendell Berry. Se il servizio non è gestito direttamente dall'organizzazione, occorre negoziare affinché rispetti i CAM. Non è semplice, ma possibile: in una nostra esperienza alla Casa dell'Architettura ci sono voluti due anni per convincere il fornitore. È un lavoro di persuasione che però porta risultati.

È importante anche associare progetti speciali a un evento: comunicano una direzione e rendono visibile il cambiamento. Dei 36 criteri CAM, 23 sono obbligatori e 13 premiali: almeno 22-23 sono percepibili dal pubblico. Se utilizzati correttamente, non solo qualificano l'evento ma ne trasformano l'esperienza. Un esempio emblematico è quello della doggy bag o family bag: semplice, ma ricco di significato. È comunicazione, sostenibilità, rispetto. Comunicare queste pratiche è indispensabile: farlo in modo creativo, con totem, cartellonistica, monitoraggi della CO<sub>2</sub>, dati sui rifiuti, significa mostrare al pubblico che il proprio impegno è utile e che contribuisce a un percorso di miglioramento. Un festival che migliora anno dopo anno non è solo un evento più sostenibile: è la dimostrazione che attraverso di esso miglioriamo anche noi.

## **ROLE PLAY DELLA TRASFORMAZIONE CULTURALE APPLICATO ALLA TRANSIZIONE ECOLOGICA. UN LABORATORIO PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI**

### **Intervento di Bertram Niessen<sup>20</sup>**

Vorrei introdurre una serie di archetipi sui quali lavoreremo insieme durante il workshop. Per ora li consideriamo immagini guida, strumenti di riflessione più che categorie rigide. L'invito che rivolgo è di porsi una domanda: che cosa vuole essere la mia organizzazione o la mia istituzione, da questo punto di vista? Come ricordavamo all'inizio della giornata, abbiamo bisogno di immaginare un punto di atterraggio immaginativo, una sorta di paesaggio mentale o di personaggio in cui proiettarci, per riuscire ad abitare consapevolmente la transizione.

---

<sup>20</sup> Intervento revisionato dall'autore.

In quest'ottica vi propongo cinque figure archetipiche, cinque possibilità di posizionamento. Il primo archetipo è il Custode del Territorio. Rappresenta un'organizzazione che pone al centro la cura e la preservazione dei valori locali. Il suo legame con la dimensione territoriale è molto forte e considera la transizione ecologica come un'occasione per proteggere la natura, la memoria e le tradizioni del luogo in cui opera. Questo tipo di organizzazione diventa spesso un punto di riferimento per la comunità locale e si configura come un agente di tutela. Lo abbiamo immaginato guardando in particolare alle aree interne, ma non si limita a esse: il territorio può essere urbano, rurale, costiero. Ciò che conta è la stratificazione del legame con l'ambiente, con i paesaggi, con la storia. Un esempio emblematico è Slow Food, che ha ispirato molte realtà a riconoscersi in questo ruolo anche oltre l'ambito del cibo.

Il secondo archetipo è l'Alfiere del Cambiamento. È un'organizzazione che mostra grande attenzione all'innovazione, alle trasformazioni e alle transizioni, e che si distingue per apertura al cambiamento e capacità di narrarlo. Non si limita a seguirlo, ma possiede una forte spinta verso il futuro. Questa vocazione si manifesta in un rapporto stretto con la scienza e la tecnologia e in una predilezione per una comunicazione basata su dati ed evidenze empiriche. In questo archetipo riconosciamo anche quelle realtà che immaginano servizi culturali nuovi rispetto alla propria missione originaria, costruendo la loro identità in costante dialogo con la dimensione scientifica e tecnica.

Il terzo archetipo è l'Attivista Verde. È un'organizzazione che utilizza la comunicazione come strumento di connessione e relazione, sia con gli stakeholder sia con la società civile. È aperta ai movimenti e alle tendenze emergenti, accoglie la contaminazione e la trasforma in risorsa. Lo abbiamo pensato osservando come alcune istituzioni culturali si rapportino ai nuovi attivismi ambientali, come quello di Ultima Generazione. L'Attivista Verde si caratterizza per progetti e spazi permeabili, aperti, porosi, nei quali il dialogo con l'esterno è costante. I suoi programmi sono flessibili, adattabili e reattivi. Vi è una tensione continua verso l'inclusione e una disponibilità ad accogliere domande e sollecitazioni esterne, mettendo a disposizione spazi per usi inediti. È una postura trasformativa, fondata su valori universali ma radicata nei contesti locali, che realizza una forma di democrazia culturale praticata quotidianamente.

Il quarto archetipo è il Paladino dei Margini. Si tratta di un'organizzazione che opera stabilmente in aree interne o marginali, spesso lontane dalle grandi reti e dalle dinamiche urbane. Pensa e agisce nei territori rurali, montani o decentrati, dove l'impatto passa attraverso azioni micro, non per questo meno rilevanti. È un'organizzazione fatta di piccoli gruppi e realtà diffuse, che privilegia la qualità alla quantità. In questi contesti, parlare meno e agire di più diventa una necessità. Il Paladino dei Margini lavora in rete con il territorio, spesso senza una sede stabile, ma utilizzando spazi disponibili, anche all'aperto. L'approccio è artigianale, pragmatico e orientato alla trasformazione locale. Non si misura sui numeri, ma sull'impatto reale che produce.

Infine, il quinto archetipo è il Maestro della Transizione. È un'organizzazione che assume la formazione e la sensibilizzazione come propria missione. Ha una forte vocazione educativa e si impegna a trasmettere conoscenze, valori e visioni. Organizza eventi, conferenze, mostre, percorsi partecipativi, webinar e forum, tutti strumenti volti a creare consapevolezza, a stimolare il protagonismo delle comunità e a favorire l'attivazione collettiva. È orientato al gruppo, alla relazione e alla partecipazione attiva. La sua

convinzione di fondo è che educare significhi accompagnare il cambiamento, fornendo strumenti per comprenderlo e viverlo.

In sintesi, i cinque archetipi sono: il Custode del Territorio, punto di riferimento nella tutela dell'identità territoriale; l'Alfiere del Cambiamento, orientato a scienza, tecnologia e innovazione; l'Attivista Verde, aperto al dialogo con i movimenti e la società civile; il Paladino dei Margini, pragmatico e radicato nelle aree periferiche; e il Maestro della Transizione, guida educativa e formativa. Questi archetipi non sono categorie esaustive né prescrittive: sono strumenti di orientamento, immagini simboliche che ci aiutano a riflettere. Ognuno può riconoscersi in uno, in più di uno o in nessuno. L'importante è iniziare a interrogarsi su chi vogliamo essere nella transizione e quale paesaggio desideriamo abitare per contribuire alla sua costruzione.

### **Intervento di Elena Patacchini<sup>21</sup>**

Completo questa parte presentando una serie di elementi che abbiamo definito "azioni, strumenti e posture". L'obiettivo è stato duplice: da un lato realizzare un lavoro di sintesi, dall'altro offrire strumenti concreti che possano risultare utili nel corso della giornata e, in particolare, nella compilazione dei modelli che verranno illustrati successivamente. In questo elenco sono stati inclusi sia azioni attivabili, sia strumenti utilizzabili, sia, in un senso più concettuale, atteggiamenti che possono essere adottati nello svolgimento di alcune attività.

Tra le azioni e gli strumenti per raccontare la transizione ecologica figurano, innanzitutto, le campagne informative, fondate sulla diffusione di materiali – brochure, pubblicazioni digitali e analoghe risorse. A queste si affiancano eventi, workshop e seminari, con finalità sia formative sia di sensibilizzazione. Ne abbiamo avuto un esempio concreto nella presentazione delle buone pratiche, che costituisce già una forma di tale azione. Un altro ambito è quello della narrazione culturale, intesa come valorizzazione del potere delle storie nella comunicazione. Si tratta non soltanto di racconti artistici, ma anche di testimonianze provenienti da persone comuni o intere comunità. In questo senso non si parla semplicemente di una storia, ma di esperienze personali e punti di vista soggettivi, capaci di colmare lacune comunicative. La narrazione, infatti, si configura come un'occasione di ascolto e di osservazione delle comunità e degli stakeholder.

Vi è poi il tema del design accattivante, ossia l'utilizzo della componente visiva per rendere dati e informazioni più diretti e coinvolgenti. Su una linea affine, ma più ambiziosa, si colloca l'arte pubblica: installazioni che veicolano messaggi forti e si radicano nei luoghi come vere e proprie opere d'arte. Diverso è invece il concetto di design sostenibile, che prevede la produzione di strumenti non soltanto visivamente efficaci, ma anche rispettosi dell'ambiente, con un basso impatto ecologico. È importante distinguere tra il ricorso a un design accattivante e la scelta consapevole di un approccio ambientalmente responsabile. Un'ulteriore postura è quella di dare rilievo alle soluzioni.

Parlare dei problemi è più semplice, ma spesso meno produttivo. Raccontare le soluzioni, anche se parziali o perfettibili, significa valorizzare le possibilità di azione concreta. In parallelo, si può porre attenzione alla condivisione dei benefici economici derivanti da

---

<sup>21</sup> Intervento revisionato dall'autrice.

scelte sostenibili: anche elementi apparentemente marginali, come il catering di un evento, possono essere occasione per sottolineare vantaggi economici e aprire un dialogo con gli stakeholder. Accanto a ciò, si può puntare su progetti concreti, con risultati misurabili e impatti quantificabili. I dati e gli esiti positivi, infatti, rappresentano ispirazione per la comunità e fungono da esempio o buona pratica. Un altro ambito rilevante è la creazione di forum di innovazione o spazi di discussione: l'incontro diretto con le comunità resta fondamentale, e lo sviluppo di piattaforme ibride può rivelarsi determinante per un dialogo continuo con cittadini e stakeholder.

Merita attenzione anche il tema delle partnership, già familiare a molti. Le collaborazioni con enti diversi, anche pubblico-privati, offrono benefici importanti: da un lato consentono di attingere a competenze esterne, dall'altro ampliano visibilità e pubblico di riferimento. Collegata a questa dimensione è la coproduzione di eventi, che implica un coinvolgimento più profondo. Un evento coprodotto non è una collaborazione episodica, ma può rappresentare l'avvio di una rete stabile legata alla sostenibilità, capace di sviluppare progettualità future. Tra gli strumenti, trovano spazio le campagne sui social, che però richiedono una riflessione mirata: la semplice trasposizione di contenuti non è sufficiente, serve un approccio pensato per i linguaggi digitali. A esse si collegano hashtag e movimenti virali, da osservare e, se coerenti con i propri obiettivi, da alimentare. È inoltre possibile attivare relazioni con influencer e leader di pensiero, da distinguere dalle testimonianze, poiché si tratta di figure capaci di ampliare il pubblico e rafforzare il posizionamento. Un altro strumento è la comunicazione di dati e ricerche, che può assumere la forma di report o pubblicazioni: i primi maggiormente centrati sui numeri, le seconde più orientate a racconti qualitativi e descrittivi.

Infine, webinar e conferenze. Pur appartenendo a una stessa categoria, si distinguono per impostazione: la conferenza tende al dibattito e alla riflessione critica, mentre il webinar è più orientato alla formazione. Anche questo distinguo può risultare utile nella pianificazione delle attività comunicative. Questi, in sintesi, gli elementi individuati utili alla realizzazione del workshop. Buon lavoro.



## CANTIERE MiC – MINISTERO DELLA CULTURA | EDUCAZIONE AL PATRIMONIO – PROGETTA LA TUA CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA

*A cura del Servizio VI ex Segretariato generale MiC*

**“PROGETTA LA TUA CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA”: UN LABORATORIO PER EDUCARE AL PATRIMONIO ATTRAVERSO LA PROGETTAZIONE CULTURALE PARTECIPATA**

**Report del laboratorio a cura di Chiara Fuiano, Maria Francesca Rotondaro, Claudia Grasso e Riccardo De Conciliis<sup>22</sup>**

Il laboratorio “Progetta la tua Capitale Italiana della Cultura”, è un progetto curato e ideato da Chiara Fuiano, Maria Francesca Rotondaro, Claudia Grasso e Riccardo De Conciliis per il Servizio VI – Eventi, mostre e manifestazioni del Segretariato generale.

Si configura come un’esperienza educativa e creativa rivolta agli studenti delle scuole secondarie, finalizzata a promuovere la consapevolezza del valore del patrimonio culturale locale e a stimolare la partecipazione attiva dei giovani alla vita culturale delle loro città. Il progetto trae ispirazione dall’iniziativa ministeriale della Capitale Italiana della Cultura, istituita nel 2014 con il decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2014, n. 106 (articolo 7, comma 3quater), per incentivare lo sviluppo territoriale a base culturale, favorendo turismo, investimenti e coesione sociale attraverso un meccanismo competitivo tra le città italiane.

L’obiettivo del laboratorio è duplice: da un lato, sensibilizzare gli studenti al significato della valorizzazione culturale e al ruolo che le nuove generazioni possono svolgere nella trasformazione dei territori; dall’altro, fornire loro strumenti, linguaggi e competenze di base nell’ambito della progettazione culturale.

La sperimentazione del laboratorio si è svolta in collaborazione con l’Ufficio Scolastico Regionale della Toscana ed è stata presentata per la prima volta alla Fiera Didacta Italia, coinvolgendo il Liceo Artistico “Piero della Francesca” di Arezzo e l’Istituto Superiore “Sandro Pertini” di Lucca.

Il laboratorio è stato strutturato in due fasi distinte: una fase preparatoria, da svolgersi nelle aule scolastiche con l’aiuto dei docenti, e una fase di progettazione dal vivo da realizzarsi alla presenza del personale del Ministero della cultura.

Durante la prima fase, le classi partecipanti individuate dall’USR Toscana, sono state guidate all’elaborazione di un’idea di progetto culturale attraverso materiali forniti dal Servizio VI del Segretariato generale del Ministero della Cultura. Gli studenti sono stati invitati a riflettere sul valore della cultura nella propria città, sull’identità territoriale e sul ruolo attivo dei giovani, sviluppando:

- un video-spot promozionale (1 minuto e mezzo),
- un tema, uno slogan e un logo identificativi del progetto culturale

La seconda fase ha visto la vera e propria scrittura del dossier di progetto a partire dal materiale preparato durante la prima fase. In questa occasione, i progetti sono stati

---

<sup>22</sup> Ales Spa presso Servizio VI ex Segretariato generale DIAG, MIC. Intervento revisionato dagli autori.

revisionati e completati con il supporto degli esperti del Servizio VI, per poi essere presentati in forma pubblica davanti a una giuria di funzionari ministeriali. Al termine delle esposizioni, la giuria ha valutato i progetti e proclamato l'istituto vincitore.

Il laboratorio così ideato rappresenta un modello virtuoso e replicabile di educazione culturale che coniuga cittadinanza attiva, creatività e progettualità. L'iniziativa valorizza la voce e le idee dei giovani, proponendoli come interlocutori centrali nei processi di rigenerazione culturale delle città, e si pone come occasione concreta per costruire visioni partecipate di futuro, fondate sulla cultura come strumento di crescita collettiva. Gli studenti, chiamati a riflettere sulla partecipazione giovanile alla vita culturale cittadina, hanno proposto soluzioni innovative come laboratori nei musei, eventi di street art, contest culturali e la creazione di comitati consultivi giovanili per la programmazione culturale locale.

Significativa in questo contesto è stata proprio la richiesta degli studenti di avere una maggiore responsabilità nei processi decisionali e di voler contribuire attivamente per migliorare le iniziative culturali della città, partecipando alla pianificazione e all'organizzazione di eventi culturali a loro dedicati con gruppi di lavoro giovanili e consulte.

Dopo la sperimentazione a Didacta Italia il progetto si è consolidato in occasione della manifestazione Lubec, attraverso la partecipazione di tre istituti di scuola secondaria della Toscana, (Istituto Superiore Buonarroti – Pisa; Istituto Superiore Caselli – Siena; Istituto Superiore Carrara Nottolini Busdraghi – Lucca) che si sono cimentati nella scrittura e presentazione di dossier culturali della loro città.

Le esperienze fatte durante le manifestazioni hanno confermato come il laboratorio possa rappresentare non solo un modello formativo replicabile per educare le nuove generazioni alla progettazione culturale, ma anche un catalizzatore di innovazione culturale, offrendo loro uno spazio creativo in cui immaginare città più inclusive, dinamiche e partecipate, in cui il patrimonio culturale diventa leva di sviluppo e coesione sociale.

## CANTIERE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA | LE NUOVE OPPORTUNITÀ FSE+ 2021-2027 PER LA CULTURA IN TOSCANA

*A cura di LAMA Impresa Sociale, in collaborazione con la Direzione Beni, Istituzioni, Attività culturali e Sport di Regione Toscana e con OAPPC Lucca*

### Report del Cantiere<sup>23</sup>

Presso il Real Collegio di Lucca, si è tenuto nella cornice dell'iniziativa LuBeC 2024 l'incontro dal titolo "LE NUOVE OPPORTUNITÀ FSE+ 2021 – 2027 PER LA CULTURA IN TOSCANA", a cura di LAMA Società Cooperativa Impresa Sociale (<https://agenziaalama.eu/>) - cooperativa nata nel 2007 e attiva da 18 anni nei settori dell'innovazione sociale, della rigenerazione urbana, della cittadinanza partecipata e partner esperto nell'assistenza tecnica alle Pubbliche Amministrazioni - in collaborazione con la Direzione Beni, Istituzioni, Attività Culturali e Sport (BIACS) di Regione Toscana.

L'incontro, parte degli interventi previsti dal programma di animazione, tutoraggio e informazione sui bandi della Direzione Cultura a valere sul Por Fse+ 2021 - 2027 (Azione 1.a.13 "Capacità Istituzionale Occupazione-Animazione" FSE Plus 2021-2027), e orientato a offrire occasioni di approfondimento e confronto per un'ampia platea di potenziali beneficiari attivi sul territorio della Regione Toscana e fornire ai partecipanti indicazioni di supporto al lavoro di elaborazione e presentazione delle proposte progettuali, è stata l'occasione per organizzazioni e professionisti del settore culturale di confrontarsi direttamente con i referenti regionali degli Avvisi previsti dalla programmazione 2023-2025, in materia di sistemi museali, arte contemporanea, Band&Orchestra e spettacolo dal vivo.

Il pomeriggio si è sviluppato in due momenti principali. La prima parte, una sessione plenaria, si è aperta con i saluti istituzionali di Elena Pianea, Direttrice della Direzione Beni, Istituzioni, Attività Culturali e Sport della Regione Toscana. A seguire, i Responsabili dei settori regionali - Margherita Tempestini, Paolo Baldi e Leonardo Massimo Brogelli - hanno fornito una panoramica generale sui bandi e sulle opportunità offerte dal programma FSE+ Cultura.

La plenaria ha rappresentato il contesto ideale per presentare le attività previste dal Programma di animazione e informazione, illustrando in modo puntuale i canali e gli strumenti messi a disposizione dei potenziali beneficiari degli Avvisi pubblici, e ha dato spazio a tre approfondimenti tematici verticali di orientamento e supporto alla progettazione, dedicati nello specifico ai seguenti temi: "Stakeholder mapping/engagement, approcci e strumenti", a cura di Sara Barbieri, Service Designer di LAMA; "Comunicazione, approcci e strumenti", a cura di Claudia Coppola, esperta di comunicazione in LAMA; e l'intervento dal titolo "La Teoria del Cambiamento (ToC) come strumento di progettazione strategica, approcci e strumenti" con Mattia Forni, esperto di Ricerca e Valutazione in LAMA.

---

<sup>23</sup> A cura di LAMA Impresa Sociale, in collaborazione con la Direzione Beni, Istituzioni, Attività culturali e Sport di Regione Toscana. Intervento revisionato dagli autori.

I tre interventi avevano l'obiettivo di ispirare i partecipanti e accompagnarne la riflessione attraverso la presentazione di casi studio e approcci innovativi alla progettazione, relativamente a:

- mappatura, coinvolgimento e ascolto dei portatori di interesse nell'ambito di un progetto;
- il ruolo della comunicazione nelle fasi di definizione della proposta progettuale, in coerenza con le attività finanziate dai Bandi FSE+ della Direzione BIACS di Regione Toscana, e nello specifico rispetto alla promozione di corsi per il coinvolgimento di potenziali destinatari, al racconto dei risultati di un progetto e all'integrazione di azioni di comunicazione e informazione volte a garantire visibilità al sostegno fornito dai Fondi Europei;
- e ancora, gli elementi essenziali della metodologia della Teoria del Cambiamento, la sua applicazione per sviluppare una progettazione strategica - a partire dall'identificazione degli obiettivi di impatto - e il racconto del caso studio del progetto di rigenerazione territoriale "Montagna Fiorentina" (<https://montagnafiorentina.com/>), per i Comuni montani aree interne di Londa e San Godenzo.

La seconda parte ha invece previsto un momento di confronto diretto con i partecipanti interessati a partecipare agli Avvisi pubblici, suddivisi in due gruppi di lavoro coordinati dai referenti regionali e dalle facilitatrici di LAMA Impresa Sociale.

- Gruppo 1: Sistemi Museali (Azione 1.a.5.1 - "Giovani professionisti crescono nei musei") e Arte contemporanea (Azione 1.a.5.1bis - "Residenze d'artista")
- Approfondimento a cura di Maurizio Martinelli, Francesca Ciaravino di Regione Toscana, struttura Patrimonio culturale, museale e documentario. Arte contemporanea. Investimenti per la cultura; Paolo Baldi e Laura Giuntini di Regione Toscana, relativamente ai bandi:
- Gruppo 2: Band&Orchestra (Azione 1.a.4 - "Residenze artistiche musicali") e Spettacolo dal vivo (Azione 1.a.15 - "Residenze per le arti sceniche")

Approfondimento a cura di Leonardo Massimo Brogelli, Responsabile Spettacolo dal vivo e riprodotto. Festival. Promozione della cultura musicale. Politiche per lo Sport Regione Toscana, Margherita Tempestini ed Elisabetta Malenotti, Fondazioni Regionali per la Cultura, Istituzioni Culturali e siti Unesco. Valorizzazione del patrimonio culturale. Rievocazioni storiche. Politiche per i giovani di Regione Toscana.

I partecipanti ai due gruppi di approfondimento hanno avuto l'opportunità di ripercorrere gli elementi essenziali dei quattro bandi di loro interesse e porre domande ai responsabili di settore. Tutti i materiali dell'incontro sono disponibili per consultazione e approfondimento sul sito di LuBeC.

L'evento ha rappresentato un'importante occasione di incontro, informazione e confronto tra Regione Toscana e un'ampia comunità di attori attivi nel settore culturale. Un momento concreto di dialogo tra istituzioni e territorio, con l'obiettivo di accompagnare i soggetti culturali in un percorso di crescita informato e consapevole, rafforzando le competenze e ampliando le possibilità di accesso a opportunità innovative. Un passo che conferma l'impegno della Regione nella costruzione di una cultura sempre più aperta, inclusiva e pienamente integrata nelle politiche europee di sviluppo.

## CANTIERE CITTÀ E TERRITORI | TURISMO SOSTENIBILE VS OVERTOURISM: LE RISPOSTE DALLA CULTURA

*A cura di Promo P.A. Fondazione. In collaborazione con ALI – Stati Generali della bellezza, Rete dei comuni sostenibili e OAPPC Lucca*

### **Intervento di apertura di Mario Pardini<sup>24</sup>**

Il tema di oggi è molto interessante, e noi — intendo noi amministratori — siamo qui proprio perché LuBeC rappresenta un momento di riflessione. Da vent'anni, in questi giorni, Lucca diventa un punto di riferimento a livello nazionale su un dibattito fondamentale: quello sulla cultura. In vent'anni si è passati da una narrazione basata solo sulla tutela a un discorso sulla valorizzazione. E non è una questione solo semantica: è un cambio di visione. L'intervento di Angela Acoron ha sottolineato come, attraverso i beni culturali, si possano trovare punti di equilibrio tra tradizione e innovazione, tra passato e futuro. Ed è da questi punti di equilibrio che possono nascere soluzioni a cui, magari, prima non pensavamo.

Noi amministratori dobbiamo occuparci dei cittadini di una città come Lucca, ma il discorso vale per tutto il Paese. È il tema delle risposte che la cultura può dare sul fronte del turismo sostenibile, e quindi anche del cosiddetto over-tourism. Sono qui anche in rappresentanza della sindaca Susanna Cenni, presidente di Anci Toscana. Io faccio parte del direttivo regionale, e oggi porto anche il suo saluto e il suo contributo al dibattito interno ad Anci. Gestire, valutare e prevedere: è questo il compito degli amministratori. Non abbiamo la sfera di cristallo, non siamo stregoni, ma possiamo avere una visione concreta delle scelte che facciamo se abbiamo un'idea di ciò che potrebbe accadere. E possiamo quindi guidare il cambiamento.

La cultura, da questo punto di vista, per me è una risposta fondamentale. In Italia, ogni giorno ci confrontiamo con il tema della qualità della vita dei cittadini e quindi con l'equilibrio tra chi risiede in una città, chi la vive ogni giorno e chi la attraversa da turista. Parliamo di sicurezza, di convivenza, di tutto ciò che incide sull'esperienza urbana. Ecco, la risposta più completa, secondo me, è proprio quella che si può costruire attraverso la cultura: guidare l'investimento in cultura, orientare la visione che una città ha del proprio patrimonio storico, valorizzarlo in senso positivo. Un esempio semplice: siamo oggi all'interno del bellissimo Real Collegio. Non lo stiamo sfruttando in modo negativo. Lo stiamo valorizzando, rendendolo un contenitore di eventi, un luogo di dibattito. E farlo qui dentro ha ancora più valore. Legare eventi e monumenti storici è un'azione tangibile: fare un evento sotto la Torre di Pisa — e lo dico anche perché abbiamo l'ex sindaco di Pisa qui tra noi — o sotto le Mura storiche di Lucca non è come farlo in uno stadio o in un palazzetto. Questo è un valore aggiunto. Non è sfruttamento, è valorizzazione. Lucca ha tantissimi esempi di questo tipo. La visione della tutela e conservazione ha fatto un passo avanti con la promozione e la valorizzazione.

Questo per noi amministratori è un vero strumento operativo. Investire nella cultura — in eventi, mostre, convegni, sport — vuol dire investire, a cascata, anche in altre aree strategiche della città. E questo è importante, perché ci dà leve operative concrete.

---

<sup>24</sup> Sindaco di Lucca.

Veniamo al tema centrale: turismo sostenibile contro over-tourism. Anche qui, attenzione a come se ne parla. A volte si usa questo termine a proposito, a volte a sproposito. Non è over-tourism se in certi giorni dell'anno abbiamo flussi turistici rilevanti. Anche a Lucca se ne discute, ma quando si parla con gli operatori del settore si capisce che non siamo di fronte a un fenomeno esasperato.

Tuttavia, il problema esiste e non possiamo ignorarlo. Se non lo guidiamo, se non lo prevediamo, se non azioniamo delle leve e lasciamo tutto al caso, finiamo per non governare più niente. Possiamo anche avere fortuna, ma non è questo il modo giusto di affrontare le sfide. Per gestire questi fenomeni servono strumenti legati a scelte oggettive, non soggettive. Anche in cultura oggi possiamo farlo, grazie all'analisi dei dati. Possiamo fare scelte "data-driven", basate sull'analisi del passato e sulla previsione del futuro. Questo non deve essere l'unico criterio, certo, ma è un elemento importante. Pensiamo ai flussi turistici, alla destagionalizzazione, sono tutti temi che a LuBeC vengono affrontati ogni anno, e che noi amministratori dobbiamo assorbire come spugne, ascoltando. Il punto vero, secondo me, è questo: il turismo è una risorsa, e deve essere considerato tale. Ma perché resti una risorsa e non diventi un problema, va guidato, gestito, accompagnato. E questo si fa attraverso scelte. Più queste scelte sono oggettive, e meno soggettive, meglio è.

### **Intervento di Gaetano Scognamiglio<sup>25</sup>**

Quando affronto questo argomento, cito sempre una riflessione fatta qualche tempo fa da Aldo Bonomi sul Sole 24 Ore. Bonomi affermava — e afferma tuttora — che, perché le città riescano a mantenere una coesione sociale, è necessario sviluppare contemporaneamente tre dimensioni: la città degli eventi e della cultura, la città della produzione e la città del welfare. Bisogna portare avanti questi tre binari insieme, senza trascurarne nessuno.

Io penso che, in alcuni casi, alcune città abbiano legato le proprie strategie di crescita esclusivamente a uno di questi aspetti, quello degli eventi e della cultura. In altri casi, pur non avendo fatto una scelta esplicita in tal senso, sono state comunque sommerse da flussi non governati, e probabilmente non governabili. L'effetto principale che io vedo non è quello dei picchi di turismo. Come giustamente ha detto il sindaco, i picchi si gestiscono: non provocano necessariamente uno straniamento dell'*animus loci*. Il problema, piuttosto, è che in queste visioni, in queste dinamiche, si perde spesso la consapevolezza che la città deve essere, prima di tutto, dei residenti. E se la città è dei residenti, molti problemi si risolvono. Il primo fra tutti è quello della microcriminalità. Se la città è dei residenti, se le persone dormono nei loro quartieri, se sono presenti, non ci sono quei vuoti che favoriscono fenomeni di microcriminalità. E questo è un punto su cui occorre riflettere seriamente.

Capisco bene che tutti vogliano il turismo. Tutti puntano ad attrarre visitatori, ad aumentare i flussi. È un obiettivo legittimo. Ma spesso si dimentica che questi equilibri vanno mantenuti. La città deve essere, e io dico soprattutto, dei residenti. È una questione cruciale. Credo che alcune città siano ormai in una situazione non più recuperabile. Io ricordo la Firenze degli anni in cui la frequentavo — o meglio, in cui la frequentava mia

---

<sup>25</sup> Presidente Promo P.A. Fondazione.

moglie, che studiava lì all'università, e io la accompagnavo. Era una città meravigliosa, dove si poteva vivere, camminare, dove si trovavano le botteghe storiche, gli artigiani. Tutto questo non esiste più. E, probabilmente, non tornerà mai più. Il vero problema è capire se si può arrestare questa deriva. Se possiamo impedire che accada in altri luoghi. Se avessi la soluzione, probabilmente sarei stra-miliardario, perché l'avrei venduta a tutti. Ma non ce l'ho. E quindi spero che dal dibattito di oggi escano delle buone idee.

### **Intervento di Marco Filippeschi<sup>26</sup>**

Poco più di un anno fa, abbiamo scritto la Carta delle Città della Bellezza, perché ogni anno, come associazione, organizziamo un convegno, un'occasione di confronto che si chiama Stati Generali della Bellezza. In quella Carta non compare il termine overtourism. Tuttavia, se si mettono insieme le proposte, le osservazioni, anche gli accenti di preoccupazione, si può leggere tra le righe quel concetto. Ma già allora, solo un anno fa, era un termine ancora per pochi addetti ai lavori. Cosa voglio dire? Che ci troviamo in una fase di fortissima accelerazione. I cambiamenti che investono le città — in particolare quelle a vocazione turistica, storiche, con importanti polarità attrattive — sono profondi. Lo diceva anche il Sindaco. Io, da parte mia, ho fatto due mandati come Sindaco di Pisa. Noi abbiamo la Piazza dei Miracoli, la Torre e, come sapete, lì l'overtourism c'è sempre stato. Però oggi le città vivono fenomeni nuovi, e anche piuttosto intensi. I conflitti che si generano possono essere visibili, come è accaduto a Barcellona o in altre città europee, dove è emerso addirittura un movimento di reazione da parte dei residenti. Ma possono essere anche più silenti: penso allo svuotamento dei centri storici, all'invadenza — ormai evidente — delle piattaforme digitali, a ciò che tutto questo ha comportato in termini di trasformazioni rapide. Il post-Covid ha contribuito, oltre all'"effetto elastico" di chi ha ricominciato a viaggiare dopo due anni di stop, anche a una maturazione, a un'accelerazione nell'uso delle piattaforme.

Oggi il turismo è turismo digitale e ci sono fenomeni che le città non dominano più. Quando parlo di città, intendo anche i borghi. Lo avete visto: in Italia il turismo è diffuso, non è solo un fenomeno urbano. È un turismo di territori, di aree interne, di borghi. È un turismo litoraneo, perché nel nostro Paese il fenomeno è fortissimo anche nelle città di mare. Ora, per me la cultura può servire in due modi. Intanto, dobbiamo farci una cultura. Una cultura critica. Dobbiamo acquisire strumenti di misurazione che oggi non abbiamo. Stiamo affrontando un fenomeno enorme, planetario, e non siamo nemmeno preparati a quantificarlo. Vediamo solo le punte, gli eccessi. Alcune città hanno già adottato provvedimenti di limitazione. Può darsi che in certi casi siano necessari, ma prima ancora, serve prevenzione, serve cultura.

Una cultura che ci aiuti a indirizzare, a governare in modo consapevole. Pensate a com'è cambiata, in trent'anni, la situazione del turismo rurale, parlo della provincia di Pisa, che conosco bene. Trent'anni fa eravamo ai primordi. È seguita una fase di rilancio, di ristrutturazione degli immobili, di riscoperta delle tipicità. Era un momento magico, ma poi quel momento ha via via cambiato segno, è diventato altro, e in alcuni casi, è diventato perdita di identità. Questo lo sentono i residenti e se c'è una cultura attenta, critica, deve farsi carico anche di problemi come questi. L'altro aspetto, e con questo concludo il mio breve intervento, è la cultura come strumento.

---

<sup>26</sup> Direttore Esecutivo ALI.

Con la cultura possiamo qualificare l'offerta. Un'offerta che è rivolta anche ai turisti, che è richiamo per i visitatori. Da questo punto di vista, dobbiamo andare oltre ciò che si è fatto finora. Io penso che le città, le amministrazioni locali, in questi anni abbiano fatto molto. Se pensate ai festival, alle tante iniziative che prima semplicemente non esistevano, è evidente che l'offerta è cresciuta. Ma dobbiamo mantenere l'obiettivo di un'offerta qualificata, di un'offerta colta, che nutre domande specifiche, che sollecita specialismi. Non dobbiamo uniformare tutto, non dobbiamo abbassare il livello. Detto questo, detto a Lucca, detto in Toscana, capite bene che ha un significato importante, perché di base partiamo già da un livello alto. Ma anche questo livello può degradarsi e, forse, si sta degradando. Al di là dei casi che sembrerebbero irrecuperabili — e speriamo che non lo siano — in cui l'overtourism è davvero devastante, noi dobbiamo preservare un'identità, che è anche una scommessa sul futuro, che è anche un assetto economico sano.

Voi sapete che alcuni settori del turismo, quelli più legati alle attività sorte negli ultimi anni, hanno destabilizzato e impoverito la struttura più solida dell'offerta turistica. Voi sapete che il lavoro nel turismo è spesso un lavoro povero, l'incidenza del PIL del turismo — che è un settore in crescita, mentre gli altri sono in stasi o in calo — non è pari a quello che potrebbe essere, se il sistema fosse più sano. In troppi rivoli si perdono risorse, che finiscono in una rendita che non fa economia, fa altro.

Ecco, io credo che queste siano domande alle quali dobbiamo rispondere, abbiamo l'onere di farlo. Spero che il dibattito di oggi, portato avanti proprio dagli operatori sul campo, ci dia una mano. E nella collaborazione tra ALI e Promo PA, questo sarà uno dei temi che ci proponiamo di sviluppare come una delle questioni principali.

### **Intervento di Oliviero Ponte di Pino<sup>27</sup>**

Nella mia vita mi sono occupato di tante cose: di libri, di spettacolo, di giornalismo, eccetera, ma non mi sono mai occupato professionalmente di turismo. Tuttavia, negli ultimi anni, per due motivi diversi, ho cominciato ad avvicinarmi anche a questo tema. Il primo motivo è che, nel campo dello spettacolo dal vivo e in generale in ambito culturale, è in atto un cambiamento molto profondo. La cultura viene utilizzata sempre più spesso, e in modo sempre più consapevole, come strumento per raggiungere obiettivi che, almeno in apparenza, non sono il suo core business. Uno degli intrecci più significativi degli ultimi anni è proprio quello tra cultura, spettacolo dal vivo e turismo. Lo spettacolo viene usato per accrescere la reputazione di una località, per attrarre nuovi visitatori o, più semplicemente, per allietare l'estate dei villeggianti, come accadeva già quando ero ragazzo.

Questo uso della cultura come leva ha prodotto una tendenza molto visibile: oggi la cultura è sostenuta sempre più spesso non dall'assessorato alla cultura o dal ministero della cultura, ma da altri soggetti — amministrazioni, enti turistici, istituzioni — che hanno capito che la cultura può essere uno strumento potente per raggiungere obiettivi strategici. Faccio un esempio che non c'entra direttamente col turismo: il teatro in carcere. Si è capito che le attività teatrali migliorano moltissimi aspetti della vita dei detenuti e, di riflesso, anche dell'ambiente carcerario.

---

<sup>27</sup> Giornalista e scrittore.



Ecco, il turismo è uno dei settori in cui questi connubi virtuosi sono stati più numerosi. Il secondo motivo per cui sono qui è legato al mio lavoro con Giulio Alonzo: insieme curiamo un portale che si chiama TrovaFestival, che ha censito 1.800 festival culturali in tutta Italia, disseminati ovunque. A un certo punto ci ha contattati il responsabile editoriale di una casa editrice, chiedendoci di realizzare una guida turistica ai festival. L'abbiamo fatta e siamo andati in giro a parlare di cultura e turismo, sia nei festival per promuovere il libro, sia nelle fiere del turismo. Siamo finiti persino alla Fiera del Turismo di Rimini, invitati dagli stessi operatori turistici, che hanno trovato interessante e utile il nostro punto di vista.

Questo per dire che, se dico delle sciocchezze, potete ovviamente correggermi. Oggi sono qui anche perché ci si chiede: che cosa può fare la cultura per affrontare questo problema dell'overtourism? È un po' quello che diceva anche Marco Filippeschi: come può la cultura contribuire a gestire un problema che, in fondo, è causato proprio dalla cultura? Ed ecco il paradosso: che cosa attira milioni di turisti in Italia? La cultura. La gente va a Firenze, viene a Lucca per questo. Pensate alle decine di migliaia di persone che arrivano a Lucca durante il Lucca Comics. Che cosa le attira? Ancora una volta: la cultura. Dunque, come può la cultura aiutare a mitigare o gestire un problema che essa stessa — con la sua bellezza, la sua forza attrattiva — ha contribuito a creare? Io non ho risposte, ma alcune riflessioni sì. Prima di tutto, non esiste un solo tipo di turismo: ce ne sono moltissimi. A Lucca c'è il turismo d'arte: gente che viene per vedere il Duomo, San Michele, San Frediano.

Negli ultimi anni Lucca è entrata in modo stabile nel circuito del turismo culturale — prima c'erano Firenze, Siena, Pisa, oggi c'è anche Lucca — e i flussi turistici si sono intensificati. C'è poi il turismo del territorio: le ville sulle colline, le pievi sparse, il turismo rurale, con tanti stranieri che soggiornano a lungo nelle colline toscane. C'è il turismo musicale legato a Puccini, con il Festival di Torre del Lago, frequentato da un pubblico mediamente benestante, a elevata capacità di spesa. A Pesaro, città con un festival simile, la maggioranza degli spettatori viene dall'estero e spende molto. Ci sono i grandi concerti in piazza, che attirano pubblico anche da lontano. C'è il turismo appenninico, legato alla Via Francigena, che si è sviluppato molto negli ultimi anni. E poi c'è Lucca Comics, che dà alla città una reputazione straordinaria, oltre all'afflusso. C'è il turismo sportivo.

A Milano, per esempio, molti vengono per lo shopping o per vivere il lifestyle. Ci sono festival, eventi culturali, esperienze diverse. Oggi ho letto — sul Sole 24 Ore — che ci sono addirittura tre proposte di legge sul turismo: una per il turismo degli alianti, una per quello dei motociclisti, una per i camperisti. Questo per dire che stiamo assistendo a una frammentazione di esperienze turistiche sempre più particolare e imprevedibile. Ecco perché è importante capire come comunicare tutto questo. Perché se la comunicazione si limita a dire “Venite in Italia, c'è la Torre di Pisa e il Canal Grande”, il tipo di turismo che attiriamo sarà univoco. Il punto non è più solo che cosa offriamo, ma come lo comunichiamo.

Vorrei concludere raccontandovi tre esperienze artistiche. La prima è una performance del collettivo svizzero-tedesco Rimini Protokoll, che fa spettacoli site-specific, uno di questi si intitola Cargo Sofia (o cambia titolo a seconda della città). Il pubblico si siede sul pianale di un camion, davanti a una parete di schermi, e segue il viaggio di un camionista che parte da Sofia e, nel nostro caso, arriva a Lucca. Il pubblico vede la città con gli occhi del camionista: una Lucca diversa, fatta di scorci e dettagli che non appartengono né al turista né al residente. La seconda esperienza è quella dell'artista francese Sophie Calle, che,

senza dichiarare la sua identità, si è fatta assumere come cameriera ai piani in un hotel di Venezia. Per giorni ha fotografato ciò che i turisti lasciavano nelle stanze d'albergo: una riflessione profondissima, silenziosa, sul nostro modo di abitare i luoghi. La terza esperienza è personale: a Stromboli, due anni fa. A luglio, con il caldo, era difficile girare durante il giorno, al mattino presto, però, cercavo di incontrare gli abitanti del borgo, parlare con loro, capire le storie di chi quei luoghi li ha vissuti davvero, prima che diventassero mete turistiche così conosciute. Ho scoperto storie straordinarie, persone che avevano animato quelle comunità, plasmato quei territori. Tutto questo per dire che la cultura, prima di tutto, ci può insegnare a guardare in modo diverso. A vedere i paesaggi, i monumenti, le esperienze con occhi nuovi. Che cosa vede un turista? Che cosa gli facciamo vedere? Che cosa vedono invece le persone che vivono quei luoghi o che ci lavorano? C'è uno scambio possibile? Vado in un posto solo per consumare la bellezza, per fare un bagno o una gita, oppure posso anche conoscere, ascoltare, entrare in relazione?

Credo che sia da qui che possiamo cominciare a guardare questi problemi con uno sguardo diverso.

### **L'IDENTITÀ DEI LUOGHI E LA CULTURA COME MODELLO ALTERNATIVO ALL'OVERTOURISM**

#### **Intervento di Ermanno Bonomi<sup>28</sup>**

Nella mia vita mi sono sempre occupato di turismo, prima lavorando sul campo, poi dedicandomi alla formazione dei giovani, agli studi, all'analisi dei dati, alle previsioni e alla promozione. Sono stato direttore delle APT di Firenze e Pisa, dirigente in Regione, e mi sono occupato sia della promozione di singole città sia di quella dell'intera Toscana.

L'obiettivo era uno solo: aumentare il numero delle presenze turistiche, incrementare i flussi e far crescere i numeri, e questa era la mia principale preoccupazione. Oggi, invece, come ha detto il presidente Scognamiglio, è necessario fermarsi e riflettere, perché il settore sta cambiando radicalmente e occorre prenderne atto sviluppando nuove competenze. Già nel 2020, subito dopo la pandemia, l'Organizzazione Mondiale del Turismo prevedeva un raddoppio dei flussi turistici mondiali in dieci anni, e ciò sta accadendo. Finita la crisi, le presenze sono cresciute rapidamente: a Firenze, per esempio, siamo già arrivati a 18-20 milioni di presenze annue e, se i dati si raddoppieranno, arriveremo a 40 milioni. In tutta la Toscana siamo intorno ai 48-50 milioni, e questo è il primo dato da cui partire: non un'ipotesi, ma una realtà in corso.

È vero che il problema è più grave per Firenze che per Lucca, ma pian piano riguarderà tutte le destinazioni, da San Gimignano alle Cinque Terre. Firenze è già un caso emblematico, con un dibattito acceso che vede da una parte le imprese alberghiere e dall'altra studiosi, cittadini e politici che denunciano l'overtourism. La permanenza media in città è di 2,27 notti, con circa 7 milioni di presenze a cui si aggiungono 6,8 milioni di escursionisti e molti altri che sfuggono alle statistiche. I dati, oggi più affidabili rispetto a dieci anni fa, restano parziali, ma la realtà è che le presenze annue a Firenze sono circa 20 milioni.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo definisce l'overtourism come l'impatto negativo che il turismo esercita sia sulla qualità della vita dei residenti sia sull'esperienza dei

---

<sup>28</sup> Sociologo del turismo.

visitatori. Si tratta di una trasformazione urbana e sociale. In alcuni casi si è scelta la via della monocultura turistica, un'economia basata quasi esclusivamente sul turismo, come a Firenze e a San Gimignano, anche se lì sono stati avviati interventi più intelligenti. Le conseguenze sono note: antagonismo dei residenti, aumento degli affitti, fuga dal centro storico — a Firenze si parla di 10.000 abitanti in meno — e una città trasformata in un grande albergo. Un sistema così dipendente dal turismo è vulnerabile a crisi economiche, eventi climatici o pandemie, e diventa instabile. Come ha ricordato Marco Filippeschi, il lavoro si precarizza e i salari restano bassi; aggiungo che i profitti delle imprese turistiche diminuiscono nonostante il fatturato cresca.

I residenti non si sentono più parte della città, nemmeno quelli dei quartieri esterni, e questo sentimento diventa antagonismo, con conseguenze anche sulle politiche pubbliche. Gli interessi economici legati al turismo finiscono per orientare anche le politiche sociali e culturali. Ci sono poi segmenti turistici chiaramente nocivi: ricordo quando all'ufficio informazioni di via Cavour a Firenze molti turisti chiedevano dove si prenotasse la gondola in piazza San Marco. È un turismo di massa distorto, simile a quello che porta in North Kansas milioni di visitatori a una piazza con un obelisco che segna il centro geografico degli Stati Uniti.

Ancora peggiore è il turismo escursionistico “mordi e fuggi”, che porta i visitatori ad arrivare la mattina e ripartire la sera, senza alcun rapporto con il territorio. Alcune città hanno tentato soluzioni: Venezia ha introdotto un biglietto d'ingresso, Barcellona e New York hanno posto uno stop agli affitti brevi, salvo poi reintrodurli per non danneggiare famiglie che da essi dipendevano, Amsterdam ha vietato l'accesso alle grandi navi da crociera, Copenaghen premia i turisti che compiono azioni ambientali, Siviglia ha interrotto la fornitura idrica alle case vacanza non a norma. Sono interventi diversi, ma nessuno risolutivo: la verità è che si può fare poco se manca una visione politica, economica e sociale chiara, che parta dall'identità della città. Airbnb non è la causa ma la conseguenza. A Firenze due anni fa erano registrati 11.799 alloggi, oggi sono 12.500, e nel frattempo cresce la difficoltà dei residenti a trovare casa. Il problema è più ampio: il sistema degli affitti non funziona e scoraggia i proprietari.

Il turismo non è mai separato da altri fenomeni, è intrecciato con leggi, regole, economie. La vera causa è la monocultura turistica: quando ogni edificio viene trasformato in albergo o studentato nominale, si costruisce un modello insostenibile. Le regolamentazioni spesso finiscono per incentivare, invece che limitare, questa direzione. Il punto più critico resta la perdita di identità. Ma cosa significa identità di Firenze? Non i cipressi o le strade della Val d'Orcia, ma la vita, il lavoro, le mani della comunità. Fino a pochi decenni fa, uscendo dagli Uffizi, si incontravano artigiani che lavoravano la pelle, la pietra serena o i gioielli: c'era un legame tra le opere e chi le aveva rese possibili.

Oggi gli artigiani sono scomparsi, l'ultimo negozio di via dei Neri ha chiuso da poco, perché gli affitti non calmierati hanno reso impossibile vivere e lavorare in centro. Così si è spezzato il legame fra città e patrimonio, e gli Uffizi hanno perso la loro unicità: non solo museo, ma parte della vita cittadina. Questo era il *genius loci*, l'anima del luogo. Le destinazioni che sapranno conservare e dimostrare la propria identità saranno quelle più competitive, mentre una città uguale a tutte le altre non avrà più forza attrattiva. Un esempio utile è il Piano di settore turistico redatto a Firenze nel 1999, che prevedeva i flussi, programmava spazi e norme urbanistiche: un vero caso di pianificazione.

Oggi più che mai serve programmazione: degli spazi, dei flussi, delle visite ai musei. Se i turisti raddoppieranno, sarà inevitabile prenotare in anticipo gli Uffici, e probabilmente la prenotazione diventerà vincolante anche per soggiornare in città. Ma prima ancora occorre decidere che cosa vogliamo fare della città. Firenze ha scuole, istituti, artigiani, un patrimonio culturale enorme: perché non trasformare la cultura in un settore economico vero, capace di innovazione? All'alba dell'intelligenza artificiale, che segnerà una rivoluzione profonda, la cultura può diventare motore di produzione e ricchezza, cambiando anche il turismo stesso. Il futuro sarà dominato dal tempo libero: viaggi, sport, cultura, benessere. Vivremo in un'economia fondata sui beni immateriali, mentre industria e produzione materiale caleranno.

Ciò che resterà centrale sarà il sapere. Non serve dividersi fra chi demonizza il turismo e chi lo difende: bisogna costruire un patto tra comunità e operatori per scegliere insieme il modello di sviluppo. Il turismo è un settore atipico che richiede competenze specifiche: non basta aver viaggiato molto per amministrarlo.

A differenza dell'industria, non è il prodotto che va al mercato, ma è la domanda che arriva verso di noi, e questo cambia tutto. Il turismo ha un effetto moltiplicatore enorme: un albergo coinvolge agricoltura, edilizia, lavanderia, trasporti. Per questo sostengo che più che un assessore al turismo servirebbe un ministero capace di incidere su tutti i settori, dai trasporti alla scuola, dalla sanità alla cultura, perché ognuno di essi contiene una componente turistica. Infine, le motivazioni al viaggio sono sempre più di nicchia: esperienze nuove, turismo lento, cicloturismo.

Molti fenomeni nascono dal basso e diventano mercato globale: l'agriturismo nacque da giovani milanesi che frequentavano le campagne toscane, il turismo in India negli anni Sessanta dai movimenti alternativi, ed entrambi oggi sono offerte consolidate. È questo il turismo che cresce, la lunga coda che si affianca e spesso supera il turismo balneare tradizionale. Per affrontarlo serve sapere: solo con la conoscenza possiamo fermarci, riflettere e trovare una strada nuova. L'overtourism ci obbliga a farlo.

## **IL RUOLO DI POLI E SISTEMI CULTURALI PER COMBATTERE L'OMOLOGAZIONE E FAVORIRE LA DELOCALIZZAZIONE**

### **Intervento di Cristina Clerico<sup>29</sup>**

Sono qui a portare un'esperienza totalmente diversa: racconto la storia di un luogo, un territorio che si è affacciato al turismo, per così dire, "l'altro ieri". Siamo all'inizio di un percorso e proprio per questo il nostro territorio è ancora tutto da costruire e da esplorare. Eppure, partire adesso comporta anche un certo vantaggio, perché si può imparare dall'esperienza altrui e prendere atto delle riflessioni già maturate da chi ha iniziato per primo, evitando di ricadere negli stessi errori. I pionieri, si sa, rischiano di più, e proprio per questo la riflessione che stiamo portando avanti sulla città ci ha spinti, in un certo senso, ad "accendere la luce" su bisogni diversi.

Oggi vi parlo di un progetto: un polo culturale che nasce da alcune criticità del territorio ma che si pone anche l'obiettivo di sviluppare attrattività verso l'esterno, anche se per noi questo rappresenta più un effetto collaterale che un fine diretto. Il nostro assessorato alla

---

<sup>29</sup> Assessore alla Cultura di Cuneo.

cultura non è mai stato unito a quello al turismo: io mi occupo di cultura, parità, antidiscriminazione, università e politiche giovanili, mentre il turismo è collegato ad altri ambiti, come quello della montagna, che è l'altra "luce" che stiamo accendendo. Perché allora scegliere di parlare di un polo culturale in una città che, pur essendo capoluogo di provincia, conta solo 56.000 abitanti? Perché siamo un territorio marginale, "ai bordi dell'impero", con una forte vocazione imprenditoriale ma con infrastrutture inadeguate, una realtà complessa e contraddittoria. Siamo una città di confine, con la Francia a venti minuti, una città alpina che solo recentemente ha preso consapevolezza di sé, delle proprie identità multiple, dei punti di forza e delle debolezze.

Abbiamo deciso di investire sulla cultura come scelta centrale del nostro PNRR, destinando 14 milioni dei circa 63 disponibili alla realizzazione di un polo culturale all'interno di Palazzo Santa Croce. Una scelta importante, pensata a partire dai dati. Lo dicevano anche il sindaco Pardini e Bonomi: senza dati non si costruisce nulla, ed è proprio dall'analisi dei bisogni, delle criticità e delle potenzialità del nostro territorio che siamo partiti. In quanto capoluogo, ci siamo assunti la responsabilità di offrire una lettura più ampia, un coordinamento rispetto al contesto provinciale, visto che molte funzioni un tempo in capo alle Province sono venute meno.

Abbiamo scelto la cultura perché risponde ai bisogni, perché può ridurre le disuguaglianze, generare coesione sociale, aumentare la sostenibilità economica e sociale delle attività, ma anche perché da tempo lavoriamo sul welfare culturale, che rappresenta il cuore del nostro progetto: un polo che ospiterà le biblioteche civiche e i cittadini. Abbiamo deciso di sviluppare questo polo attorno al "mondo libro", perché Cuneo possiede una delle biblioteche civiche più antiche del Piemonte, un patrimonio straordinario che merita di essere valorizzato.

Non si tratta solo di una scelta valoriale, ma anche economicamente sensata: secondo i dati di Unioncamere dello scorso anno, il comparto culturale produce in Italia 95,5 miliardi di euro e ha un moltiplicatore pari a 1,8, il che significa che per ogni euro investito se ne generano 1,8, quindi 95,5 miliardi diventano 176,4 miliardi. Ecco perché investire la quota maggiore del PNRR in un polo culturale è anche una scelta di intelligenza economica. Ma il nostro territorio presenta criticità e opportunità specifiche.

Abbiamo, ad esempio, un basso tasso di disoccupazione giovanile: il 54,3% dei giovani della provincia di Cuneo è occupato, contro il 46,4% della media piemontese e il 39,1% della media nazionale. È quindi una situazione positiva, con pochi NEET, buone performance degli Istituti Tecnici Superiori e una forte alleanza con il mondo produttivo, un'elevata presenza di startup innovative e un polo agroalimentare sviluppato. Funziona, e può ancora migliorare, la sinergia tra pubblico e imprese, in particolare con la Camera di Commercio e le associazioni di categoria.

Ma ci sono anche criticità: la popolazione invecchia, meno della media regionale ma comunque invecchia, la natalità è bassa, il sistema dell'alta formazione è poco attrattivo e il livello medio di istruzione è inferiore a quello regionale e nazionale, un dato che stona con un tessuto produttivo tra i più solidi del Paese. Pensate che il tasso di export della provincia di Cuneo è paragonabile a quello della Baviera, eppure solo il 23% degli adulti ha un titolo di studio terziario, contro il 38% della Baviera, una differenza di 15 punti percentuali. È anche per questo che abbiamo scelto di investire sulla cultura: perché serve

a crescere, a creare consapevolezza, a migliorare la qualità della vita e l'attrattività complessiva.

Per questo abbiamo deciso di partire dalle biblioteche, perché nella nostra città il lavoro culturale ha radici profonde e perché riteniamo necessario uno spazio di 7.000 metri quadri che sia visibile, percepibile e riconoscibile come il cuore che innesta i meccanismi positivi di sviluppo e sostenibilità. È un progetto grande, e proprio per questo ci siamo candidati a Capitale Italiana del Libro 2025: vogliamo mostrarlo all'esterno, ma la nostra priorità resta migliorare la qualità della vita dei cittadini e, di conseguenza, aumentare l'attrattività verso l'esterno.

### **Intervento di Pietro Esposito<sup>30</sup>**

Il progetto che vi presento si chiama — come un antico saluto sardo — Salude & Trigu, “Salute e grano”. Quando le persone si incontravano nei paesi, ci si salutava con “salude & trigu”: augurare salute alla tua famiglia e a te, e augurare anche di poterla sostenere attraverso il lavoro, attraverso il pane.

Abbiamo parlato di overtourism in modo puntuale, preciso e stimolante nella relazione introduttiva. Io ho portato una slide che vedremo alla fine del mio intervento, perché quella scritta è apparsa nel 2017 a Barcellona, ed è lì che si è iniziato a percepire che qualcosa non andava e che c'era un mondo che si muoveva.

Bonomi ha parlato del 2030, di un raddoppio dei nostri viaggi — perché tutti noi siamo anche viaggiatori — ma allo stesso tempo si percepisce un pericoloso corto circuito. Preferisco parlare di turismofobia, usare un termine italiano che descrive meglio il fenomeno: i residenti, le persone che dovrebbero ospitare le nostre vacanze, non ci tollerano e sviluppano una vera avversione verso i nostri comportamenti.

La “missione possibile” è trovare un equilibrio tra crescita turistica e sostenibilità, dove la sostenibilità è legata al benessere delle comunità locali. Abbiamo parlato finora di grandi città come Firenze, Milano, Roma, Napoli, ma il nostro Paese è fatto soprattutto di piccole comunità che si affacciano a questo fenomeno certamente positivo, capace di produrre economia ma anche foriero di effetti perversi se si agisce senza una reale consapevolezza dei cambiamenti che il turismo produce nelle comunità. Io preferisco parlare di comunità locali, perché questo ci avvicina al concetto di identità. È qui che nasce Salude & Trigu. La Camera di Commercio, come tanti enti pubblici, è sommersa da richieste di patrocinio e cofinanziamento di eventi. Due le strade: selezionare le richieste su base più o meno discrezionale e limitarsi a contribuire ad un calendario di eventi casuale, oppure fare quello che abbiamo fatto noi, cioè mettere insieme, in un sistema, tutti gli eventi che presentano caratteristiche di sostenibilità sul territorio. Li abbiamo organizzati sotto un marchio, nato nel 2019, ed oggi vedremo come è cresciuto. Il nostro simbolo è il cestino sardo, l'oggetto in cui si raccolgono i doni per l'ospite, dolci e pane, ed è diventato il nostro elemento identitario.

Ci siamo quindi chiesti quali caratteristiche deve avere un evento per essere incluso nel sistema, e ne abbiamo individuate alcune. La prima: l'evento deve derivare dalle comunità locali ed essere tradizione, non nascere da esigenze puramente commerciali come le sagre della birra o del vino. La seconda: il periodo. Parliamo di sostenibilità anche temporale,

---

<sup>30</sup> Segretario generale CCIAA Nord Sardegna. Intervento revisionato dall'autore.

dando premialità agli eventi che non si svolgono nei mesi di picco estivo, luglio e agosto. Non li escludiamo se le comunità li propongono, ma incentiviamo quelli fuori stagione. La terza: la durata. Il professor Bonomi ha mostrato come a Firenze siano più numerosi i turisti “mordi e fuggi” di quelli che pernottano; allo stesso modo, gli eventi di una sola giornata non portano valore duraturo, per questo la nostra rete sta crescendo in durata, passando da eventi di un solo giorno a una media di due giornate e mezzo. Un altro elemento riguarda la provenienza degli organizzatori: essendo una Camera di Commercio, sosteniamo eventi che arrivano dal basso, dal terzo settore, da associazioni culturali e proloco. Non accettiamo eventi promossi da professionisti del settore: non li ostacoliamo, ma non rientrano nell’indirizzo che vogliamo favorire. Altro punto chiave è il coinvolgimento del sistema delle imprese, perché la filiera turistica, quando cresce, si estende all’artigianato, all’agroalimentare e agli eventi culturali.

Infine premiamo le azioni di sostenibilità ambientale, prendendo spunto anche dall’esempio di Copenaghen, che incentiva i comportamenti virtuosi dei turisti. Nella nostra rete accogliamo associazioni culturali, proloco, fondazioni, associazioni di rappresentanza, e oggi vorrei mostrarvi come cresciuti.

Dal 2023 abbiamo introdotto attività formative per gli organizzatori, perché il volontariato ha grandi capacità organizzative ma spesso mancano competenze specifiche, e la formazione diventa quindi cruciale. I numeri lo dimostrano: il nostro territorio, il Nord Sardegna, conta 90 comuni, e quattro anni fa ne coinvolgevamo circa un terzo, oggi siamo a due terzi. All’inizio la rete era formata da 19-20 associazioni, oggi, siamo arrivati a coordinare 87 iniziative che nel 2024, almeno fino a settembre, hanno organizzato oltre 200 giornate di eventi.

Un cambiamento significativo: all’inizio non ci definivamo “network”: se la Camera di Commercio avesse proposto subito un network non avrebbe ricevuto risposte. I network richiedono coesione e autorganizzazione; prima abbiamo costruito una rete, oggi, dopo sei anni, abbiamo una collaborazione attiva tra i soggetti, che condividono esperienze, eventi e progettazione. Un altro aspetto interessante è che quando si parla di Sardegna si pensa al mare, al sole e all’estate, ma il calendario di Salute & Trigu, senza obbligare nessuno, mostra che oltre il 60% delle giornate di eventi si svolge fuori dall’alta stagione. Chiudo con una citazione dal rapporto più recente di Visit Italy, il primo sito in lingua inglese che promuove il nostro Paese, con cui collaboriamo da quattro anni e grazie al quale abbiamo portato Salute & Trigu sul mercato digitale nazionale e internazionale.

Visit Italy scrive: “Se non si agisce entro il 2030, il 50% delle principali destinazioni turistiche italiane rischia di diventare inaccessibile a causa del sovraccollamento”. Io credo che nessuno di noi, né qui dentro né fuori, voglia che questa profezia si realizzi.

## **TURISMO E ATTRATTIVITÀ CULTURALE: LA DIFFICILE SINTESI TRA SOSTENIBILITÀ E SNATURAMENTO DEI LUOGHI**

### **Intervento di Fabrizia Pecunia<sup>31</sup>**

Riomaggiore, come le Cinque Terre in generale, rappresenta esattamente ciò che ci è stato raccontato oggi. Da noi il turismo si è sviluppato dopo la nascita del Parco Nazionale delle

---

<sup>31</sup> Sindaca di Riomaggiore.

Cinque Terre: prima non eravamo una meta turistica, o almeno non tutte le Cinque Terre lo erano. Io sono sindaca di Riomaggiore e negli anni '90 il mio comune non era considerato una località turistica. C'era un po' di flusso, ma si trattava dei cosiddetti "villeggianti", persone che prendevano una casa in affitto per un mese e che col tempo diventavano amici, quasi parte della comunità. Poi, nel 1999, nasce il Parco Nazionale delle Cinque Terre e da quel momento tutto è cambiato.

Sicuramente in positivo, perché oggi il turismo rappresenta una grandissima risorsa e, direi, l'unica vera opportunità per mantenere vive le Cinque Terre, altrimenti probabilmente non saremmo nemmeno qui a parlarne. Ma c'è anche l'altro lato della medaglia, che coincide con quanto diceva prima il professor Bonomi: un rischio crescente di perdita di identità storica e culturale, ed è questa la grande preoccupazione per noi amministratori e per l'intero territorio. Vi do qualche numero. Prima si citavano i 20 milioni di turisti all'anno a Firenze; noi, tutte le Cinque Terre, abbiamo in totale 4.500 abitanti e il comune di Riomaggiore ne conta 1.344 (al 31 dicembre 2022), ma il flusso turistico annuo ha toccato i 4 milioni di presenze, in gran parte turisti di passaggio. Per noi parlare di overtourism è improprio: il vero problema è il sovraffollamento. La permanenza media dei turisti è di 1,8 giorni, ancora più bassa rispetto a Firenze.

I pernottamenti sono, tutto sommato, sotto controllo: Riomaggiore ha 1.300 abitanti e 3.700 posti letto, una proporzione pericolosa ma non ancora esplosiva. Il problema vero è ciò che accade intorno alle Cinque Terre: a La Spezia, per esempio, trovare un'abitazione è quasi impossibile e tutta la provincia è a rischio, perché avere una meta turistica così rilevante "alle porte di casa" comporta conseguenze che si estendono ben oltre i confini del Parco. Sono sindaca dal 2016 e i primi problemi sono iniziati a emergere nel 2017-2018.

Abbiamo provato diverse soluzioni, arrivando anche a un contenzioso con Trenitalia, perché il tema dei trasporti è cruciale. Il treno è il mezzo più comodo, e per fortuna direi, per accedere alle Cinque Terre, ma genera problemi difficili da gestire: l'afflusso che arriva tramite ferrovia non è controllabile, non puoi dire "basta, oggi ne abbiamo abbastanza". Il nostro problema è che gli spazi sono estremamente limitati. Nei giorni di picco — 25 aprile, 1° maggio, Pasqua, 2 giugno — non parliamo più di turismo, ma di sicurezza. Nei momenti di massimo afflusso, il tempo per percorrere il tratto dalla stazione di Manarola al centro del borgo, che normalmente richiede meno di dieci minuti, può arrivare a 45. Il tunnel si blocca completamente e quando questo accade non è più un tema di sviluppo turistico ma un problema di ordine pubblico.

Quando il turismo diventa un problema di sicurezza, significa che qualcosa non sta funzionando. Cosa possiamo fare, quindi? Sono molto contenta dell'intervento che mi ha preceduto, perché mi ha confermato che forse siamo sulla strada giusta. Abbiamo capito che a livello amministrativo l'unico ambito su cui possiamo agire concretamente è l'offerta: dobbiamo presentarci al turista in un modo diverso.

Oggi chi arriva alle Cinque Terre spesso non sa cosa siano: c'è l'idea diffusa dei borghi di pescatori, ma noi siamo contadini. Le Cinque Terre vanno guardate girando le spalle al mare: siamo abitanti "con le spalle al mare", e il nostro patrimonio non è solo la costa ma i terrazzamenti e le fatiche di secoli, ciò che ci ha reso patrimonio mondiale dell'umanità. Chi arriva oggi va alla marina, si fa la foto al tramonto, ma non sa perché quelle terre siano importanti. Per questo abbiamo provato a cambiare approccio.



Un'occasione è stata la riapertura della Via dell'Amore dopo 12 anni: abbiamo voluto usare quel momento per lanciare un nuovo modello, con visita su prenotazione, guidata e collegata ad altri luoghi di interesse, alcuni già attivi e altri in fase di sviluppo. Così possiamo costruire esperienze prenotabili e portare il turista dove vogliamo noi. Oggi chi arriva si muove in base alle guide o a ciò che vede scendendo dal treno; se invece costruiamo un'offerta strutturata, con comunicazione efficace, guide nei luoghi strategici e una rete di esperienze collegate, possiamo orientare i flussi e connetterli anche a settori non direttamente turistici, come l'agricoltura. Per mantenere vive le Cinque Terre dobbiamo mantenere coltivato il territorio: nel 1973 avevamo 1.000 ettari coltivati, oggi solo 100 sulla carta e forse 50 effettivi. La produzione del vino DOC "Sciacchetrà" e dei prodotti tipici serve anche a questo, a mantenere il territorio e contrastare il dissesto idrogeologico.

L'obiettivo è costruire un progetto strutturato che coinvolga anche chi non lavora nel turismo ma può beneficiarne indirettamente, ad esempio con visite alle aziende agricole, degustazioni, esperienze autentiche. Oggi manca una comunicazione mirata, siamo ancora disorganizzati, ma ci stiamo lavorando.

Il Parco Nazionale ha un ruolo fondamentale nella tutela del territorio, nella lotta al dissesto e al cambiamento climatico, anche con il supporto delle università, ma sul turismo il cambiamento deve partire dal basso, mettendo in rete gli operatori del territorio. Qui arrivano le difficoltà: gli operatori sono spesso in conflitto, con le strutture ricettive da un lato e le attività commerciali dall'altro che hanno esigenze diverse.

Sono arrivate le friggitorie, i take-away, che alimentano il turismo mordi-e-fuggi, e farli dialogare non è semplice. E c'è il paradosso: nei mesi di bassa stagione, dicembre, gennaio, febbraio, abbiamo comunque 2.000 o 3.000 persone sul territorio, ma rischiano di non trovare neanche un bar aperto, perché per molti è antieconomico restare aperti. Servono strumenti per costruire, non imporre, un nuovo modello condiviso basato su cultura, sostenibilità e obiettivi comuni. Da soli, come amministrazioni, non possiamo farcela, e ci stiamo lavorando cercando soprattutto di condividere questa visione.

Non è facile, perché l'interesse economico, soprattutto in luoghi così sviluppati, è diventato dominante. Concordo con il professor Bonomi anche sul tema degli affitti: non possiamo pensare di risolverlo guardando solo da una parte, servirebbero risorse per i Comuni e strumenti per incentivare chi affitta a lungo termine, servirebbero garanzie. I temi sono tanti. La mia esperienza, in questi anni, mi ha insegnato che il turismo può essere e sempre più potrà diventare una risorsa, ma solo se è gestito.

Non possiamo più andare avanti in ordine sparso, rispondendo come se fosse un'urgenza del momento. Il turismo può essere davvero una risorsa se iniziamo a considerarlo per quello che è: un settore economico che ha bisogno di regole, visione e pianificazione di medio e lungo periodo. Altrimenti i problemi resteranno tutti sul tavolo e nessuna soluzione potrà funzionare.

### **Intervento di Vincenzo Servalli<sup>32</sup>**

Cava de' Tirreni si trova in provincia di Salerno, è una città molto bella di circa 50.000 abitanti. Da noi inizia il percorso verso la Costiera Amalfitana — Vietri sul Mare, Cetara,

---

<sup>32</sup> Sindaco di Cava de' Tirreni.

Maiori, Minori, Amalfi, Positano — e poi, naturalmente, abbiamo Salerno, la nostra bellissima città capoluogo. A pochi chilometri c'è anche Pompei. La nostra cittadina, a differenza di Riomaggiore, non ha il treno che porta direttamente i turisti: da noi arrivano in macchina, perché abbiamo la strada. Eppure, anche qui c'è sempre stato un certo tipo di turismo, legato soprattutto alla nostra meravigliosa Abbazia benedettina millenaria, che ogni studioso di San Benedetto ha visitato almeno una volta. Abbiamo percorsi di trekking che portano fino al Sentiero degli Dei e un borgo porticato meraviglioso. Insomma, un turismo tranquillo, che non ha mai creato particolari problemi alla città, un turismo in equilibrio con le esigenze dei nostri cittadini.

A un certo punto, però, sono accaduti due eventi che hanno rappresentato un cambiamento straordinario. Il primo è stato l'evento delle Luci d'Artista nella vicina Salerno, che attirano migliaia di persone da tutta Italia; il secondo è stata la crescita esponenziale del costo del turismo in Costiera Amalfitana.

Vi faccio un esempio: un'ora di parcheggio a Positano può costare anche 15 o 20 euro, soprattutto nei periodi di maggior afflusso, e il problema non è solo quanto costa, ma che spesso il parcheggio non esiste proprio. Ecco allora che cosa succede: la nostra città inizia a diventare meta di un turismo "di rimbalzo", cioè arrivano da noi tante persone che non trovano posto in Costiera Amalfitana e che si fermano a Cava, oppure passano da noi per raggiungere la Costiera.

È un turismo che non abbiamo cercato, ma che arriva comunque, e lo stesso accade in occasione delle Luci d'Artista: nei periodi natalizi la nostra città viene interessata da un notevole afflusso. Un grande tema, toccato anche qui, è proprio questo: allungare la stagione turistica, distribuire i flussi su un periodo più ampio e non concentrarli in pochi mesi. Anche per noi questa è una sfida aperta.

Questo turismo di rimbalzo porta con sé alcune difficoltà. Una di queste, già citata oggi, è che non si trova più una casa in locazione. Da quando sono sindaco, cioè dal 2015, in pochi anni sono nati 90 B&B: prima ce n'erano uno o due. È arrivato anche un nuovo albergo e sono arrivate al Comune società strutturate che hanno chiesto di realizzare nuove strutture ricettive, portando analisi di mercato dettagliate. A quel punto ci siamo dovuti attrezzare e due cose ci hanno aiutato. La prima è stato il programma europeo "Più Europa", che ci ha permesso di recuperare alcuni contenitori storici molto belli, uno dei quali si trova proprio nel centro storico ed era stato distrutto dal terremoto degli anni '80.

Con i fondi europei lo abbiamo ristrutturato ed è diventato un luogo di cultura. La seconda è stato il programma integrato per la città sostenibile, il PICS, che ci ha dato fornito risorse importanti. Attraverso questi due programmi — uno da 10 milioni di euro e l'altro da 20 milioni — abbiamo potuto orientare le trasformazioni urbane verso la sostenibilità e, in particolare, abbiamo cercato di rispondere a un turismo di tipo familiare, creando spazi per i bambini, per il gioco e per il tempo libero. Una cosa molto bella che abbiamo fatto riguarda i campi prefabbricati, retaggio del terremoto degli anni '80: erano rimasti vuoti perché le persone erano state ricollocate, li abbiamo eliminati e al loro posto abbiamo realizzato parchi urbani, spazi pubblici dotati di attrattori per bambini e famiglie, molto frequentati sia dai cittadini sia da chi arriva in città. Questo ha portato anche a una novità: è nata una movida vivace e positiva.

Vi racconto un aneddoto. Siamo gemellati con una cittadina tedesca, Schwerte, e in occasione del 40° anniversario del gemellaggio il sindaco tedesco è venuto a trovarci. Era

sabato sera, dopo la cena ufficiale verso le 22:30 siamo usciti dal ristorante e il centro storico era pieno di ragazzi e ragazze. Lui, con il cellulare in mano, continuava a ripetere: “Ma dove siamo? Ma che cos’è questo posto? Da noi dormono tutti!”. È stata una cosa meravigliosa e sono sicuro che quel sindaco tornerà in visita, ma la prossima volta con tutta la sua famiglia. I privati si sono dati molto da fare, questo va detto.

Noi, come amministrazione, abbiamo fatto quello che era il minimo indispensabile, almeno all’inizio. Per esempio, non avevamo nemmeno una guida turistica in due lingue e chi arrivava faceva fatica a trovare informazioni: mancavano strumenti basilari. La nostra polizia municipale, che rappresenta il primo contatto per i visitatori, raramente aveva agenti in grado di parlare inglese. Abbiamo quindi attivato corsi di lingua per gli agenti, proprio perché rappresentano la “prima linea” del contatto con il turista, e abbiamo cercato di colmare queste lacune evidenti. Devo dire che la città adesso si sta abituando a questi nuovi flussi: sono nati nuovi ristoranti, nuove attività commerciali, e questo porta inevitabilmente anche una certa ricchezza, che, diciamolo chiaramente, non fa mai male.

### **Intervento di Remo Santini<sup>33</sup>**

Per rispondere alla domanda di Oliviero Ponte di Pino su quali politiche abbia messo in atto il Comune di Lucca per gestire flussi turistici complessi, più articolati di quelli che possono interessare realtà come Cava de’ Tirreni o Riomaggiore, parto dai numeri.

Siamo una città di 90.000 abitanti distribuiti su tutto il territorio comunale; all’interno delle Mura gli abitanti sono circa 8.500, un dato sostanzialmente stabile dal 2017-2018, senza grandi mutamenti. Lucca, soprattutto negli ultimi due anni, ha conosciuto una crescita rilevante del numero di presenze turistiche.

Non parliamo di cifre stratosferiche, ma attorno al milione di presenze l’anno, concentrate però in determinati mesi. Per affrontare questa dinamica, dal nostro insediamento — quasi due anni e mezzo fa — abbiamo cominciato a lavorare sulla destagionalizzazione. Una delle prime azioni è stata quella di portare, ogni anno tra novembre e dicembre, la presentazione dell’intero calendario eventi dell’anno successivo in una delle due “capitali” italiane, Roma o Milano, con l’obiettivo di anticipare i tempi e comunicare con largo anticipo al turismo potenziale, italiano e straniero, che Lucca è visitabile durante tutto l’anno e non solo nei momenti canonici come i Lucca Comics, la primavera inoltrata o il Settembre Lucchese, in cui tradizioni e identità cittadina si manifestano con maggiore forza.

Abbiamo, quindi, introdotto eventi anche a febbraio e in altri periodi normalmente privi di appuntamenti, da gennaio a marzo o dopo i Comics. Anzi, spesso a Lucca il problema è opposto: in certi mesi ci sono troppi eventi in contemporanea, mentre altri restano scoperti. Abbiamo poi intensificato la collaborazione con i comuni del nostro ambito turistico, la Piana di Lucca: Capannori, Porcari, Montecarlo, Altopascio, Villa Basilica. Ognuno offre qualcosa: Capannori con le ville storiche, Montecarlo con il borgo e il vino, Villa Basilica con la montagna e i percorsi estivi. A questa rete abbiamo aggiunto collaborazioni con altri comuni non inclusi nell’ambito, come Viareggio, località balneare storicamente legata a Lucca, e Collodi, in provincia di Pistoia ma a soli 20 km, sede del celebre Parco di Pinocchio.

---

<sup>33</sup> Assessore al Turismo del Comune di Lucca.

Insieme stiamo creando pacchetti turistici congiunti che mettano in connessione città d'arte, borghi, mare e collina. I risultati stanno arrivando e siamo convinti che continueranno a crescere. Ci siamo poi interrogati sul fatto che spesso il visitatore arriva a Lucca con un'idea incompleta della città. Un dato ci ha colpito subito, appena insediati: circa il 70% dei turisti, in un periodo normale, arriva per visitare le Mura, la splendida cinta di oltre 4 km che circonda il centro storico, completamente percorribile a piedi o in bici, sopra, sotto e in parte nei sotterranei.

Eppure, fino a poco tempo fa, non esisteva un infopoint dedicato a questo monumento. Lo abbiamo aperto circa un anno e mezzo fa nel Castello di Porta San Donato e i dati sono stati da subito molto positivi: circa 3.000-3.500 persone a settimana vi accedono.

Oggi esiste una cartina turistica dedicata solo alle Mura, con le specie arboree, gli itinerari, l'Orto Botanico e altri punti di interesse. Stiamo quindi cercando di indirizzare meglio i flussi, aiutando i visitatori a capire dove andare e cosa scoprire, anche al di là dei luoghi più battuti. Vorremmo valorizzare le zone del centro storico meno frequentate, quelle al di fuori del cosiddetto "dedalo principale", che comprende Piazza Anfiteatro e la Torre Guinigi. Quei luoghi avranno sempre afflusso, ma vogliamo offrire anche esperienze diverse. Torno sulle Mura per raccontare un'ulteriore iniziativa: i sotterranei, già in parte aperti, ma finora solo come passaggio. Sono spazi bellissimi, con volte maestose, ma privi di un percorso narrativo. Abbiamo inaugurato un nuovo tratto con un video emozionale che racconta, ad esempio, la cerimonia di apertura e chiusura delle porte cittadine com'era nel 1900. Vogliamo far parlare le Mura, farle raccontare la loro storia.

All'interno delle Mura è cambiata molto la geografia dei negozi, anche se il numero degli abitanti è rimasto stabile negli ultimi anni. Stiamo cercando di affrontare questo cambiamento attraverso strumenti amministrativi e regolatori per salvaguardare le botteghe tipiche, che purtroppo sono sempre meno: spesso, quando una famiglia che le gestiva da generazioni arriva al passaggio finale, non c'è più modo di proseguire.

È un tema serio, quello dell'identità, che riguarda anche il rapporto tra residenti e turisti. Anche a Lucca comincia a farsi sentire un certo peso: alcuni lo percepiscono più chiaramente, altri meno, ma il fenomeno esiste. Per questo abbiamo dato patrocinio a un'indagine, attualmente in corso, condotta dal Campus Universitario del Turismo con sede a Lucca, costola dell'Università di Pisa. Si tratta di un questionario rivolto ai residenti per raccogliere il sentiment della popolazione, utile a capire dove intervenire. Lo dicevano anche altri prima di me, e concordo: un territorio senza identità non è appetibile nemmeno dal punto di vista turistico. Aggiungo che Lucca, in questo momento, sta anche facendo un lavoro di selezione rispetto a ciò che le viene proposto.

È un momento positivo per la città dal punto di vista dell'immagine, anche grazie a una nuova iniziativa, lo Sportello Cinema istituito all'interno dell'Ufficio Turismo, che sta già portando ottimi risultati. Abbiamo appena ospitato le riprese del film di Peter Chelsom, con due premi Oscar come Dustin Hoffman ed Helen Hunt, e a novembre Lucca ospiterà in contemporanea due fiction Rai che andranno in onda nel 2025 e 2026.

Non diciamo però "sì" a tutto: in questa fase stiamo selezionando. All'inizio eravamo noi a cercare la stampa straniera e le televisioni per raccontare un altro tipo di città; ora è il momento di ragionare meglio. Riteniamo che il cinema e la TV possano essere strumenti potenti per raccontare davvero la nostra città e quando arrivano le produzioni lavoriamo con loro per indirizzare le riprese verso luoghi meno noti: non solo la Torre Guinigi o

Piazza Anfiteatro, che devono esserci, ma anche angoli nascosti, piazze minori, percorsi alternativi.

Questo serve a distribuire meglio i flussi, far respirare le aree più congestionate e far scoprire altre parti della città. Lucca è piccola, il centro si attraversa interamente a piedi, ma se ragioniamo in termini di qualità dell'esperienza, di sostenibilità e di equilibrio, allora anche le Mura, i sotterranei e tutte le aree meno note possono trarne beneficio. E a quel punto ci guadagniamo tutti: cittadini, commercianti, visitatori.

### **Intervento di Andrea Marrucci<sup>34</sup>**

San Gimignano è una città di 7.500 abitanti e dal 1990 è patrimonio dell'umanità UNESCO. Il nostro territorio, con circa 5.000 posti letto fra alberghiero ed extralberghiero, accoglie ogni anno una media — secondo me sottostimata — di circa 3-3,5 milioni di visitatori. Stiamo cercando, già dal prossimo anno, di adottare sistemi più precisi di misurazione.

Dal punto di vista dei flussi e della stagionalità presentiamo un bilancio positivo, superiore alla media toscana, e un sentiment dei visitatori, cioè di coloro che lasciano una qualche traccia della loro presenza, che si aggira intorno al 90%, anche questo oltre la media regionale. Tutto perfetto, quindi? Assolutamente no. I numeri non sono negativi in sé, ma certamente pongono delle sfide. Preferisco non usare il termine overtourism, che trovo troppo generico, e preferisco parlare, più concretamente, di sovraffollamento, che da noi si concentra in alcuni punti ben precisi della città.

San Gimignano ha un centro storico lungo meno di un chilometro e largo poco più di 500 metri, potete immaginare cosa significhi concentrare milioni di visitatori in uno spazio così finito: qualche problema, inevitabilmente, lo crea. Essere sindaco di una città patrimonio dell'umanità comporta grandi responsabilità e allora, prima ancora delle azioni concrete, vorrei condividere alcune riflessioni. Il turismo è tutto, è come la politica: anche se uno dice di non occuparsene, prima o poi lo riguarda. È un tema trasversale che va gestito in modo organico, al di là della divisione delle deleghe. Il turismo e la bellezza devono essere centrali nelle politiche pubbliche. In questo senso, come ALI Toscana, abbiamo avviato la rete delle città della bellezza, un'idea condivisa da Marco Filippeschi, Francesca Velani e altri amministratori, che ha visto la sua prima edizione proprio a San Gimignano.

È un'iniziativa che punta a sviluppare strumenti di programmazione culturale, affinché la sostenibilità del turismo passi attraverso un progetto culturale e non occasionale. Vogliamo promuovere un turismo culturale consapevole. Non amo l'espressione "turismo di qualità", perché è vaga, vecchia e talvolta elitaria. Cosa significa? Che mettiamo un filtro all'ingresso? Che selezioniamo chi può accedere? Preferisco parlare di accessibilità democratica al patrimonio dell'umanità. Allo stesso modo, il turismo è anche pace, perché per godere delle bellezze del mondo serve stabilità.

Ogni mattina, come sindaco, mi sveglio con la consapevolezza di dover tramandare un patrimonio prezioso, ma mi chiedo anche come possiamo essere ambasciatori di pace, e purtroppo mi pare che il mondo stia andando nella direzione opposta. Come dicevano anche i colleghi, a San Gimignano capita sempre più spesso che si venga solo per assaggiare un ottimo gelato — niente da dire, anche un mio caro amico lo produce — ma

---

<sup>34</sup> Sindaco di San Gimignano e Rete città della bellezza – ALI. Intervento revisionato dall'autore.

senza sapere cosa la città rappresenti davvero: le torri medievali, l'impianto urbanistico intatto, le opere d'arte ancora nel luogo per cui furono concepite.

Stiamo lavorando per un turismo consapevole che parta già al momento della prenotazione e per cui il benessere della comunità locale sia condizione imprescindibile. Se la comunità non sta bene, se il tessuto sociale si sfibra, il turismo non funziona. San Gimignano ha 7.500 abitanti, ma nel centro storico ci viviamo in circa 1.000, sindaco e vicesindaco inclusi. Tutto il resto risiede nei quartieri limitrofi o in campagna, fortemente antropizzata, e siamo tra i primi Comuni per numero di agriturismi. Il nostro piano di gestione UNESCO, aggiornato nel 2022, punta su questo: sulle esperienze, le professionalità, le competenze locali, sulla relazione tra il centro storico e il territorio rurale con le sue eccellenze come la Vernaccia di San Gimignano, la "regina bianca" in una terra di rossi, celebrata da Dante e tanti altri. Abbiamo adottato una strategia integrata e stiamo realizzando servizi e infrastrutture che servano sia agli ospiti sia ai residenti. Un esempio è la circonvallazione, che la Provincia di Siena ha finalmente aperto dopo 20 anni, liberando il centro dal traffico pesante e consentendoci di ridisegnare gli accessi alla città. Ma la vera forza della nostra comunità sta nella sua vivacità associativa: più di 50 realtà attive su 7.500 abitanti, associazioni che vogliono spazi, luoghi per riconoscersi e rigenerarsi.

Abbiamo aperto un centro civico durante il Covid, che ospita assemblee, cene, raccolte fondi, un bene comune condiviso. Stiamo ristrutturando il teatro comunale, chiuso dal 2018 per motivi di sicurezza, e costruiremo una nuova scuola elementare con un auditorium da 250 posti, che oggi non abbiamo. La scuola nuova libererà l'edificio attuale, che diventerà un nuovo spazio civico per le associazioni.

Altro progetto importante è il recupero dell'ex carcere di San Domenico, nel cuore del centro storico, un edificio che vale il 10% dell'intera superficie del centro. Lo stiamo riqualificando con un project financing da 22 milioni: ospiterà una parte ricettiva, e soprattutto un'arena da circa 1000 posti, spazi museali e congressuali, un nuovo quartiere culturale che riapre alla città un luogo chiuso per secoli.

Infine, due questioni delicate ma cruciali: affitti brevi e commercio di vicinato. Sui primi siamo sull'orlo del problema: ancora i buoi non sono scappati, ma premono ai cancelli. Le vie urbanistiche non bastano: Firenze ci ha provato, con gli esiti che conosciamo. Servono norme nazionali, strumenti reali che permettano ai sindaci di decidere quanti Airbnb possono esistere nel centro storico. Non vogliamo soldi, vogliamo governare i flussi. Per evitare l'omologazione commerciale stiamo predisponendo una moratoria triennale, permessa solo in quanto sito UNESCO, per bloccare l'apertura di nuovi esercizi di somministrazione nel centro. Non ho nulla contro le schiacciate, anzi mi piacciono, ma non vogliamo che San Gimignano diventi un "mangificio". Serve equilibrio: no a coffee shop accanto a chiese storiche, no a negozi automatizzati che spersonalizzano l'accoglienza.

Occorre poi il via libera della Soprintendenza e della Regione, e questo la dice lunga su quanto poco riusciamo a governare davvero le nostre città. Chiudo con una proposta concreta. La ministra Santanchè ha dichiarato di voler estendere l'imposta di soggiorno a tutti i Comuni. Bene. Allora diamoci regole vere. Non voglio fare cassa, voglio certezza del gettito — e basterebbe obbligare le OTA a versarlo direttamente ai Comuni — e libertà di utilizzo. Due esempi: a San Gimignano, dalle 20 alle 8 non abbiamo Polizia Municipale, ed è una vergogna per un sito UNESCO. Con l'imposta potremmo attivare turni nei momenti

critici. Inoltre la spesa per la raccolta rifiuti è di 2,5 milioni per 7.500 abitanti, perché abbiamo i flussi turistici. Con l'imposta potremmo abbattere la Tari per i residenti, che giustamente si arrabbiano quando trovano immondizia ovunque. Se non affrontiamo questi temi, l'anno prossimo saremo di nuovo qui a ripetere le stesse cose. Anche se, mi sembra, di idee buone ne abbiamo.

### **Intervento di Antonia Recchia<sup>35</sup>**

Ho vissuto tutta la mia vita professionale all'interno di un Ministero, quello che, come è stato ricordato, "vuole sapere", che entra nei piani di gestione, che analizza e che valuta, eppure ho sempre cercato di mantenere uno sguardo aperto, consapevole anche dei limiti dell'amministrazione centrale. Abbiamo anche lavorato insieme, in passato, nel periodo dell'applicazione del federalismo demaniale, e io ero tra quelli convinti che fosse giusto restituire ai Comuni i beni pubblici, perché ero certa che ne avrebbero fatto buon uso, e da quanto abbiamo visto oggi avete dimostrato che è stato davvero così.

Questo incontro, quindi, è stato di grande interesse non soltanto per me ma, credo, per tutto il pubblico. All'inizio ci siamo trovati davanti a una visione quasi apocalittica — per usare un termine forte ma calzante — come quella offerta da Bonomi nella sua analisi su Firenze, e chiunque conosca quella città può riconoscersi in ciò che ha descritto: residenti arrabbiati, luoghi iconici svuotati di significato, spazi pubblici trasformati in palcoscenici per selfie.

Vivo a Roma e so bene cosa significhi: ogni giorno, per anni, passando davanti a Fontana di Trevi o in Piazza del Pantheon, ho visto quegli spazi diventare qualcos'altro, non più luoghi da vivere ma semplici fondali, cornici per immagini da postare, monumenti ridotti a scenari che spesso neppure vengono riconosciuti per ciò che realmente sono, ed è questo, davvero, ciò che trovo drammatico. Eppure, andando avanti nella discussione, abbiamo ascoltato tante esperienze che ci mostrano un futuro diverso, fatto di amministratori capaci, che sanno immaginare e costruire alternative concrete, e allora vorrei provare a restituire alcune parole chiave che mi sono annotata durante il dibattito: non sono vere conclusioni, ma riflessioni che sintetizzano bene lo spirito di quanto è emerso.

La prima parola chiave è identità: abbiamo parlato di appartenenza, di radici, ma soprattutto è emersa con forza l'autenticità, il sentirsi parte viva del luogo in cui si vive, perché essere cittadini — e non semplicemente residenti — significa sentire la città come propria, come qualcosa che ci rappresenta e che dobbiamo proteggere. Certo, oggi si parla molto di sovraffollamento nei centri storici, ma c'è anche un sovraffollamento che riguarda i territori, le aree balneari, le destinazioni estive, e basta pensare al Salento e a quanto si siano ribellati, quest'estate, i cittadini di Gallipoli di fronte a un turismo invasivo, che nulla ha a che fare con l'autenticità del luogo, un turismo del consumo e non dell'incontro.

E qui si lega il secondo tema centrale, quello del benessere dei cittadini, un filo rosso che ha attraversato tutti gli interventi: che si tratti dei mille abitanti di Riomaggiore, dei cinquantamila di Cava de' Tirreni o degli ottantamila di Lucca, il messaggio è lo stesso, perché se non stanno bene i cittadini non funziona nulla. Se le persone non si riconoscono

---

<sup>35</sup> Membro del Consiglio di Amministrazione Soprintendenza Speciale di Roma, già Segretario Generale MiC. Intervento revisionato dalla autrice.

più nel loro centro, se smettono di viverlo, la città si svuota di senso, e anche a Roma accade spesso che chi vive in periferia non vada più in centro perché è troppo faticoso, invivibile. Per far star bene i cittadini serve partecipazione, occorre capire i loro bisogni e coinvolgerli nella definizione delle soluzioni, ed è un elemento decisivo che abbiamo ritrovato in tutte le buone pratiche raccontate oggi.

La terza parola chiave è visione: avere un'idea di città e di territorio, perché laddove le amministrazioni hanno fallito è mancato proprio questo, un progetto di lungo termine. Troppo spesso si pensa al consenso immediato, al mandato breve, mentre servono scelte strutturali e coraggiose, fondate su una visione condivisa. Nei casi che abbiamo ascoltato, invece, questo disegno c'era, e magari è stato chiamato con nomi diversi — partecipazione, pianificazione, candidatura a bandi — ma l'idea di fondo era comune: riorganizzare la città a partire da una prospettiva culturale, sociale e ambientale. Tra i temi ricorrenti c'è anche quello della destagionalizzazione, l'idea cioè di allungare il tempo del turismo e non concentrare tutto in pochi mesi, tenendo conto però delle caratteristiche geografiche e climatiche, e in Italia abbiamo questa fortuna: possiamo davvero progettare turismi alternativi, legati alla cultura, all'ambiente, all'esperienza. Infine, mi ha colpito il riferimento fatto da Pietro Esposito alla rete "Salute & Trigu", con questo nome così evocativo, e ai suoi sei indicatori chiave: tradizione, capacità attrattiva, periodo dell'evento, cioè la destagionalizzazione, durata degli eventi, perché se sono brevi non incidono realmente, coinvolgimento del sistema pubblico e privato e sostenibilità ambientale, un termine spesso abusato ma che va ogni volta declinato in modo chiaro e responsabile. Ecco, queste sei dimensioni possono diventare strumenti concreti per valutare, orientare e sostenere, come è stato fatto in questa rete, dove si è scelto di finanziare chi propone eventi lunghi, articolati e con effetti più duraturi sul territorio. Il quadro, quindi, non è così nero come appariva all'inizio, anzi direi che il bicchiere è quasi pieno, perché abbiamo ascoltato tante politiche virtuose, idee operative e suggerimenti normativi.

Il sindaco Marrucci, in particolare, ha ricordato con forza che servono semplificazioni e su questo vorrei chiudere: dobbiamo restituire agli amministratori locali la libertà di amministrare, perché sono loro, più di tutti, a conoscere i bisogni dei territori, a poterli ascoltare, trasformare e accompagnare, e sono loro a dover rendere conto ai cittadini, che se non sono soddisfatti non li rieleggono, e questo, più di mille norme, è un incentivo potente a fare bene.

### **Intervento di Oliviero Ponte di Pino**

Vorrei chiudere con alcune riflessioni, partendo da una parola che è tornata spesso nel corso della giornata: identità. L'identità delle comunità non è qualcosa di statico, al contrario è in continua evoluzione, e si costruisce nel rapporto con l'altro, e il turista, in fondo, rappresenta proprio questo "altro". Dobbiamo quindi chiederci come cambia l'identità di una comunità quando si confronta con chi viene da fuori e, soprattutto, come possiamo gestire questi cambiamenti e orientarli, perché si tratta di una sfida enorme che non è soltanto simbolica, ma che tocca il cuore stesso del vivere insieme, della cittadinanza e della cultura.

Un altro tema per me fondamentale è quello della sostenibilità, su cui sto lavorando attivamente con il progetto *TrovaFestival* e che considero centrale anche nel rapporto tra turismo ed eventi culturali. Ma quando parliamo di sostenibilità non dobbiamo limitarci a



quella ambientale, perché va considerata anche la sostenibilità sociale e quella legata all'accessibilità, che non sono elementi separabili ma devono procedere insieme. In questo senso, l'impatto della sostenibilità sul turismo e sugli eventi culturali dovrebbe essere molto più forte di quanto non lo sia oggi. Lo dico perché, girando per festival, capita spesso di vedere eventi che si dichiarano sostenibili ma poi lasciano bottigliette di plastica sui tavoli e distribuiscono programmi cartacei voluminosi, e allora viene da chiedersi che cosa significhi davvero progettare cultura in modo sostenibile.

Sicuramente è importante affermarlo e dichiarare le proprie intenzioni, ma è ancora più importante adottare modalità produttive coerenti, cioè modalità di realizzazione che rispecchino quei principi, e infine — terzo passaggio cruciale — comunicare questi valori al pubblico, rendendo visibile l'impegno. Cultura e turismo, infatti, hanno in comune la capacità di incidere sui comportamenti delle persone, e se in un festival si insegna, ad esempio, a fare correttamente la raccolta differenziata, che è complicatissima da organizzare in un evento, si contribuisce anche a insegnarla nella vita quotidiana, e questo diventa un valore enorme.

C'è poi un episodio che mi ha colpito durante le ricerche per *TrovaFestival*: abbiamo incontrato molte persone e, parlando del motivo per cui scelgono di finanziare o di partecipare a un evento culturale, ho sentito la stessa risposta da due soggetti molto diversi, un manager di una multinazionale e un ragazzo. Entrambi hanno detto: "Scelgo un evento perché ne condivido i valori". Il manager spiegava che sostengono grandi festival con molto pubblico perché sono utili al brand, ma anche piccoli festival che, dal punto di vista del marketing, non hanno senso, e tuttavia rappresentano i valori che vogliono trasmettere. Lo stesso mi ha detto il ragazzo: "Non vado più a un festival solo perché mi piace il teatro o la musica, ci vado perché mi riconosco nei valori che promuove". Credo che anche la comunicazione turistica debba andare in questa direzione: valori condivisi, visione, coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si fa, con la consapevolezza che se si affermano certi valori, poi bisogna anche metterli in pratica.

Come ci ha ricordato il professor Bonomi, i numeri del turismo in futuro saranno ancora più alti, e questo significa che la capacità di incidere sui comportamenti attraverso il turismo sarà immensa e che, di conseguenza, si aprirà una responsabilità nuova, più consapevole, anche nella comunicazione. Un'ultima riflessione riguarda la segmentazione, un tema che ritengo rilevante tanto per il turismo quanto per la cultura. L'offerta culturale, oggi, è profondamente segmentata: c'è chi la vive in verticale, specializzandosi, e chi invece la vive in orizzontale, attraversando diversi ambiti. Lo stesso vale per il turismo.

È quindi fondamentale saper segmentare le proposte e comunicare in modo differenziato, trovando il linguaggio giusto per ogni pubblico e per ogni esperienza, perché se vogliamo che le nostre proposte siano davvero efficaci devono arrivare alle persone con i modi e nei linguaggi che esse riconoscono come propri.

## CANTIERE SOSTENIBILITÀ SOCIALE | WELFARE CULTURALE: DALLE POLICIES AGLI STRUMENTI ATTUATIVI PER I TERRITORI

*A cura di Regione Toscana, Regione Emilia-Romagna e Promo P.A. Fondazione*

### **Intervento di Elena Pianea<sup>36</sup>**

La sala gremita di oggi è il risultato di un posizionamento del tema, anche fisico e concreto, rappresentato dai numeri e dalle persone che oggi sono qui.

Oggi in sala sono presenti moltissime persone che hanno creduto insieme a noi nella strategicità di questi temi. Come ho ricordato anche stamattina, portando i saluti del Presidente, il welfare culturale è ormai un patrimonio condiviso. Tuttavia, deve trasformarsi in una strategia politica sistematica, e non esito a usare proprio questo termine. Abbiamo realizzato molto, in numerose regioni. E qui sono presenti colleghe e colleghi provenienti da diversi territori, che porteranno i loro contributi. Voglio citare anche Antonella Pinna della Regione Umbria, oggi impegnata in un altro laboratorio, con la quale abbiamo condiviso questo cammino.

Questo momento non rappresenta un punto di arrivo, ma certamente una tappa significativa. È il frutto di un lavoro lungo, nato dal basso e costruito negli anni attraverso sperimentazioni condotte con professionalità ed esperienze diverse. L'idea che la fruizione della cultura possa generare benessere – e mi fermo volutamente a “benessere”, senza parlare di “cura” – è oggi un patrimonio riconosciuto da numerosi operatori dei beni culturali e del sociale. Tale convinzione ci ha permesso di condurre una sperimentazione ampia e articolata, che ora deve essere sistematizzata.

Lascio volentieri a Cristina Ambrosini il compito di illustrare meglio quanto abbiamo realizzato, e successivamente Francesca presenterà il documento che abbiamo voluto distribuire: un testo leggero, ma frutto di un percorso concreto e anche formativo. In sala vi sono molte persone che hanno contribuito a questo processo, sostenendo la formazione degli operatori e aiutandoci a tradurre in pratica le idee che oggi condividiamo. È necessario sistematizzare. Lo ripeto spesso: servono linee guida, strumenti operativi, una solida teorizzazione. La fase sperimentale è stata portata avanti; ora abbiamo bisogno anche di norme. Per questo desidero ringraziare sinceramente Cristina Giachi, che concluderà il convegno: il mio è un ringraziamento personale. Cristina è Presidente della Quinta Commissione e la componente politica per noi è essenziale, perché ci consente di consegnare nelle sue mani – almeno simbolicamente qui in Toscana – un lavoro tecnico che deve ora tradursi in norma.

Mi fa piacere segnalare la presenza in sala di Alberto Zanobini, mio collega in Regione Toscana, che si occupa di molte questioni nell'ambito dell'assessment e che con noi sta portando avanti questo percorso. Lo cito non solo come collega, ma anche per sottolineare un aspetto fondamentale: senza la dimensione sociale e sociosanitaria, il nostro cammino sarebbe incompleto. Sarebbe, con una metafora, una medaglia priva della sua seconda faccia, e tra le due facce non esiste alcuna gerarchia. Il coinvolgimento sistematico degli operatori sociali e sanitari è infatti determinante affinché il welfare

---

<sup>36</sup> Direttrice Beni, Istituzioni, Attività culturali e Sport Regione Toscana.

culturale diventi un asset strategico, un ambito su cui attrarre con decisione l'attenzione della politica.

### **Intervento di Cristina Ambrosini<sup>37</sup>**

Voglio aggiungere poche considerazioni, ma mi preme ricordare quanto questo luogo, LuBeC, abbia accompagnato le tappe fondamentali del percorso che abbiamo compiuto insieme sui nostri territori, insieme ai nostri interlocutori privilegiati: gli operatori culturali. Come sottolineava Elena, si è trattato di un incontro naturale tra esperienze già vivaci e con un retroterra significativo. Un incontro tra la realtà toscana e quella emiliano-romagnola, che hanno scommesso sulla possibilità di potenziare quella prima fase di sperimentazione, mettendosi in gioco in un cammino condiviso. Un percorso che aveva – e ha tuttora – l'obiettivo di contribuire alla creazione di una comunità di operatori più ampia, fondata però su una reale condivisione di esperienze, riflessioni, occasioni formative e laboratori. A questo aspetto siamo sempre state attente. E dico "attente" perché eravamo tutte donne – non è un caso.

Abbiamo sempre cercato di fare in modo che i percorsi proposti avessero la capacità di svilupparsi su più livelli. Abbiamo invitato testimoni di rilievo, chiedendo loro di metterci alla prova lungo il cammino e ci hanno aiutato a guardarci allo specchio per comprendere davvero a che punto eravamo nel nostro processo di consapevolezza e maturazione. Non è stato semplice, ma certamente molto coinvolgente. Un ringraziamento sincero va a Francesca e al suo staff, perché l'affiancamento metodologico e scientifico che ci hanno garantito in questi anni ha permesso di non vacillare, ci ha sostenute e, oserei dire, ci ha persino forgiato. La chiamata rivolta a tutti coloro che hanno partecipato a questo percorso è stata chiara fin dall'inizio: non si trattava di un percorso da vivere a spot, né di un'adesione formale a singole occasioni frontali.

Era un impegno autentico, un ingaggio che richiedeva contributi concreti e prevedeva anche restituzioni lungo il cammino, nei propri territori e nelle rispettive realtà. In questi anni abbiamo cercato una miscela equilibrata. Una miscela che comprendesse anche incontri online – ormai entrati nella nostra quotidianità e nei quali siamo migliorati anche tecnicamente – ma volevamo con forza che ci fossero momenti in presenza, sui territori. E così è stato, sia in Emilia-Romagna che in Toscana, con occasioni che ci hanno permesso di scambiare esperienze e di misurare, passo dopo passo, lo stato di avanzamento del nostro percorso.

Oggi, non a caso, presentiamo proprio qui al LuBeC – che è stato testimone di tutte le nostre tappe – un documento. È un documento che intendiamo sottoporre alla riflessione, alle osservazioni e alla valutazione di chiunque vorrà dialogare con noi. Lo presentiamo, come strutture tecniche di due regioni, insieme alla comunità degli operatori di musei, biblioteche, archivi, teatri e arti performative, ma anche agli operatori del mondo sociosanitario che hanno accettato di condividere con noi questo cammino. Questo documento ci rappresenta. Racconta, in forma sintetica, il percorso che abbiamo compiuto e i filoni sui quali intendiamo continuare a lavorare, portando la nostra testimonianza ma anche assumendo un ruolo attivo.

---

<sup>37</sup> Responsabile Settore Patrimonio culturale Regione Emilia-Romagna. Intervento revisionato dall'autrice.

Come ha ricordato Elena, nelle nostre realtà oggi abbiamo bisogno di strutturare questo tema in modo diverso. Non è più sufficiente affidarci soltanto alle buone pratiche. Dobbiamo poter lavorare senza dover affrontare fatiche eccessive – come purtroppo avviene in molte aree del nostro Paese, anche se non nelle nostre regioni – per individuare i canali e gli strumenti che consentano a chi parla la stessa lingua di operare consapevolmente per un welfare culturale realmente efficace. Questo è possibile. Lo abbiamo rilevato nelle analisi specifiche che abbiamo condotto. Abbiamo riconosciuto quanto sia faticoso lavorare insieme, ma il percorso svolto ci ha allenato sotto molti aspetti.

Oggi vogliamo fare un passo avanti, insieme. Per questo ci aspettiamo che il confronto e i contributi che seguiranno ci consentano di proseguire con altrettanta energia nel lavoro avviato. Vi ringrazio sinceramente: vedere davanti a me questa sala così piena, così viva, riconoscere i volti di tante persone con cui si è condiviso un percorso non comune, è motivo di soddisfazione e di gioia, a conferma che stiamo camminando nella direzione giusta.

### **Intervento di Catterina Seia<sup>38</sup> (video-messaggio)**

Mi dispiace molto non poter essere presente fisicamente con voi oggi, ma ho voluto comunque portare il mio contributo e partecipare a distanza. È, in un certo senso, già una testimonianza concreta di cosa significhi welfare culturale. A ciascuno di noi accade di incontrare momenti di fragilità, e in quei frangenti diventano fondamentali le risorse cognitive, le esperienze che abbiamo accumulato e la possibilità di sentirsi accolti in luoghi straordinari. Luoghi come quello in cui mi trovo, dove si entra e si viene avvolti da un'atmosfera inaspettata: c'è soltanto il suono di un pianoforte, suonato da un paziente, che emoziona tutti gli altri presenti nella sala d'attesa.

Nel lungo corridoio, opere d'arte accompagnano i passi. E poi c'è questo spazio immaginifico: la giostra di Bastian. Donata alla Fondazione CRAsti di Asti, oggi è patrimonio della cittadinanza. Un gesto che ha legato l'ospedale, luogo identitario della comunità, al territorio. La giostra di Bastian — che molti di voi ricorderanno grazie alle canzoni di Paolo Conte o Francesco Baccini — richiama ogni volta in me un'energia profonda, la gioia semplice dell'infanzia, quell'“io bambino” che ciascuno porta dentro di sé. Mi riporta alla felicità delle piazze, all'effervescenza della domenica, alle famiglie riunite e ai bambini che giocano. Al senso autentico di comunità. Una comunità coesa.

Tutto questo è racchiuso nella giostra di Bastian. Per questo oggi il mio rammarico di non essere in sala con voi è grande. Dopo anni di presenza costante a LuBeC, dal 2018, ogni anno ho condiviso con Francesca Velani riflessioni insieme a protagonisti del panorama nazionale sul tema della cultura come risorsa di salute. È stato un crescendo rossiniano: sempre più pratiche, sempre più progettualità. Oggi, quelle progettualità sono sostenute da un corpo crescente di evidenze scientifiche. Lo sappiamo: l'Organizzazione Mondiale della Sanità le ha riconosciute.

Ma ciò che conta ancor di più è che, per la prima volta, queste pratiche sono entrate a far parte delle politiche culturali europee. Nel Piano di lavoro della Cultura 2023-2026

---

<sup>38</sup> Presidente CCW-Cultural Welfare Center.

dell'Unione Europea, tra i ventuno assi strategici, compare finalmente il binomio "cultura e salute". Si tratta di un'apertura enorme, una pista di opportunità. Ma se finora abbiamo lavorato bene, ora dobbiamo lavorare benissimo, perché le sfide sociali sono complesse e profonde. Essere con voi oggi, anche solo idealmente, insieme a decisori politici, direttori di regione, investitori sociali — che stanno contribuendo tanto nei propri territori e anche a livello nazionale — è un segnale forte. È un segno di futuro. Siamo chiamati a cogliere le opportunità, ma anche ad affrontare con lucidità i nodi, e a farlo in modo sistematico. Solo così potremo far crescere le esperienze pilota, renderle sistematiche e, infine, sistemiche.

Non vi libererete di me: conto assolutamente di essere con voi ai tavoli di lavoro. Il percorso condiviso con Francesca Velani e Promo PA Fondazione per il Manifesto del Welfare Culturale costituisce un punto di riflessione importante, centrato su alcuni nodi fondamentali. Questo è il momento di fare la differenza, perché è il momento in cui si stanno ridisegnando interi sistemi. Lascio a voi i lavori della giornata, che spero di poter seguire almeno a distanza, e passo con grande affetto la parola a un caro amico, il professor Pierluigi Sacco, al quale dobbiamo moltissimo per l'affermazione del welfare culturale nelle agende del nostro Paese e per ciò che ha realizzato in ambito europeo, dove il suo contributo è stato determinante. È mio compagno d'avventura nel Cultural Welfare Center e presto torneremo ad approfondire insieme.

### **ELEMENTI DAL QUADRO EUROPEO PER IL NEO-NATO MANIFESTO CONDIVISO PER IL WELFARE CULTURALE, di Francesca Velani<sup>39</sup>**

Questo incontro rappresenta un momento fondamentale di questi vent'anni di LubeC. E della sua XX edizione, che abbiamo chiamato VENTI DI CULTURA per evocare il ruolo della cultura come motore di cambiamento e innovazione, dove i "venti" sono le correnti che spingono verso il futuro e simboleggiano il dinamismo e la capacità della cultura di influenzare positivamente la società, l'economia e l'innovazione verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Un'Agenda che oggi rappresenta il principale indirizzo comune agli stati del mondo, e porta dentro di sé le tre dimensioni della sostenibilità: quella sociale, quella economica e quella ambientale.

Tre dimensioni saldamente unite e interdipendenti, ma che allo stesso tempo hanno necessità di essere affrontate sia attraverso politiche verticali, sia orizzontali. Ovvero sia tramite azioni puntuali sulle singole dimensioni, sia creando sistemi di dialogo, di governance, di norme, che rendano possibile sviluppare progetti e servizi intersettoriali.

Il nostro incontro, Welfare culturale e policies condivise, con le sue proposte si colloca sul piano orizzontale dell'Agenda, e vedremo meglio come durante lo scorrere degli interventi.

Le sfide che stiamo affrontando, ovvero il ben-essere delle Persone, delle Comunità, del Pianeta, richiedono visione di sistema e competenze multidisciplinari, richiedono la capacità di pensare al di là dei confini geografici, culturali, sociali. Il welfare culturale rispecchia e richiede esattamente questo tipo di approccio. Per metterlo in pratica e

---

<sup>39</sup> Direttrice LuBeC e Area Cultura e sostenibilità Promo P.A. Fondazione. Intervento revisionato dall'autrice.

permettere alle pratiche artistiche di produrre i loro effetti sulle persone dobbiamo creare tavoli, profili e progettualità multidisciplinari, tenendo insieme capacità e competenze differenti. La cultura, messa al centro di questo approccio, è determinante sia come dimensione in cui si sperimentano e apprendono nuovi comportamenti, abitudini e valori; sia come agente attivatore della prevenzione e della cura.

Culture Action Europe ha appena pubblicato un position paper straordinariamente chiaro ed efficace nel suo messaggio, che:

- da un lato ribadisce quanto le attività culturali e artistiche contribuiscono alla nostra salute e benessere sociale, fisico e mentale; dall'altro enuncia una serie di azioni indispensabili, di cui vi cito le principali perché vi ritroviamo il terreno europeo in cui hanno germinato le proposte del manifesto.

Il documento si inserisce nel quadro del work plan UE for culture 2023-2026 che ha inserito il tema "Cultura e Salute" come una delle aree affrontate congiuntamente tramite il "Metodo Aperto di Coordinamento (OMC)".

Il gruppo OMC "Cultura e Salute", composto da rappresentanti dei Ministeri della Cultura e dei Ministeri della Salute degli Stati membri interessati, ha iniziato i suoi lavori nel febbraio 2024. Questo processo è sostenuto dai documenti dell'UE del 2023 sulla "Approccio globale alla salute mentale", che fa esplicito riferimento al ruolo della cultura (vedi la comunicazione della Commissione Europea e la risposta degli Stati membri dell'UE: le conclusioni del Consiglio UE sull'Approccio globale alla salute mentale).

Per contribuire in modo costruttivo al processo OMC, Culture Action Europe (CAE) ha consultato oltre 240 reti, organizzazioni e individui, per redigere una serie di proposte politiche, basate e ulteriormente sviluppando le raccomandazioni politiche del rapporto CultureForHealth, di cui CAE è co-autore.

Nei messaggi chiave e le raccomandazioni che il documento propone, troviamo un allineamento straordinario con le proposte del manifesto condiviso per il welfare culturale che stiamo presentando oggi, c'è la coscienza di quanto sia necessario:

- Aumentare la consapevolezza a livello UE sugli impatti benefici della cultura
- Sensibilizzare la popolazione generale e i responsabili politici sul fatto che impegnarsi in attività culturali è un comportamento salutare e che frequentare spazi culturali e naturali può avere benefici per la salute e effetti preventivi. La popolazione generale è consapevole che l'attività fisica contribuisce a uno stile di vita sano: lo stesso dovrebbe valere per le attività culturali. Coinvolgere proattivamente i sistemi sanitari, sociali ed educativi, i media e avviare campagne sui benefici per la salute della cultura e delle arti.
- Maggior collaborazione tra il settore sanitario e quello culturale, sia come miglioramento della qualità delle cure e della personalizzazione, nella partecipazione del paziente al suo percorso di cura e ancora, la cultura e le arti possono supportare strategie di riduzione dei costi; interesse e competenze specifiche sia nel mondo della cultura, sia nel mondo sanitario.
- Specifiche competenze: non tutti gli artisti hanno interesse a lavorare nell'ambito del wc; Naturalmente è fondamentale Delimitare il campo: le attività di "cultura, salute e benessere" sono per lo più, ma non sempre, guidate da artisti professionisti e non trattano i sintomi; affrontano le risorse, non i deficit; nei

formati partecipativi il focus è sulla pratica artistica; si svolgono in un'atmosfera gioiosa; hanno un'importanza sociale poiché creano una comunità; mirano a migliorare il benessere individuale e sociale. LE TERAPIE ARTISTICHE invece sono generalmente valutate attraverso scale provenienti dal campo della medicina e della psicologia. dunque dobbiamo sempre capire in che area di lavoro siamo e scegliere metodi e strumenti conseguenti.

- Maggiore attenzione alla prevenzione. Se le attività culturali possono contribuire alla prevenzione delle malattie e supportare il benessere individuale e comunitario, è probabile che contribuiscano a risparmi a lungo termine nei bilanci sanitari. Tali risparmi potrebbero e dovrebbero essere allocati verso misure preventive, concentrandosi sul mantenimento di una buona salute, piuttosto che solo nel rispondere alla malattia quando si verifica. Le attività culturali sono un modo conveniente per sostenere un accesso più equo alla salute e sforzi più ampi che mirano ai determinanti sociali della salute.
- Co-sostegno e restituzione alle attività. Promozione della salute e prevenzione, gestione e trattamento delle malattie attraverso attività e spazi culturali significa necessità di ampliare spazi e casistica delle attività. Dunque è necessario sostenere le attività non solo con i bilanci pubblici e non solo con quelli della cultura. anche qui serve interazione e multidisciplinarietà e ciò diventerà possibile solo se la conoscenza della materia e dei suoi impatti si amplierà fuori dai tavoli della cultura. questo vuole dire tavoli intersettoriali e valutazione d'impatto per restituire le risorse.

Tutto questo rappresenta il quadro di riferimento del dibattito ed invito il presidente Azzone e il presidente Bertocchini a sedersi qui con me.

Rispetto al Welfare culturale si avverte chiaramente che c'è un cambio di passo. Le fondazioni bancarie lo hanno avvertito e interpretato per prime investendo nelle potenzialità della cultura per il benessere individuale e di comunità. Con i bambini ha aperto in questo senso una nuova stagione, così come Per aspera ad Astra. Progetti apripista per obiettivi e contenuti. Oggi rappresentano dei riferimenti anche rispetto al metodo e alla gestione, ovvero alla necessità che i percorsi di welfare culturale siano sostenuti da team multidisciplinari e trasversali.

Quali sono le azioni che state mettendo in campo per trasferire dal piano della sperimentazione a quello delle politiche pubblico-privato i risultati del lavoro fatto, a sostegno di quella visione integrata che pare essere sempre più caratterizzante e trainante nel vostro agire? La domanda è per entrambi. Ad Azzone chiederei il Punto di vista del Presidente di un sistema e a te quello di una grande Fondazione che opera sul territorio.

## **WELFARE CULTURALE: UNA TRAIETTORIA DI LAVORO PER LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE. LA VISIONE DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA**

### **Intervento di Giovanni Azzone<sup>40</sup>**

---

<sup>40</sup> Presidente ACRI – Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa e Presidente Fondazione Cariplo. Intervento revisionato dall'autore.

Per illustrare quale sia la visione delle Fondazioni di origine bancaria sul tema del “welfare culturale” articolerò l'intervento in tre punti. Il primo riguarda le ragioni per cui le Fondazioni ritengono strategico il tema del welfare culturale: “strategico” significa, sostanzialmente, “coerente” con la missione che le Fondazioni perseguono. Il secondo concerne il ruolo potenziale che le Fondazioni possono assumere in questa fase di trasformazione dei territori. Il terzo riguarda il passaggio dalle singole Fondazioni al sistema delle Fondazioni, quindi ad Acri, che le rappresenta e cerca di sviluppare progetti capaci di mettere a fattor comune le competenze maturate a livello territoriale.

Il primo tema è perché le Fondazioni di occupano di welfare culturale? La missione fondamentale di una Fondazione di origine bancaria è rafforzare le comunità di riferimento. Chi governa una Fondazione ha la responsabilità di utilizzare i risparmi accumulati da generazioni precedenti per rendere più solido il territorio, operando su due fronti. Da un lato, creare sviluppo, innovazione, nuove risorse e nuove attività, perché solo grazie a nuove risorse si possono affrontare i problemi di un territorio. Dall'altro, utilizzare in modo corretto queste risorse per ridurre le disuguaglianze e aumentare la coesione sociale. Credo che questa missione sia pienamente coerente con gli obiettivi del welfare culturale. Esso ha infatti un primo obiettivo: creare sviluppo valorizzando le risorse più significative del nostro Paese. L'Italia possiede poche risorse naturali, ma vanta un sistema culturale e un patrimonio di beni culturali straordinariamente ricco. Valorizzarli significa generare uno sviluppo coerente con la nostra storia e con la tradizione dei territori. Il secondo obiettivo riguarda il contributo che la cultura può offrire alla soluzione di un dilemma centrale per le Fondazioni: utilizzare le risorse per far fronte alle emergenze del presente o destinarle alla prevenzione di quelle future. Le sfide sociali sono numerose: salute, povertà, disoccupazione. Di fronte a tali urgenze si potrebbe pensare di destinare tutte le risorse all'immediato, ma sappiamo che se non si lavora anche sul domani, le stesse emergenze si ripresenteranno. Intervenire sulla cultura aiuta a trovare un equilibrio tra questi due poli, perché affronta una delle disuguaglianze più rilevanti, quella della partecipazione culturale, e lo fa in una prospettiva proiettata al futuro, favorendo inclusione, percorsi di carriera e una maggiore partecipazione alla vita sociale.

Il secondo punto riguarda il ruolo potenziale delle Fondazioni. Due osservazioni. La prima: rispetto ad altri ambiti di innovazione o welfare, gli interventi culturali intercettano spesso proposte che emergono dal basso, non sono iniziative calate dall'alto da grandi imprese, ma segnali frammentati provenienti dalle comunità. La seconda: per tradurre questi segnali in interventi di welfare culturale serve la compresenza di più attori. È necessaria la capacità imprenditoriale, non sempre presente nelle amministrazioni pubbliche; è indispensabile il Terzo settore, che ha la competenza e la sensibilità per coinvolgere persone ai margini della società e trovare linguaggi e strumenti adeguati; ed è fondamentale l'azione delle amministrazioni pubbliche, capaci di costruire politiche e strumenti adeguati. In questo quadro complesso, le Fondazioni possono offrire due contributi principali. Il primo è economico: ogni anno le Fondazioni destinano al settore dei beni e delle attività culturali circa 250 milioni di euro, una leva significativa per stimolare la progettualità e dare concretezza a idee di valore. Il secondo è un contributo di mediazione: Terzo settore, imprese e Pubblica amministrazione non sempre parlano lo stesso linguaggio, e le Fondazioni possono svolgere il ruolo – in senso nobile – di



“mediatori culturali”, grazie al rapporto costante che intrattengono con tutti questi soggetti.

Infine, il terzo punto: l’azione locale e quella nazionale. A livello locale, solo chi conosce profondamente la comunità può individuare le priorità e gli ambiti di intervento più significativi. A livello nazionale, però, è necessario agire come comunità unitaria: il Paese cresce tutto insieme, non possono esistere isole felici isolate. Acri, in questo senso, lavora su tre livelli. Il primo è il trasferimento di competenze: 86 Fondazioni hanno sperimentato progetti diversi e oggi condividono le esperienze più significative. Penso, ad esempio, a “Per Aspera ad Astra”, nato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra e cresciuto come progetto di teatro in carcere, capace di formare oltre 1000 persone in attività culturali e di offrire reali opportunità di reinserimento sociale e lavorativo. Il secondo livello è quello dei progetti comuni: il progetto “Raccolte”, con la digitalizzazione di 15.000 opere provenienti da 78 Fondazioni diverse, oggi accessibili a tutti; “Funder35”, che sostiene l’imprenditoria giovanile under 35, aiutando a trasformare idee brillanti in imprese sostenibili; e il progetto “Cammini”, che mette in rete percorsi storici, medievali e rinascimentali, per costruire un’infrastruttura culturale nazionale. Il terzo livello è rappresentato dai fondi nazionali: tra questi, il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, che affronta il tema della povertà educativa con un investimento di circa 700 milioni di euro. Non è solo una questione di cifre: è stata una scelta di principio, affermare che la povertà educativa è inaccettabile, perché significa compromettere il futuro dei bambini e il loro diritto all’integrazione nella società.

### **Intervento di Marcello Bertocchini<sup>41</sup>**

Come ogni anno, è un piacere essere presente a LuBeC. Desidero anch’io ringraziare il presidente Azzone per aver accolto l’invito a partecipare a questa giornata: la sua presenza non era scontata e rappresenta un elemento di grande valore, una testimonianza diretta che consideriamo estremamente significativa. Vorrei ora passare da una riflessione generale, come quella offerta dal presidente Azzone, a un piano più specifico, riferito al nostro territorio e alla pratica quotidiana che la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca sta portando avanti.

Credo sia evidente a tutti come la nostra Fondazione abbia sviluppato, negli anni, una politica che potrei definire – pur con un termine forse non del tutto adeguato – di contrasto alle marginalità. Mi riferisco a tutte le forme di marginalità: quella territoriale, perché sappiamo che non tutti i territori hanno le stesse opportunità; quella umana, economica e sociale, nel senso più ampio.

A questo obiettivo abbiamo creduto al punto da costituire, ormai otto anni fa, la Fondazione per la Coesione Sociale. Un nome forse ridondante, ma che intendeva chiarire fin da subito la missione assegnata: rafforzare la coesione sociale come fondazione con una propria identità e specificità. Voglio ringraziare la presidente Lucia Corrieri, che oggi porta avanti con grande impegno questa attività, e ricordare il presidente Castiglioni e la direttrice Donatella Turri, che vedo qui in sala, ai quali va il mio sincero ringraziamento per il lavoro costante e quotidiano. La Fondazione per la Coesione Sociale non ha carattere erogativo – questo compito spetta già alla fondazione madre – ma opera come tessitrice

---

<sup>41</sup> Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca. Intervento revisionato dall’autore.

di reti, soggetto presente ai tavoli, parte attiva nelle mediazioni. L'abbiamo immaginata come lo strumento capace di far evolvere strutture verticali in strutture orizzontali, capaci di dialogare e intrecciarsi tra loro, offrendo un servizio utile alla comunità e al tempo stesso agevolando l'attività della Fondazione Cassa. Ho fatto questa premessa per arrivare al tema del welfare culturale, su cui desidero offrire una panoramica delle iniziative sviluppate negli ultimi anni.

Un esempio concreto è il bando che abbiamo lanciato quest'anno, "La cultura che cura", nato in stretta collaborazione con la Fondazione per la Coesione Sociale, che ha svolto un ruolo da apripista. È un bando di dimensioni contenute sotto il profilo economico, ma molto significativo per la progettazione che lo ha generato. L'obiettivo principale era quello di avviare un percorso di formazione, affinché le associazioni comprendessero appieno il significato della partecipazione. Prima ancora della presentazione delle domande, abbiamo infatti previsto un periodo di formazione rivolto a tutte le associazioni del terzo settore, sia culturali sia impegnate nel sociale. Esse sono state, in un certo senso, "costrette" – in parte spontaneamente, in parte stimulate – a collaborare tra loro, qualora volessero accedere ai finanziamenti. Il lavoro svolto dagli uffici della Fondazione per la Coesione Sociale è stato intenso e appassionato, e desidero ringraziarli pubblicamente.

Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti: oltre 90 associazioni hanno preso parte al percorso formativo e, successivamente, hanno dato vita a reti e progetti concreti, oggi in fase di realizzazione. Si è trattato, senza dubbio, di un esperimento positivo, che intendiamo riproporre e rafforzare nei prossimi anni, perché ha generato valore aggiunto sia in ambito culturale sia in quello sociale, creando quel "qualcosa in più" che Francesca Velani ha richiamato in apertura e che il presidente Azzone ha collocato in un quadro nazionale. Sul nostro territorio considero questa esperienza estremamente positiva, e sono convinto che continuerà a produrre risultati importanti, seminando su un tema che reputo centrale. Una nota conclusiva riguarda le attività teatrali. Anche nel nostro caso, la maggior parte dei progetti finanziati riguarda il teatro. Non so dire perché questa forma espressiva sia stata così largamente scelta, ma certamente vi è una ragione profonda: il teatro si è rivelato la modalità più naturale per sintetizzare la collaborazione tra cultura e sociale.

## **PROPOSTE PER LE POLICIES REGIONALI DAL "MANIFESTO CONDIVISO PER LO SVILUPPO DEL WELFARE CULTURALE"**

### **Intervento di Miriam Mandosi<sup>42</sup>**

Sono molto onorata di questo compito così importante, che consiste nel presentarvi il Manifesto. Desidero ribadire un aspetto già sottolineato da chi mi ha preceduto: questo documento è il risultato del lavoro di molte persone che, insieme, si sono confrontate a lungo, mettendo in comune saperi, competenze e conoscenze che raramente entrano in relazione tra loro. È relativamente semplice che le istituzioni culturali si incontrino fra loro; molto più complesso è creare tavoli congiunti che coinvolgano anche il terzo settore o le associazioni sociosanitarie. Questo è, a mio avviso, uno degli elementi più significativi del

---

<sup>42</sup> Esperta di accessibilità, Consultant Promo P.A. Fondazione.

Manifesto: rappresenta realmente il frutto di un lavoro sinergico, di persone che hanno ragionato insieme su questi temi.

Il Manifesto prende avvio da alcune premesse, anch'esse maturate attraverso una lunga discussione e riflessione. In primo luogo, il riconoscimento del welfare culturale come modello integrato di benessere per le comunità. Ciò implica la necessità di sostenere e promuovere una vera cultura del welfare e di legittimare tale riconoscimento all'interno degli strumenti normativi. Senza questo passaggio politico, come ha ben sottolineato Francesca Velani nella sua introduzione, è molto difficile dare concretezza a progetti che già esistono ma che non dispongono di un quadro normativo chiaro. Il Manifesto sottolinea anche l'importanza di attivare aree congiunte tra cultura, sociale e sanitario. Esistono già buone pratiche che mettono in relazione cultura e sociale; più rare, e sicuramente più complesse, sono invece le pratiche che collegano cultura e sanità. È per questo che occorre intervenire anche sul piano normativo. Le proposte emerse dai tavoli sono state selezionate con attenzione, individuando i punti sui quali le Regioni possono effettivamente agire e rendere operative le azioni.

Alla fine del mio intervento farò cenno anche ad altri aspetti emersi, che richiedono un'attenzione più ampia, non limitata alle Regioni. La prima questione riguarda la necessità di una normativa di indirizzo: legittimare il welfare culturale significa offrirgli un quadro concettuale di riferimento, indispensabile per favorire la coprogettazione e per garantirne la sostenibilità non solo economica, ma anche temporale, strutturale e sostanziale. Ciò significa riconoscerlo come un elemento da considerare nella definizione delle linee di finanziamento, prevedendo criteri o processi di accreditamento validi anche per l'assegnazione dei fondi. Un secondo punto centrale è quello della formazione e dell'istruzione. I professionisti coinvolti nei tavoli hanno evidenziato una delle carenze più rilevanti: la mancanza di competenze aggiornate. È emersa quindi la necessità di definire figure professionali dedicate. Si è discusso, ad esempio, della figura del responsabile dell'accessibilità, già prevista in alcune normative, come quella sui PEBA, interrogandosi sulla sua formazione, sulle competenze necessarie e sull'opportunità di istituire una o più figure di questo tipo. Sono dirigenti? Sono professionisti di rete? Si è ragionato anche sulle cosiddette ADA, aree di attività e competenza che potrebbero caratterizzare tali profili.

La valutazione di impatto è un altro tema che ha assunto grande rilievo. Se vogliamo mettere a sistema il welfare culturale, dobbiamo individuare indicatori comuni, verificare se già esistano e capire quali siano utili per misurare l'efficacia dei progetti. Solo così sarà possibile attivare una riflessione a livello nazionale ed europeo sull'impatto delle nostre azioni. Non si tratta soltanto di strumenti e metodologie, ma anche di competenze specialistiche nella valutazione, capaci di sviluppare una vera cultura del dato. Per rendere tutto questo effettivamente realizzabile, è indispensabile costruire reti territoriali. La multidisciplinarietà e l'incontro tra saperi e competenze diverse – culturali, sociali e sanitarie – sono fondamentali per garantire la sostenibilità dei progetti e per lavorare in maniera realmente interdisciplinare. Questi sono i quattro punti principali sui quali le Regioni possono attivarsi. Ma il Manifesto è il risultato di un percorso lungo e articolato. Le tappe riportate nelle slide non coincidono con l'inizio del processo: se ne potrebbe parlare già dal 2018. Dal 2021 in avanti, tuttavia, si sono registrate alcune tappe decisive, come la ricerca "Cultura e Salute" di Promo PA, lo studio sull'accessibilità nei musei interculturali in Emilia-Romagna, il lavoro di legittimazione e normalizzazione delle reti in

Toscana, anche sul tema della valutazione di impatto. Tutto questo ha condotto alla realizzazione del progetto “Progettare per le persone, per una cultura accessibile”, sviluppato da novembre 2023 a giugno 2024. È stato un percorso significativo, che ha coinvolto oltre 400 professionisti, sia online sia in presenza.

Il progetto è nato anche alla luce dei finanziamenti PNRR sull’accessibilità e ha previsto un corso introduttivo per chi affrontava il tema per la prima volta, accanto a incontri in presenza dedicati a chi già operava in questi ambiti. Uno degli aspetti più rilevanti è stato l’incontro con i direttori dei luoghi della cultura, organizzato in ciascuna Regione.

È stato un momento prezioso per affrontare le cosiddette barriere invisibili, aggiornando le competenze dei dirigenti culturali, favorendo il confronto con professionisti di altri settori e mettendo in rete saperi e progettualità diverse. L’incontro conclusivo si è tenuto il 20 giugno a Firenze, riunendo professionisti di Emilia-Romagna e Toscana in un laboratorio finale per la redazione del Manifesto. Da questo laboratorio sono emerse anche proposte che esulano dalle competenze regionali. La prima riguarda la necessità di strumenti per condividere buone pratiche, costruire network tra professionisti e aggiornare costantemente le competenze. Si è immaginata una piattaforma digitale, uno spazio virtuale di incontro tra domanda e offerta su accessibilità e welfare culturale. Una proposta ancora in fase iniziale, ma discussa in modo approfondito. La seconda riguarda la creazione di profili professionali riconosciuti per il welfare culturale. È un tema complesso, soprattutto nel settore culturale, ma molto sentito: occorrono professionisti in grado di operare in reti ampie, coinvolgendo istituzioni culturali, sanitarie e sociosanitarie, e capaci di utilizzare linguaggi diversi. Infine, nuovamente, la valutazione di impatto: non solo sviluppare strumenti, ma anche mettere in rete i risultati già ottenuti, in modo che il valore di queste esperienze possa essere misurato, condiviso e consolidato.

## **CANTIERI DI SPERIMENTAZIONE DAI TERRITORI**

### **Intervento di Mara Loro<sup>43</sup>**

Mi occupo della direzione del progetto Hangar Piemonte, un’agenzia dell’Assessorato alla Cultura della Regione Piemonte realizzata dalla Fondazione Piemonte dal Vivo, che accompagna processi di trasformazione culturale. In questo intervento sintetico e funzionale al ragionamento di oggi, desidero presentarvi Hangar come una sperimentazione di organizzazione che prova a costruire traiettorie nel campo del welfare culturale, pur partendo da una riflessione sul ruolo dell’arte e della cultura e su come possano uscire dalla marginalità per ritrovare una rilevanza sociale. Hangar nasce nel 2014 per sostenere lo sviluppo del comparto culturale e nel 2022 diventa un’agenzia per le trasformazioni culturali, un ecosistema di competenze – da curatori, project manager, artisti, ricercatori, architetti – pensato per affrontare la complessità dei processi di trasformazione.

Lavoriamo con organizzazioni culturali e sociali impegnate a trasformare luoghi o territori, mettendo in campo équipe diversificate. Una delle attività principali è la coprogettazione tra attori culturali, sociali ed economici, con l’obiettivo di offrire ai territori occasioni di confronto su sostenibilità e impatto. L’area ricerca, su cui oggi mi concentro, si interroga

---

<sup>43</sup> Project Manager e Direttrice Hangar Piemonte.

sul valore e sul senso dell'arte e della cultura per la società civile. Dal 2017 ci siamo posti questa domanda soprattutto in relazione alla scuola e al mondo delle imprese, attraverso due progettualità: Welfare Art Project ed Educare alla bellezza. Stiamo inoltre sviluppando un vademecum per il bilancio sociale degli operatori culturali, così da promuovere una cultura della sostenibilità. Educare alla bellezza nasce nel 2017 da un dono dell'artista e pedagogo Mira Andriolo, che propose un laboratorio in lavanderia per artisti e insegnanti insieme. All'epoca questo approccio non era consueto: la domanda sul valore dell'arte nella scuola veniva affrontata in modo condiviso, con risposte guidate anche dagli insegnanti. Il progetto è cresciuto, è diventato itinerante in tutta la regione e si è aperto a nuovi contributi, come quelli dell'Università di Milano Bicocca e di DORS Piemonte, che hanno permesso di leggere meglio l'esperienza e di tradurla in conoscenza. Questa comunità di ricerca tiene insieme tre livelli: gli operatori culturali, che producono l'esperienza; l'università, che la traduce in conoscenza; e gli attori delle politiche culturali. È in questo fare insieme che si realizza il cambiamento di prospettiva.

Nel tempo abbiamo attivato laboratori regionali, formato docenti, supportato le organizzazioni artistiche nella costruzione di proposte adeguate ai bisogni delle scuole. In questi incontri, gli insegnanti hanno sottolineato come l'arte e la cultura possano creare spazi di riflessione sulla scuola come bene comune, contribuendo alla cura delle emozioni, al benessere psicofisico, all'ascolto e alla prevenzione della dispersione scolastica. Le azioni seminariali sono state documentate da graphic recorder, con materiali successivamente analizzati dall'Università di Milano Bicocca per trarne conoscenze utili. Vi è una grande attenzione agli allestimenti e alla coreografia, curati da artisti che lavorano insieme agli altri professionisti, non come semplici fornitori esterni. Un punto cruciale è stata l'alleanza con le ASL.

Ci siamo accorti che nei cataloghi per la promozione della salute erano già presenti temi simili ai nostri, e così abbiamo costruito sezioni culturali all'interno dei loro strumenti. In questo modo siamo riusciti a raggiungere 1400 plessi scolastici e oltre 200.000 studenti potenziali. Tra questi, 150 scuole hanno manifestato interesse, ma solo 47 hanno potuto essere coinvolte, a dimostrazione della grande domanda esistente e della necessità di tradurre il valore culturale nei linguaggi dei diversi interlocutori. Spesso questa traduzione è stata effettuata dagli stessi insegnanti o da esperti di welfare aziendale, nel caso delle imprese. Occorrono figure ibride, veri e propri traduttori, che dispongano di competenze doppie – artistico-pedagogiche o culturali-organizzative – e che sappiano rendere accessibile il valore dell'arte in contesti differenti.

Abbiamo, inoltre, sviluppato e testato per un anno un vademecum per la valutazione d'impatto, basato non solo su dati quantitativi ma anche qualitativi. La griglia di raccolta dati, elaborata con l'Università di Milano Bicocca, proviene dal mondo della pedagogia, a dimostrazione che anche questo ambito può fornire strumenti utili alla valutazione d'impatto, intesa sia in termini economici sia culturali, poiché riguarda anche la trasmissione di conoscenza. Spero che da queste brevi note sia emerso il senso complessivo del nostro lavoro.

## **Intervento di Donatella Turri<sup>44</sup>**

Ringrazio Francesca Velani per l'opportunità di condividere il lavoro che abbiamo portato avanti, un lavoro che considero svolto come nani sulle spalle di giganti. Abbiamo iniziato circa un anno fa a riflettere su questi temi e oggi, guardando la sala, vedo molte delle persone che ci hanno accompagnato in questo percorso: enti del terzo settore, operatori sociali, assistenti sociali dell'azienda sanitaria, dirigenti. È la testimonianza concreta di ciò che per noi era fondamentale, ossia lavorare per la creazione di un sistema che oggi si vede e si riconosce. Oggi sono io a prendere la parola, ma questo è in realtà un intervento corale, condiviso con i colleghi presenti in sala: il responsabile dell'ufficio interventi della Fondazione Cassa di Risparmio, dottor Enrico Alberigi, la dott.ssa Ilaria Monticelli e la dott.ssa Valeria Nanni, insieme alle ricercatrici del Centro Maria Eletta Martini, la dottoressa Elena Salamino e la dottoressa Martina Francesconi, che hanno collaborato all'organizzazione del percorso che intendo raccontarvi.

A Lucca ci siamo organizzati secondo modalità che il presidente Bertocchini ha già in larga parte ricordato. Partiamo dalle premesse che ci hanno spinto a intraprendere questo cammino. La prima, riprendendo un adagio di Edgar Morin, riguarda l'importanza di avere teste ben fatte piuttosto che teste ben piene. Allo stesso modo abbiamo creduto che fossero preferibili città ben fatte a città ben piene. La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, grazie alla rete di contatti che nel tempo ha animato e accresciuto, ha potuto osservare un ecosistema ricchissimo di soggetti del mondo sociale e culturale attivi sul territorio, che spesso però lavorano con scarsi collegamenti reciproci. L'idea di immaginare insieme città ben fatte piuttosto che città ben piene è stata quindi la nostra prima premessa. La seconda premessa ha riguardato il lavoro della Fondazione Coesione Sociale, ente strumentale della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca per il welfare e l'accompagnamento alle fragilità, lavoro che parte dal riconoscimento dei diritti e dell'autodeterminazione delle persone. Non beneficenza, non assistenza, ma il diritto di ciascuno e ciascuna di determinare liberamente la propria vita, qualunque sia la condizione in cui si trova. La terza premessa è stata la volontà di leggere la contemporaneità, che vedevamo popolata da spunti e da esperienze interessanti, molte delle quali già consolidate sul territorio. Da queste premesse, lavorare sul welfare culturale ci è parso coerente con quanto già fatto e promettente per contribuire a esprimere innovazione comunità. Fin dall'inizio abbiamo pensato, insieme con l'ufficio interventi della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, che non si trattasse solo di predisporre un bando per finanziare nuove esperienze, per quanto belle, che rischiavano però di restare isolate, ma di compiere un salto di livello.

Nel maggio 2023 abbiamo dunque chiesto all'Università di Firenze, tramite il dottor Carlo Andorlini, di aiutarci a capire se a Lucca ci fosse almeno consapevolezza di cosa fosse il welfare culturale. La prima piccola ricerca condotta nel corso del 2023 ci ha fatto comprendere, come afferma anche il Manifesto che oggi presentate, quanto sia fondamentale intendersi sulle parole. Tutti dicevano di fare welfare culturale, ma le risposte su ciò che concretamente realizzavano erano le più diverse. Apparivano chiare due evidenze: da un lato c'era una grande voglia di approfondire e di essere protagonisti

---

<sup>44</sup> Direttrice Fondazione per la Coesione Sociale di Lucca. Intervento revisionato dall'autrice.

di questo percorso, dall'altro la strada da fare era ancora lunga. Il 30 novembre 2023 abbiamo presentato pubblicamente alla città il percorso che avevamo pensato, invitando tutti i soggetti culturali e sociali interessati. Il percorso è stato strutturato a partire dalla lettura del territorio. Per questo ci siamo rivolti a Promo PA, che ha condotto una ricerca intervistando oltre 150 organizzazioni sociali e culturali per capire il livello di partenza. Abbiamo poi attivato un cantiere di formazione, condizione necessaria anche per accedere a una successiva call for ideas della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, con l'obiettivo di costruire uno spazio neutro in cui sociale e cultura potessero incontrarsi e generare nuove pratiche. Non un confronto competitivo, ma una collaborazione, volta a mettere in gioco le competenze di entrambi i mondi per creare sintesi innovative. Il percorso ha coinvolto circa cento enti nelle tre macroaree della provincia – montagna, piana e mare – comprendendo non solo soggetti del terzo settore, ma anche l'azienda sanitaria e gli enti locali. È stato un primo vero cantiere di sintesi che ci ha chiarito quanto fosse importante continuare il lavoro in uno spirito di coprogettazione e condivisione. Per questo abbiamo affiancato al percorso di finanziamento di progetti sul welfare culturale anche un approfondimento specifico sulla coprogrammazione, così come prevista dal Codice del Terzo Settore. Da questi elementi è nato il bando "la cultura che cura". Il primo risultato del percorso preparatorio al bando è stato che sono arrivati pochi progetti, quindici. Questo ci ha fatto molto piacere, perché quei progetti erano il frutto di una reale messa in rete delle molte risorse sociali e culturali intercettate: si erano creati partenariati veri, operativi, di pensiero. In Valle del Serchio, ad esempio, per la prima volta tutti i soggetti pubblici e del terzo settore hanno presentato un progetto comune, "Multicultum" capace di far sintesi delle pratiche esistenti e di dar vita a un'esperienza nuova. Lo stesso è accaduto in Versilia, mentre nella Piana di Lucca sono stati presentati più progetti, ma tutti con compagini molto estese e organizzate.

Alla fine, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha selezionato 7 iniziative, attraverso una valutazione tecnica di una commissione multidisciplinare e - successivamente - grazie alla discussione in seno al Consiglio di Amministrazione. I progetti sostenuti erano il risultato di reti e competenze diverse. Conclusa la fase di valutazione ed erogazione delle risorse, si apre ora una fase di accompagnamento, monitoraggio e valutazione degli esiti e degli impatti dei progetti sui territori. In questa ottica, siamo molto contenti che il Manifesto abbia sottolineato l'importanza di valutare, perché riteniamo fondamentale non innamorarsi delle idee, ma capire se queste funzionano davvero.

Nel nostro percorso, si stanno registrando anche esiti inattesi, forse i più interessanti. Uno di questi riguarda, ad esempio, le contaminazioni: il welfare culturale non è rimasto confinato al proprio ambito, ma ha inciso anche in altri contesti. Un esempio è la comunità alloggio protetta per persone con disabilità adulte, Mandorla, da noi promossa e che è in fase di avvio. Anche questo contenitore, questo servizio, è trasformato in una palestra di welfare culturale. Il piano terra di questa casa, che abbiamo chiamato Mandorla, appunto, è stato concepito come spazio polifunzionale. Le associazioni culturali del territorio, che hanno sottoscritto con noi un patto di cittadinanza attiva, lo abiteranno per le loro attività, che diventeranno parte integrante dei percorsi di cura delle persone accolte, in uno scambio reciproco in cui ciascuno contribuisce al benessere dell'altro e la città scopre nuovi spazi di condivisione e cultura.

Un secondo esito inatteso è stata la partecipazione, come rete di oltre quaranta associazioni, al bando del Fondo per la Repubblica Digitale, con una proposta coprogrammata con l'azienda sanitaria per rendere accessibili attraverso un catalogo digitale le esperienze culturali che possono assumere valore di cura. Infine, nel Centenario di Basaglia, grazie a una ampia rete di stakeholders abbiamo avviato una rassegna di oltre dieci appuntamenti che abbiamo chiamato Campa Cavallo, in onore di Marco Cavallo, il cavallo blu realizzato nell'ospedale psichiatrico di Trieste e simbolo di tutte le liberazioni e le lotte ai muri e allo stigma. Anche nella nostra città è stato creato, grazie alla maestria dei maestri del Carnevale di Viareggio, in particolare Carlo Lombardi, un Marco Cavallo, con il contributo delle persone che frequentano i centri diurni di salute mentale. È un'opera di grande bellezza e forza simbolica, capace di commuovere e di trasmettere con immediatezza il senso di un progetto che vuole unire cultura e salute.

Proprio nella memoria di Marco Cavallo, vi lascio con una poesia di Giuliano Scabia, precursore del teatro come cura. Scriveva Scabia:

*“Chi è un fiore?  
Uno che sboccia, fiorisce e sfiorisce.  
Per chi fiorisce?  
Per sé – per essere fiore.  
E Fiore lo spazzino  
lui sì vero re del mondo  
per chi canta?  
Per sé canta – per la gioia di sé.  
O gente che corre  
inseguita dall'ansia:  
cos'è il bene per un fiore?  
Fiorire.  
E per voi dinosauri?  
E per noi del Pavano Antico  
cos'è il bene?  
Essere in fiore.  
Far sì che il difficile  
attraversamento della vita  
sia un teatro in fiore –  
il teatro della nostra vita  
in fiore – anche accanto alla morte:  
godendo del fiorire di noi e di tutti, perfino  
dentro il lato oscuro che ci spaventa  
e ci nutre.”*

Ecco, che questa poesia sia di buon auspicio al lavoro di tutti noi e un augurio di passione e di bellezza.



## **Intervento di Anna Maria Candela<sup>45</sup>**

Le quattro proposte contenute nel documento Emilia-Romagna/Toscana – lo definisco così – rappresentano direttrici che avevamo già individuato, più o meno un anno e mezzo fa, come opportunità intorno alle quali chiamare a confrontarsi tutti i portatori di interesse: operatori culturali, insieme ai committenti pubblici e privati di welfare culturale presenti sul nostro territorio. Partivamo da alcune consapevolezze. Nei nostri contesti regionali ci sono limiti evidenti: una disponibilità ridotta di risorse private, quasi nessuna fondazione di origine bancaria, e una minore propensione agli investimenti privati.

Dall'altro lato, però, vi è una produzione culturale molto ricca, che da tempo genera welfare culturale spesso senza accorgersene, senza interrogarsi sugli impatti sociali prodotti ogni volta che si mette in scena uno spettacolo teatrale o si mette uno strumento musicale nelle mani di un ragazzo. Penso, ad esempio, all'orchestra giovanile che ha chiuso la sessione della mattina: quanto welfare culturale ha generato? Forse non era questo l'approccio iniziale, forse nessuno pensava "facciamo cultura a impatto sociale", ma il risultato è stato proprio quello. E allora cominciare a sistematizzare queste pratiche è fondamentale, anche per valorizzare meglio gli investimenti. Uso volutamente la parola investimenti, perché la mia esperienza professionale nasce nel sociale: alcuni rischi li ho conosciuti e li abbiamo superati come comunità, studiando e imparando. Non vorrei che compagnie teatrali, orchestre, scuole, imprese sociali e Comuni restassero intrappolati nel loop dei progetti che iniziano e finiscono senza continuità. È necessario, invece, cominciare a parlare di veri e propri investimenti nella produzione culturale a impatto sociale, e in questo la committenza pubblica regionale ha un ruolo determinante. Un secondo nodo riguarda i luoghi della cultura.

Negli anni scorsi sono stati investiti, attraverso fondi strutturali, moltissimi milioni di euro nel recupero di contenitori culturali, spesso però senza riflettere sui contenuti, su ciò che avremmo fatto all'interno di quegli spazi. Ho visto decine di community library progettate dai tecnici comunali e, una volta conclusi i lavori, gli stessi Comuni chiedersi come aprirle, come mantenerle, come rispondere alle esigenze dei ragazzi che vorrebbero frequentarle anche nei fine settimana. Pensare a come riempire di contenuti questi luoghi, come animarli e renderli accessibili a nuovi pubblici, significa qualificare ulteriormente la produzione culturale in chiave di welfare. Non si tratta certo di stabilire una gerarchia tra le forme culturali, ma di riconoscere che le produzioni possono rivolgersi in modo prioritario alle comunità, rendendole più consapevoli del valore che producono. Questo ci permette anche di misurare il ritorno degli investimenti in modo più completo rispetto agli indicatori tradizionali.

Per troppo tempo, anche su sollecitazione della Commissione Europea, si è misurata l'efficacia degli investimenti culturali con parametri esclusivamente quantitativi: numero di giorni di apertura, numero di visitatori, numero di spettatori. Si può fare molto di più, anche per musei, teatri e biblioteche. È una responsabilità che dobbiamo assumerci come filiera istituzionale. In questa direzione abbiamo lavorato alla costruzione di una vera e propria cassetta degli attrezzi, sviluppata insieme agli operatori. Abbiamo infatti previsto due linee di investimento sui fondi strutturali del prossimo quadriennio, che non volevamo

---

<sup>45</sup> Dirigente Tutela e Valorizzazione Patrimoni Culturali Regione Puglia.

imporre dall'alto, ma costruire attraverso un percorso condiviso. La possibilità di agganciare questo lavoro a una riflessione nazionale più ampia è particolarmente rilevante.

Vorrei chiudere con un punto cruciale: quello delle competenze. È fondamentale evitare il rischio dell'autoreferenzialità, dove ogni Regione si definisce da sé i profili professionali per operare nei luoghi della cultura. Se esiste già un profilo nei repertori professionali che funziona, occorre adottarlo, migliorarlo e lavorarci insieme. Questo significa offrire a chi investe nella formazione un mercato del lavoro almeno nazionale, se non internazionale. È un esempio concreto di quanto, mettendoci insieme e condividendo quanto già è stato fatto, possiamo restituire valore ai territori.

### **Intervento di Daniela Tisi<sup>46</sup>**

Con Francesca Velani avevamo già da tempo avviato una riflessione su questi temi nella nostra regione. Il fatto che oggi si giunga a questa discussione, con un documento già definito o in via di definizione, grazie anche all'interessamento delle Regioni Toscana ed Emilia-Romagna, rappresenta un traguardo significativo. Ci dà la misura di quanto il tema del welfare culturale sia ormai riconosciuto come centrale. Per quanto riguarda la Regione Marche, abbiamo già avviato progetti in questo ambito, partendo da sperimentazioni.

È sempre così che si comincia: con i cantieri, con progetti pilota, per poi approdare – come è stato giustamente sottolineato – a una definizione più stabile, anche sotto il profilo normativo, con criteri che permettano di attribuire valore e continuità a queste politiche a livello regionale. La Regione ha iniziato a lavorare sul welfare culturale costruendo una rete di Comuni attivi sul territorio. Ciò è stato possibile anche grazie alla sensibilità e alla volontà di amministratori locali – assessori, sindaci e rappresentanti delle istituzioni – che hanno creduto e investito in questo percorso. La volontà regionale è stata quella di accompagnare i territori e di tradurre questo impegno nell'individuazione del Consorzio Marche Spettacolo come soggetto gestore e coordinatore delle politiche culturali legate al welfare. Una scelta condivisa che si è concretizzata anche in un bando promosso congiuntamente dagli assessorati alla Cultura e alle Politiche sociali. Guardando al futuro, intendiamo proseguire con convinzione su questa strada, partendo da un principio per noi fondamentale: la multidisciplinarietà.

Oggi si parla spesso della cultura come elemento di benessere, come servizio alla persona. Noi stiamo lavorando in modo interdisciplinare tra dipartimenti e settori regionali. Non a caso, la Direzione Cultura è collocata all'interno della Direzione Attività Produttive e Imprese. Questa scelta consente, ad esempio, di rafforzare il legame tra cultura e impresa, in particolare con il settore delle imprese culturali e creative, sostenendone lo sviluppo e riconoscendone il valore economico e sociale. Il tema del turismo è anch'esso strettamente connesso alla cultura, ma soprattutto stiamo promuovendo un modello integrato, un vero e proprio "sistema Marche", in cui ogni azione culturale è collegata ad altri settori. Parallelamente, nell'ambito del welfare culturale, la Regione è impegnata in una candidatura dedicata ai teatri storici marchigiani. In questo progetto non ci limitiamo a valorizzare l'aspetto architettonico e monumentale – che rimane rilevante anche in prospettiva UNESCO – ma poniamo attenzione soprattutto all'attività teatrale, al servizio

---

<sup>46</sup> Dirigente Cultura Regione Marche. Intervento revisionato dall'autrice.

che essa offre alle comunità. Storicamente, infatti, la nostra regione vive il teatro come presidio, così come accade con il museo nei piccoli centri, accanto al Comune, alla chiesa, alla farmacia, al bar. Sono questi i luoghi identitari e di coesione sociale che vanno valorizzati in una logica sistemica.

Trovo molto pertinenti i punti richiamati dal manifesto, in particolare quello relativo alle professioni e alle competenze. È un aspetto imprescindibile: non è possibile definire politiche culturali senza affrontare il nodo delle competenze professionali. L'esempio dei "giardinieri d'arte" è molto significativo: da un'iniziativa nazionale si è giunti alla creazione di una nuova figura professionale, al riconoscimento di competenze specifiche, alla valorizzazione di un patrimonio. In conclusione, la Regione Marche guarda con interesse anche a nuove frontiere della cultura, come quelle delle "aggregazioni culturali". Intendiamo valorizzare i territori attraverso figure nuove, come quella del direttore di rete, che riteniamo debba essere riconosciuta come professione autonoma.

Siamo in cammino. Non possiamo dirci arrivati, ma abbiamo alle spalle sperimentazioni importanti, dei cui risultati siamo convinti. Crediamo profondamente nel valore di questi progetti, soprattutto nella loro restituzione ai cittadini e alle comunità locali, attraverso una programmazione integrata e condivisa, a livello regionale e, giustamente, nazionale.

### **Intervento di Simone Faillace<sup>47</sup>**

Vorrei soffermarmi sul valore del documento condiviso, che considero fondamentale. Riprendendo quanto detto dalla collega sul tema degli indicatori: spesso, nell'ambito del POR FESR, vedo che la Commissione Europea – e non lo dico in senso polemico – tende a riempire, più per esigenze di certificazione della spesa che per reale valutazione, l'impianto dei progetti con indicatori quantitativi semplici, come il numero di siti riqualificati o il numero di persone assunte, senza però interrogarsi su come queste persone siano state assunte, se con contratti a tempo determinato o indeterminato. Per questo ritengo che una definizione chiara e condivisa del concetto di welfare culturale – termine spesso utilizzato e talvolta abusato – sia indispensabile.

Mi occupo della programmazione 2014–2020 e ora anche del ciclo 2021–2027 sulle imprese culturali e creative, e vi assicuro che la varietà di progetti che stiamo vedendo è davvero significativa. Faccio qualche esempio concreto, perché i casi reali aiutano a riflettere meglio. Alcune imprese metalmeccaniche tradizionali hanno prodotto riproduzioni tattili di opere d'arte in metallo per consentire a persone non vedenti di percepire e "toccare" l'arte. Oppure, c'è un'associazione circense che lavora sulla psicomotricità dei bambini, con una finalità di benessere sociale evidente.

Nel nuovo bando 2021–2027 stiamo finanziando contenitori culturali e prevedendo punteggi specifici per progetti che affrontano lo svantaggio, la marginalità o la disabilità. Ma attenzione: tutto questo rischia di restare fine a sé stesso se non è supportato da un documento vero e proprio, con criteri chiari, condivisi e stabili. Altrimenti ci si limita a dire "che bello, abbiamo ricevuto 40 progetti, di cui 25 rispecchiano questo standard", ma manca una base solida di riferimento.

---

<sup>47</sup> Coordinamento attuazione programmazione europea POR FESR 2021-2027 in materia di attività culturali Regione Friuli Venezia Giulia e GO! 2025.

Devo ammettere che, nella prima programmazione 2014–2020, abbiamo avuto qualche timore. Il concetto di welfare culturale era vago e non sapevamo che tipo di risposta avremmo ricevuto dalle imprese. Invece è stato un crescendo. In particolare, quando si attivano partenariati, i risultati migliorano. Nessuno può fare tutto da solo: fare rete è ormai imprescindibile. È come per gli studi di consulenza, che devono unirsi e mettere in comune le competenze. Mi collego anche a Gorizia Capitale della Cultura 2025.

C'è un progetto molto interessante – che coinvolge anche Promo PA – dedicato alla rigenerazione del Parco Basaglia, l'ex ospedale psichiatrico. Qui si prevede la riqualificazione degli spazi e la creazione di parchi urbani contemporanei per eventi musicali e sportivi, sfruttando anche la vicinanza con Nova Gorica in un'ottica transfrontaliera. Si vogliono realizzare percorsi botanici terapeutici pensati per il recupero psicomotorio e psichico di persone fragili. Il progetto prevede formazione, sviluppo di idee e valutazione dei risultati, partirà nel 2025 e terminerà nel 2028. L'obiettivo è trasformare il Parco Basaglia in un laboratorio simbolico e permanente. È un'iniziativa importante anche per il forte valore simbolico del luogo. Pensare a percorsi, a un bunker didattico dove raccontare la storia dell'ospedale, significa lavorare anche sulla memoria storica. E questo, a mio avviso, è qualcosa che oggi manca molto ai giovani. Recuperare quella memoria attraverso progetti di welfare culturale può davvero aiutarli a crescere meglio.

Come si dice: “Prescrivere arte e musica è meglio che prescrivere medicinali”. E questo, credo, è fuori di dubbio.

### **Intervento di Pierluigi Sacco<sup>48</sup>**

Partiamo dalle note positive. Il discorso sul welfare culturale sta davvero crescendo in maniera significativa. Non solo perché, ad esempio, riempiamo la sala di LuBeC – che è già di per sé un risultato bellissimo – ma perché a livello internazionale si sta raggiungendo un livello di attenzione che, fino a poco tempo fa, sarebbe stato difficile immaginare. Vi porto qualche esempio concreto. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha costituito un gruppo di lavoro internazionale composto da circa cinquanta esperti, impegnati in un progetto con una delle riviste scientifiche più importanti al mondo: The Lancet. L'anno prossimo verranno pubblicati quattro studi fondamentali sugli effetti della partecipazione artistica e culturale sulla salute. A questi si affiancherà un saggio fotografico, una collezione di immagini rappresentative di pratiche di welfare culturale a livello globale, che sarà presentata ufficialmente a New York in primavera. È evidente che la pubblicazione su The Lancet comporterà un picco di attenzione ancora più alto dell'attuale.

Un altro esempio: qualche mese fa, l'amministrazione Biden, in collaborazione con il National Endowment for the Arts, l'agenzia pubblica statunitense per la promozione della cultura, ha organizzato a Washington un grande seminario nazionale, suscitando enorme interesse e generando, nell'arco di un paio d'anni, numerose sperimentazioni concrete. Non si tratta, tuttavia, solo del cosiddetto “Nord globale”. Anche il Sud globale è molto attivo: la Nigeria sta sviluppando programmi innovativi di welfare culturale, mentre molti Paesi sudamericani, in primis la Colombia, stanno portando avanti progetti di grande rilievo. Anche in Europa si registrano segnali importanti. In Scozia, ad esempio, si è recentemente svolto un ampio programma di attività sul rapporto tra cultura e salute,

---

<sup>48</sup> Economista della Cultura e socio fondatore CCW.

chiaramente orientato al welfare culturale, che ha coinvolto l'intero Paese generando un ritorno di attenzione pubblica straordinario. La Commissione Europea, come già ricordato, ha riconosciuto al tema un peso significativo all'interno del Work Plan 2023–2026, e nelle prossime call Horizon sono previsti finanziamenti dedicati a progetti su questi temi. Il quadro è estremamente positivo e incoraggiante. Ma proprio per questo motivo è fondamentale mantenere cautela.

Lavorare sulla prevenzione sanitaria, sulla cura delle fragilità sociali e sull'educazione dei giovani comporta grandi responsabilità. Non dobbiamo cadere nella tentazione del "calderone", in cui tutto diventa welfare culturale. Occorre agire in modo consapevole e ragionato. Si pensi, ad esempio, alla prescrizione sociale: se vogliamo introdurre pratiche culturali in un contesto clinico, dobbiamo sapere se e come funzionano. Nessuno crede che una singola visita al museo possa curare una patologia cronica, ma è necessario valutare con rigore gli effetti reali di queste attività nel giusto arco temporale. Le evidenze scientifiche più recenti – parlo degli ultimissimi mesi – sono sorprendenti: a livello biomolecolare si stanno riscontrando effetti paragonabili a quelli farmacologici, indotti dalla partecipazione culturale. È qualcosa che fino a poco tempo fa la scienza non era in grado di documentare. Per questo è necessario sviluppare protocolli specifici, che consentano di imparare dalle esperienze, di fornire indicazioni chiare agli operatori e, soprattutto, di formare professionisti competenti. Non basta avere una buona idea: se si lavora con malati di Alzheimer, ad esempio, bisogna sapere con esattezza cosa si sta facendo ed essere dotati delle competenze necessarie.

In mancanza di competenze adeguate, queste pratiche rischiano di essere messe in discussione e ridimensionate, fino a fare la stessa fine dell'omeopatia. Occorre quindi la massima serietà. I protocolli di welfare culturale possono essere più flessibili di quelli farmacologici, ma non per questo devono risultare meno rigorosi. Servono facilitatori professionali, capaci di realizzare interventi strutturati e scientificamente validati. Non bastano pochi indicatori per la rendicontazione: occorrono strumenti di misurazione scientificamente affidabili, in grado di garantire che gli operatori possano agire con piena professionalità. Da questo punto di vista, diventa essenziale una forte alleanza transdisciplinare tra artisti e professionisti della cultura – perché sono loro a saper reclutare in profondità le emozioni – e scienziati, medici e operatori sanitari, chiamati a fornire strumenti di misurazione e validazione.

Quando uscirà la pubblicazione su *The Lancet* ci sarà certamente entusiasmo, ma anche critiche. Qualcuno domanderà: "Che cosa c'entra tutto questo con la medicina?" Per essere credibili, dobbiamo produrre evidenze solide. I dati preliminari mostrano che l'impatto medio degli interventi culturali in ambito sociosanitario – se ben strutturati – è il doppio rispetto a quello di un intervento clinico tradizionale. Un risultato che può davvero cambiare lo scenario.

Infine, è straordinario vedere tante regioni italiane così attive e coordinate su questi temi. In Europa, questa è una rarità: di solito, in ogni Paese al massimo una o due regioni lavorano in questa direzione. In Italia, invece, esiste una massa critica capace di fare la differenza. Ma serve coordinamento, serve uniformità metodologica. Come ha ricordato Francesca Velani, non tutto può essere definito welfare culturale. Possiamo parlare di welfare culturale solo se ci sono obiettivi precisi, professionalità riconosciute e strumenti affidabili di misurazione. In mancanza di questi elementi, ci muoviamo in un ambito

legittimo, ma diverso, che non produce le evidenze di impatto necessarie a sostenere il valore sociale e sanitario di tali pratiche.

### **Intervento di Luca Parodi<sup>49</sup>**

Abbiamo discusso a lungo durante il pomeriggio, perché gli spunti emersi sono stati numerosi e significativi, così come le osservazioni critiche e le insufficienze che diversi interventi hanno messo in evidenza. Parlare di “conclusioni” forse è eccessivo: possiamo tuttavia fissare alcuni punti, assumere impegni e proporre nuove prospettive. Desidero soffermarmi su quattro aspetti. Elena Pianea, in apertura – e parto da lei perché ha introdotto il confronto – ha sottolineato la necessità di un maggiore coinvolgimento della componente sociosanitaria.

Vorrei fare un passo ulteriore: ritengo imprescindibile un’integrazione tra la dimensione culturale e quella dell’umanizzazione delle cure, due piani che appaiono sempre più intrecciati. Non si tratta soltanto dell’ambito ospedaliero, dove il tema ha un rilievo immediato, ma di una prospettiva più ampia. Un secondo punto riguarda la debolezza delle rilevazioni Istat e la disomogeneità dei dati disponibili, che spesso limitano la solidità delle valutazioni di impatto. Da qui la proposta di rafforzare gli osservatori, così da garantire strumenti di analisi più affidabili.

Un terzo aspetto concerne il ruolo delle fondazioni bancarie. Senza voler sminuire il loro contributo, credo sia necessario chiedersi se non sia possibile arrivare almeno a una forma di coprogettazione. In molti territori, infatti, il loro peso supera di gran lunga quello delle istituzioni pubbliche: nella mia regione, l’intervento di una sola fondazione bancaria è pari a dieci volte il bilancio regionale per la cultura. È evidente come, in simili contesti, le decisioni delle fondazioni determinino in larga misura le politiche culturali. Infine, un impegno che considero prioritario: si è detto che il welfare culturale debba entrare nell’agenda del Ministero della Salute e del Ministero della Cultura. A mio avviso, non bisogna trascurare altri due dicasteri altrettanto rilevanti: il Ministero dell’Istruzione e quello della Formazione. La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome potrebbe svolgere un ruolo di stimolo e coordinamento nei confronti dei Ministeri. Su questo punto potremmo iniziare un percorso, anche con piccoli passi. Propongo, ad esempio, di istituire un gruppo ristretto all’interno del Coordinamento Tecnico Cultura, dedicato al tema del welfare culturale. Tale gruppo avrebbe la funzione non solo di condividere le esperienze già attive, ma anche di favorire maggiore omogeneità negli interventi e di promuovere il dialogo con altre commissioni e Ministeri. In questo senso, la presenza oggi a LuBeC di numerose colleghe e colleghi del Coordinamento Tecnico Cultura è un segnale importante. Desidero ringraziarli, perché i risultati raggiunti nella mia regione sono stati possibili grazie a un lavoro corale e alla collaborazione tra tante realtà. Potremmo dunque iniziare da qui, con un nucleo ristretto, aperto anche a collaborazioni esterne, e avviare un percorso condiviso. Con questo spirito e con questo impegno desidero chiudere il mio intervento.

---

<sup>49</sup> Coordinatore del Coordinamento Cultura delle Regioni e Dirigente Cultura e Spettacolo Regione Liguria.

### **Intervento di Cristina Giachi<sup>50</sup>**

Devo dire che mi sento un po' come un panda, perché della mia "specie" qui ci sono soltanto io. E vorrei pensare che, su questi temi, non siamo in via d'estinzione. Ciò che manca, infatti, è la politica. Non dico che sia l'unica risposta, ma certamente rappresenta la via per affrontare molti degli argomenti emersi oggi: dalle strategie ai finanziamenti, fino alla prospettiva complessiva. Il welfare culturale – lo ricorda bene anche la Treccani, e ormai lo sappiamo tutti – comprende interventi specifici. Avverto dunque, come voi, la necessità di arrivare al dettaglio, all'impatto concreto, a quella che potremmo definire una "precipitazione nello specifico". Gli studi pubblicati su *The Lancet*, richiamati dal professor Sacco, mostrano bene come sia possibile unire entusiasmo e dati, passioni ed evidenza scientifica.

Vorrei però provare a ribaltare lo sguardo. Si è detto che la luna è il benessere e che il dito è la cultura. Ecco, cerchiamo di osservare anche il dito, non soltanto la luna. Noi ci occupiamo di cultura: la dottoressa Pianea dirige il Dipartimento Cultura della Regione, io presiedo la Commissione Cultura del Consiglio regionale, Luca Parodi è nel Coordinamento Tecnico delle Regioni per la Cultura. Parliamo della luna, ovvero di quanto la cultura sia determinante per salute e benessere, ma ci occupiamo del dito. E non c'è la politica, né sulla luna né sul dito. Non è un aspetto marginale.

Luca Parodi ha già detto qualcosa che io avrei espresso in modo meno efficace, e lo ringrazio: questi temi, così rilevanti e strategici per la crescita dei territori, in molte aree del Paese sono affidati quasi esclusivamente a finanziamenti privati. Lo dimostra anche una ricerca in corso dell'Università di Bologna, che suggerirei di invitare a LuBeC il prossimo anno. Certo, oggi abbiamo ascoltato esempi di privati illuminati che investono nella marginalità, nell'inclusione e nel benessere. Ma non è la stessa cosa. Perché la politica manca. Le istituzioni esistono, ma manca la politica, cioè coloro che i cittadini eleggono per governare e dare un indirizzo. Sappiamo che il meccanismo è in crisi e che molto va ripensato, ma è da lì che dobbiamo passare. Se vogliamo che una cultura del welfare culturale si radichi e risponda davvero alle questioni emerse, la risposta è lì: in una cultura della cultura, se mi è concessa l'espressione. Una cultura che integri il welfare culturale come prospettiva strategica. Se è vero, come afferma *The Lancet*, che la cultura favorisce prevenzione, salute e benessere, allora quanto abbiamo discusso deve trovare riscontro nei piani regionali di sviluppo, nella progettazione della spesa pubblica, nelle leggi finanziarie. Eppure, la politica su questi temi tace. E così oggi pomeriggio io mi sento un panda. In Toscana – senza voler fare gli Ateniesi – abbiamo compiuto una scelta. Elena Pianea e i suoi collaboratori, con Alberto Zanobini e altri, sono venuti a propormi di inserire il welfare culturale nella riforma della legge quadro sulla cultura, avendo già avviato esperienze concrete e il cantiere degli Stati Generali della Cultura. E così sarà: diventerà uno dei principi cardine che orientano la visione culturale della Regione Toscana.

Questo non significa rinunciare alla specificità degli interventi, come ci hanno spiegato Sacco e altri, ma per un amministratore pubblico rappresenta una prospettiva strategica. Significa aprire uno spazio di valutazione politica che ridefinisce le priorità. Quel "dito" che

---

<sup>50</sup> Presidente Commissione cultura del Consiglio regionale della Toscana.

indica la luna del nostro benessere diventa esso stesso prioritario. Se la cultura è davvero necessaria alla salute, allora non va finanziata “con l’avanzo di bilancio alla quarta variazione”, ma inserita nel bilancio di previsione, perché sappiamo che a dieci anni il deficit sanitario sarà minore se oggi si investe in cultura. Finché non avremo governatori, assessori e ministri che introducono questi temi nelle agende reali, continueremo a realizzare iniziative straordinarie, spesso finanziate da privati, ma resteremo lontani da una strategia complessiva capace di trasformare queste esperienze in un sistema. Certo, occorre anche affrontare il dettaglio, rispondere alla questione delle professioni. Tutto il mondo della cultura necessita di profili professionali, non solo quelli legati al welfare culturale. Gli organizzatori, gli operatori, i mediatori, gli artisti stessi non sempre dispongono di riconoscimenti professionali. Esistono molti mestieri che non trovano corrispondenza nel sistema normativo del lavoro. Queste esperienze ci stanno indicando una strada, una strategia che dovrà orientare le politiche culturali, se davvero vogliamo ricavarne benefici e affrontare i problemi del Paese.

Permettetemi di aggiungere una preoccupazione. Se l’intervento di Giuli ieri in Parlamento ci è parso incomprensibile, forse il problema è nostro. Era pomposo e ridondante, ma era comprensibile. Non diceva nulla di straordinario, ma il senso era chiaro. Se non lo abbiamo colto, è perché viviamo in un Paese con un altissimo tasso di analfabetismo funzionale. Ecco perché dico che sì, la cultura fa bene alla salute, ma è soprattutto indispensabile per la società nel suo complesso. Il welfare culturale deve diventare una vera chiave di sviluppo, perché riguarda la salute, che è essenziale, ma anche perché può produrre un cambiamento reale e duraturo.

### **Intervento di Cristina Ambrosini<sup>51</sup>**

Ripensando a quanto affermato da Pierluigi Sacco, è davvero singolare che, nel nostro contesto, più regioni sembrino sintonizzate sulla stessa lunghezza d’onda contemporaneamente. È un dato di fatto e lo considero un punto di forza, un’opportunità. Si tratta di un livello tecnico-operativo che trae forza da analisi approfondite condotte su aree significative del territorio nazionale. È stato detto: un approccio tecnico che dichiara fin dall’inizio di avere bisogno di una guida metodologica e che vuole affidarsi a un solido impianto scientifico.

Credo che questa sia la modalità corretta di procedere, soprattutto in periodi turbolenti e di grandi incertezze, come quello che stiamo attraversando. In questo senso, come hanno già ricordato Elena e Luca, anche gli anni di lavoro sul PNRR ci hanno consentito di fare una vera palestra. Il Coordinamento tecnico della Commissione Cultura ha lavorato intensamente, un allenamento prezioso. Ora sta a noi recuperare questi temi con la consapevolezza e l’esperienza che abbiamo maturato. Ci conosciamo meglio, siamo portatori delle esperienze dei nostri territori e, credo di poterlo dire anche a nome dei colleghi presenti, riteniamo che sia arrivato il momento di proseguire su questa strada. Occorre far arrivare il welfare culturale a un livello più alto, come giustamente ha sottolineato la presidente Giachi. È chiaro: dobbiamo raggiungere un livello politico con questo lavoro, e abbiamo tutta l’intenzione di farlo. Il nostro ruolo è tecnico, ma non in

---

<sup>51</sup> Intervento revisionato dall’autrice.



senso neutro: ci mettiamo la faccia, ci assumiamo responsabilità e siamo circondati da team di colleghi con grandi competenze, che lavorano con impegno.

Aggiungo un elemento ulteriore: dobbiamo continuare a essere di stimolo nei confronti del Ministero della Cultura. Il nostro coordinamento, sul tema del welfare culturale come sul Sistema Museale Nazionale e sull'attività formativa dei giardinieri d'arte nell'ambito del PNRR, ha dimostrato di saper cogliere le occasioni, in termini organizzativi e di valorizzazione delle peculiarità di quel grande e straordinario mosaico che è il nostro Paese, con una regia efficace. Vi sono azioni che devono necessariamente essere attuate a livello regionale, ma che vanno poi riportate organicamente a un presidio nazionale di senso. Credo che queste giornate di aperto confronto grazie ai numerosi stimoli raccolti e al clima di fattiva collaborazione ci rafforzino nel convincimento per proseguire così, come stiamo facendo qui a LuBeC.

## CANTIERE ISIE<sup>52</sup> - IV ed. | PER UNA INTELLIGENZA ARTIFICIALE EUROPEA: RUOLO E SFIDE PER LA CULTURA

*A cura di Promo P.A. Fondazione. In collaborazione con Fondazione Kainò ETS*

### TRA EU AI ACT E SFIDE FUTURE: QUALE RUOLO PER LA CULTURA?

#### **Intervento di Domenico Laforenza<sup>53</sup>**

Il mio intervento si concentrerà su un tema cruciale: il rapporto tra intelligenza artificiale e cultura. Ho predisposto 50 slide per un tempo limitato a 20 minuti, ma mi limiterò a mostrarne alcune, rassicurandovi che l'intero materiale sarà disponibile successivamente. La domanda che pongo all'inizio è semplice solo in apparenza: l'intelligenza artificiale e la cultura possono incontrarsi? La risposta è ovviamente sì, ma è importante esplorarne i modi, i limiti e le implicazioni. Le potenzialità sono ampie: dall'analisi dei dati alla creazione artistica, dalla conservazione museale alla fruizione delle gallerie. Ma ciò che ho voluto approfondire è se e come i primi passi della regolamentazione europea, in particolare l'AI Act, abbiano già un impatto effettivo sul mondo culturale. Ho iniziato con due esempi concreti. Il primo risale al 2021: uno studio del CNR, condotto insieme all'Università di Firenze e al Centro Studi CAMNES, ha applicato il riconoscimento automatico ai geroglifici egizi.

Il secondo esempio è recentissimo, del giugno 2024, e riguarda un altro progetto del CNR – stavolta dell'Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale – che ha utilizzato tecniche avanzate (macro X-ray fluorescence) e intelligenza artificiale per analizzare due frammenti della Pala Baronti di Raffaello, ricostruendone lo stile pittorico. Fin qui, le "luci". Ma ci sono anche le "ombre". Ho chiesto a ChatGPT di elencare i principali limiti dell'applicazione dell'IA in ambito culturale. Tra questi: perdita di autenticità (si pensi ai deepfake), impatto sull'occupazione, protezione del diritto d'autore, mancanza di regole. A partire da questi elementi ho sviluppato la mia riflessione.

Il primo tema è proprio quello normativo. L'AI Act è stato approvato dal Parlamento Europeo il 13 marzo 2024 dopo tre anni di gestazione. È un documento complesso (458 pagine, 180 considerando, 113 articoli, 13 capitoli e 13 allegati) che classifica i sistemi di IA secondo quattro categorie di rischio: proibiti, ad alto rischio, a rischio limitato e a basso rischio. Le applicazioni vietate includono, ad esempio, il riconoscimento biometrico in tempo reale tramite DNA, voce, movimenti. Gli strumenti ad alto rischio sono soggetti a regolamentazioni stringenti; quelli a rischio limitato devono rispettare requisiti di trasparenza; quelli a basso rischio non hanno vincoli particolari.

L'AI Act, come fu per il GDPR, è stato talvolta accusato di "frenare" l'innovazione, ma si è rivelato uno strumento di civiltà e tutela. In questa chiave, l'Europa si distingue: mentre gli Stati Uniti innovano e la Cina replica, l'Europa regola. In ambito culturale, già nel 2020 e poi nel 2023 il Parlamento Europeo ha prodotto importanti documenti sul rapporto tra IA e patrimonio culturale. Tuttavia, l'avvento dell'IA generativa – ChatGPT è del novembre 2022 – ha cambiato radicalmente lo scenario, imponendo nuove domande, in particolare

---

<sup>52</sup> International Summit of Immersive Experience.

<sup>53</sup> Professore emerito CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche.

sul copyright. Un esempio emblematico è quello dello sciopero dei Writers Guild of America, durato 148 giorni, motivato dalla crescente sostituzione di sceneggiatori con IA generative. Altro caso: nel 2024, 5 finalisti su 45 del Premio Pulitzer hanno utilizzato ChatGPT, sollevando dubbi sull'originalità e sulla paternità delle opere. Strumenti come Stability AI o Midjourney, che generano immagini e video da testi, sono stati oggetto di cause legali in California per l'uso non dichiarato di immagini di terzi nell'addestramento dei modelli. Il tema del copyright è diventato centrale. Chi è il titolare dell'opera creata con l'IA? Chi ha sviluppato l'algoritmo? Chi ha addestrato il sistema? O l'autore delle opere originali usate nell'addestramento? Una risposta univoca ancora non c'è. Per esempio, il cosiddetto "ritratto di Edmond de Belamy" – opera realizzata nel 2018 da un algoritmo GAN del team di Godfellow – raffigura una persona mai esistita, ma è stato venduto come opera d'arte. O il progetto "The Next Rembrandt", finanziato da Microsoft e altri partner, che ha ricreato artificialmente un quadro "in stile Rembrandt". E ancora: i Non Fungible Token (NFT) generati da IA, venduti all'asta come opere uniche, o le voci sintetiche create per musica e podcast su piattaforme come Spotify e YouTube.

Tutto questo pone una domanda fondamentale: chi è il vero autore? A ciò si aggiunge un ulteriore problema: le IA come ChatGPT sono state addestrate con dati provenienti da giornali, siti web, social network. Una parte di questi dati è nota, un'altra ignota. Da qui le controversie legali con il New York Times e altri editori. Per evitare problemi futuri, John Elkann e Sam Altman hanno recentemente siglato un accordo per consentire a OpenAI di utilizzare contenuti del gruppo GEDI. In questo scenario, l'AI Act introduce regole importanti. L'articolo 50 (Capitolo 4) impone agli sviluppatori e agli utilizzatori di IA generativa di informare gli utenti che stanno interagendo con un sistema di IA. Inoltre, gli output devono essere etichettati (watermarking) in modo da renderli riconoscibili come artificiali. Peccato che le tecniche di watermarking siano ancora immature e prive di standard internazionali condivisi. L'articolo 53, invece, obbliga i provider di modelli generalisti ad allegare una sintesi dei dataset utilizzati per l'addestramento, anche in collaborazione con l'Ufficio europeo per l'IA, istituito di recente. Questo per tutelare i diritti d'autore già previsti dalla Direttiva 2019/790 sul mercato unico digitale, che viene in parte recepita anche nell'AI Act.

In chiusura, pongo una provocazione: ha senso costruire un unico modello LLM (Large Language Model) che comprenda tutto di tutto – come un'enciclopedia vivente – oppure è più realistico, efficace e sostenibile sviluppare modelli ristretti, per domini specifici, da federare in seguito? Le tecnologie esistono, come il RAG (Retrieval-Augmented Generation), ma restano complessità organizzative, geopolitiche e finanziarie che vanno affrontate con lucidità. In sintesi, l'intelligenza artificiale e la cultura sono già da tempo in un "matrimonio" consumato. Possiamo e dobbiamo migliorare questo rapporto. Ma attenzione: tra il dire e il fare, c'è di mezzo il mare. E in questo mare, navigano problemi tecnici, etici, normativi e sociali che vanno affrontati con consapevolezza.

## L'ACCESSO ALLA CULTURA E L'AI

### Intervento di Emanuela Totaro<sup>54</sup>

Mi presento brevemente: sono Emanuela Totaro, segretario generale della Fondazione Kainòn ETS, una fondazione con sede a Roma ma che opera su tutto il territorio nazionale. È nata nel 2020 con una mission ben precisa: facilitare il confronto, lo scambio e la progettazione tra le istituzioni culturali e il mondo dell'innovazione digitale. E qui intendo sia le imprese dell'innovazione, sia le imprese creative e culturali che producono servizi e contenuti digitali, oltre che i centri di ricerca.

Oggi affronteremo il tema dell'accesso alla cultura e intelligenza artificiale. Parlare di accesso alla cultura e intelligenza artificiale significa affrontare un tema vastissimo, che forse – come ho anche fatto presente alla direttrice di LuBeC, Francesca Velani – meriterebbe un'intera edizione di questa manifestazione. Alla fine, però, ho scelto di partire da un'immagine che a mio avviso sintetizza bene molte delle potenzialità che Domenico ha già descritto nel suo intervento. La prendo in prestito da un articolo di Lev Manovich, saggista e teorico dei media digitali. Quando affronta il tema della connessione tra AI e creatività, Manovich propone un concetto che trovo affascinante e molto utile per il nostro discorso: quello di “museo infinito”, un museo generativo. Immaginate un museo in cui i contenuti digitali – siano essi risorse digitali prodotte dai musei, digitalizzazioni, materiali creati dagli utenti, archivi di ricerca – si combinano con enormi quantità di dati, informazioni e immagini. Da questa combinazione emergono nuovi immaginari, nuovi significati. E se a questo aggiungiamo tutti i livelli di esperienza che possiamo costruire attorno ai pubblici – visitatori, cittadini culturali – e le possibilità di personalizzazione dei servizi che l'AI rende possibili, capite bene quanto siano ampi e promettenti gli ambiti di azione.

Tutte queste opportunità sono ben descritte anche da uno studio – oltre a quelli già citati da Domenico commissionato dalla Commissione Europea, che analizza le opportunità e le sfide delle tecnologie di intelligenza artificiale per i settori creativi e culturali. Lo studio mette in luce anche molti dei rischi che l'AI comporta, rischi che – come abbiamo condiviso anche nella preparazione del panel – offrono però uno spazio inedito al settore culturale. Uno spazio nuovo, importante, e sfidante in cui giocare una partita decisiva.

Torno quindi al concetto di Manovich, ma allargandolo: pensiamo a un'intera cultura generativa. E qui cito Simone Arcagni, che parla di “generativo” non solo in relazione all'intelligenza artificiale, ma anche in un duplice senso. Da una parte, come cultura agente attivo nel dibattito sulla costruzione di un modello europeo per l'AI – un modello trasparente, responsabile, rispettoso dei valori europei. È questo l'approccio richiesto anche dalla dichiarazione finale del G7, che fa riferimento a un'intelligenza artificiale al servizio del settore creativo e culturale. Dall'altra parte, cultura generativa significa anche capacità di creare modelli culturali completamente nuovi. È un'opportunità unica, quella che ci troviamo davanti oggi. Parliamo di nuove forme di produzione, nuove modalità di organizzazione e combinazione dei dati, nuove esperienze per i pubblici.

Tutto ciò ha un impatto positivo enorme sull'espansione dell'accesso ai patrimoni culturali. Quindi, lo sguardo che vogliamo dare con questo panel è proprio questo: di

---

<sup>54</sup> Segretario Generale Fondazione Kainòn ETS. Intervento revisionato dall'autrice.

fronte a un nuovo paradigma, quali possono essere le nuove pratiche e i nuovi modelli che le istituzioni culturali possono adottare? A quali condizioni? Con quali rischi? Ne parliamo con panelist davvero eccellenti, che ho il piacere di presentarvi. Inizio con Luisella Mazza che è Senior Program Manager della Software Foundation di Google, dove lavora dal 2005. Laureata sia in lingue che in computing, si è sempre occupata del rapporto tra tecnologia e cultura. Attualmente si occupa anche di open sourcing, uno dei temi che affronteremo, ma è stata anche responsabile del programma Google Arts & Culture. Poi abbiamo Giuliano Gaia, uno dei pionieri del rapporto tra digitale e musei. Insegna allo IULM di Milano e in altre accademie, ma soprattutto è founder, dal 2007, di Invisible Studio, con sedi a Milano e Londra. Ha tra i suoi clienti molti musei – come il Museo Egizio di Torino, il World Museum di Londra – ma anche aziende private, tra cui G Direct Buyer. E magari ci dirà su cosa stanno lavorando. Infine, Riccardo Balbo, presidente della Fondazione Francesco Morelli, ente proprietario dell'Istituto Europeo di Design, oltre che Chief Academy Officer. È anche consulente per diversi enti, tra cui la Repubblica Popolare Cinese, ed è stato direttore dello IED Torino. Il suo lavoro si è sempre mosso tra digitale, design, creatività, rigenerazione urbana e smart city.

Aiutiamo tutto il sistema ad avere una visione più ampia su quello che sarà il futuro delle professioni. Allora Giuliano, a te chiederei subito questo: tu lavori tanto in Italia ma anche molto in ambito europeo. Tra l'altro, da poco avete pubblicato la versione italiana del toolkit per i musei sull'intelligenza artificiale. Qual è un po' la situazione in ambito europeo? Come si stanno muovendo i musei per quanto riguarda le potenzialità dell'AI applicata alla cultura, in particolare con riferimento all'accesso? E quali sono, invece, quegli aspetti che i musei stanno sottovalutando o hanno compreso meno?

### **Intervento di Giuliano Gaia<sup>55</sup>**

I musei si trovano oggi a fronteggiare forti pressioni significative per integrare l'intelligenza artificiale (IA) nelle loro attività. Queste pressioni provengono da quattro principali attori: aziende, istituzioni, staff e pubblico.

Le aziende, sia grandi che piccole, sviluppano modelli e prodotti basati sull'IA e propongono collaborazioni con i musei. Questo processo offre opportunità, ma solleva anche interrogativi su come gestire tali partnership per garantire risultati sostenibili e utili.

Le istituzioni europee premiano l'uso dell'IA nei progetti culturali, spingendo i musei a integrare questa tecnologia per accedere a finanziamenti e bandi. Tuttavia, l'IA deve essere uno strumento al servizio della missione culturale e non un mero requisito per avere dei fondi.

Lo staff museale si divide tra entusiasti e preoccupati. L'innovazione è spesso più efficace a livello individuale che dell'istituzione, motivo per cui è fondamentale investire nella formazione degli individui, stimolandoli a innovare il proprio metodo di lavoro e l'organizzazione intorno a loro.

Il pubblico dei musei si digitalizza rapidamente e costringe i musei a tenere il passo. Dalla fruizione di contenuti online all'uso di smartphone e strumenti di IA per analizzare opere, i

---

<sup>55</sup> Co-founder Invisible Studio e Autore del libro "Il Museo immediato". Intervento revisionato dall'autore.

visitatori pongono nuove sfide ai musei. Questo fenomeno spinge a ripensare il rapporto tra istituzioni culturali e tecnologia.

L'IA generativa ha messo in luce questioni etiche urgenti. È fondamentale partire da domande chiave: quali dati utilizzare, chi li gestisce, quali strumenti adottare e come prepararci alle conseguenze delle scelte tecnologiche. Il toolkit sviluppato con Goldsmiths University di Londra, scaricabile gratis dal sito di InvisibleStudio, propone un approccio "future proof", basato su riflessioni che resistano ai rapidi cambiamenti del settore.

Infine, dobbiamo riflettere sul termine "intelligenza artificiale", cercando di uscire da un concetto di intelligenza ristretta alla logica, al linguaggio e all'utilità produttiva. Sebbene l'IA sia basata su algoritmi statistici, la sua capacità di interagire con l'essere umano apre interrogativi su nuove forme di intelligenza e sul rapporto che possiamo costruire con queste tecnologie.

### **Intervento di Emanuela Totaro<sup>56</sup>**

Vorrei porre una domanda a Luisella Mazza: all'interno della Software Foundation di Google, ti stai occupando di molti temi, tra cui quello dell'open sourcing. Ora, visto che parliamo di patrimonio europeo, sappiamo che l'Europa ha spinto molto per una maggiore diffusione della cultura open, sia rispetto ai dati che alle comunità di sviluppatori e di software, con una logica aperta, accessibile, riutilizzabile. Questo può diventare una leva potentissima per la creazione di un patrimonio europeo sempre più accessibile e condiviso. Quindi, tra open data e open source, secondo me l'intelligenza artificiale può funzionare bene come detonatore. Vorrei una tua riflessione su questo punto: quali potenzialità vedi in questa direzione, sempre con riferimento al patrimonio culturale?

### **Intervento di Luisella Mazza<sup>57</sup>**

Grazie per la domanda e per aver utilizzato in particolare "detonatore": è una parola forte, ma che trovo particolarmente efficace. Sono d'accordo, infatti, sul fatto che open source, open data e AI abbiano davvero il potenziale per lavorare insieme come mai prima d'ora.

Venendo dalla mia esperienza in Google, forse non tutti sanno che Google, agli inizi, è stata costruita proprio fisicamente in modo open source. Era una piccola realtà in un garage, e i computer stessi erano macchine open source. Questo significava che chiunque poteva creare una propria versione del software, modificarla, ampliarla a piacimento. Ed è anche grazie a questa natura aperta che l'azienda è potuta crescere esponenzialmente, in modo incredibilmente rapido rispetto a qualunque precedente. Quindi sì, c'è una cultura profonda dell'open source, una cultura che mi appartiene e di cui mi occupo direttamente. E guardando attraverso la lente che ci hai proposto – il detonatore dell'AI nel mondo open – vorrei offrirvi due riflessioni. La prima riguarda due esempi che mi colpiscono molto: uno di natura pubblica, l'altro privata. Il primo è un progetto dell'Unione Europea che si chiama Perceive.

Mi auguro che, quando saremo di nuovo in questa sala – fra un anno, due, tre – potremo raccontare come questo progetto ha cambiato le carte in tavola nell'uso dell'AI applicata all'open data. Al momento, ci sono già a bordo 17 musei, tra cui il Munch Museum di Oslo,

---

<sup>56</sup> Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>57</sup> Senior Program Manager Software Foundation Google. Intervento revisionato dall'autrice.

in Norvegia, che per la prima volta metterà a disposizione in modalità open una versione dell'Urlo di Munch, quella del 1910. Parliamo di un'opera iconica, che tutti conosciamo, ma che potrebbe essere studiata, analizzata, rielaborata in modi completamente nuovi grazie all'apertura dei dati. Il secondo esempio riguarda invece un attore privato: il Metropolitan Museum of Art di New York, che ha reso disponibili circa 200.000 opere come open data. Certo, è solo una frazione della loro immensa collezione, ma è un gesto significativo. Pensate: è uno dei musei con il più alto numero di visitatori al mondo. Non hanno certo bisogno di attrarre pubblico. Eppure, hanno deciso di spingersi oltre, verso nuovi orizzonti, utilizzando tecnologie come Google Cloud Vision (ma anche molte altre) per rendere questi dati accessibili. È un invito alla creatività: chiunque può usare queste immagini per creare qualcosa di nuovo, utile, magari anche difficile da classificare, ma comunque innovativo.

Dal punto di vista di Google, vorrei anche condividere un progetto che mi sta particolarmente a cuore. Si chiama Woolaroo, ed è nato proprio come ponte tra open source, open data e AI, in un'ottica di apprendimento continuo e profondo. Woolaroo è un progetto open source, costruito su una base di dati open data, con la partecipazione di 17 comunità linguistiche. In Italia, ad esempio, sono coinvolte due comunità: una che si occupa del greco-calabro e l'altra del siciliano. Queste comunità non si sono limitate a fornire contenuti: hanno istruito direttamente il machine learning, cioè l'AI che sta dietro l'applicazione Woolaroo. L'app è in grado non solo di comprendere ciò che osserva e tradurre, ma anche di apprendere ed insegnare. Questo significa che chiunque parli queste lingue può usare l'app per inquadrare un oggetto, scoprirne il significato, oppure contribuire come membro attivo della comunità, aggiungendo parole al corpus che l'intelligenza artificiale continuerà a imparare e applicare.

In questo modo, le comunità mantengono tutti i diritti sul proprio dizionario. Le parole rimangono sotto licenza open data, ma con proprietà riconosciuta a chi le ha generate. Più la comunità contribuisce, più l'AI migliora e il dizionario si arricchisce. Siamo partiti con 11 comunità linguistiche, ora siamo a 17. Questo ci fa ben sperare. È un esempio concreto di come l'open source – ovvero un'app che chiunque può modificare e personalizzare, rispettando naturalmente le licenze d'origine – possa diventare motore di inclusione e innovazione. E l'open licensing del corpus, con migliaia di parole, consente alle comunità linguistiche di essere protagoniste. L'intelligenza artificiale, in questo contesto, apprende da queste comunità e restituisce conoscenza in tempo reale, contribuendo alla valorizzazione delle lingue minoritarie. Questo è un ponte vero: tra comunità, tecnologia ed educazione. Una porta che si apre quando lasciamo entrare il detonatore – e lo facciamo passare dalla porta principale. Questo è, per me, un esempio virtuoso.

### **Intervento di Riccardo Balbo<sup>58</sup>**

Innanzitutto, ringrazio Domenico per la sua lezione di sintesi, che è possibile solo se sei un umano. E, per alleggerire un po' questo momento così denso, confesso che in questo momento sono nello stato più confusionale in assoluto. Sono, insomma, una specie di sistema di apprendimento: non propriamente "machine learning", ma human learning. Sto cambiando idea in tempo reale. E, come certi gruppi musicali degli anni '70 o i situazionisti, potrei anche scoppiare a piangere: sarebbe il mio modo di raccontarvi cosa

---

<sup>58</sup> Presidente Fondazione Francesco Morelli, Direttore Accademico Gruppo IED.

penso di questi temi. Ma nessun sistema di intelligenza artificiale potrebbe poi restituire davvero quelle emozioni e quelle connessioni. Perché è questo che facciamo noi umani: stabiliamo connessioni dove le macchine non riescono. Il mio osservatorio, in questo periodo, è molto concentrato sull'intelligenza artificiale generativa.

Mi occupo di pedagogia del design e ho a che fare con esseri umani che imparano – o dovrebbero imparare – a progettare. A produrre scelte creative. Perché in fondo, progettare significa scegliere. E scegliere significa accettare la possibilità dell'errore. Vorrei però fare un passo indietro, anzi, una serie di passi indietro. Proviamo a tornare a Icaro. Icaro, nel mito, non fa altro che proporre un progetto sbagliato: cerca di costruire un'estensione per l'essere umano, e fallisce. Ma proprio lì sta il cuore della tecnologia: nel tentativo di estendere l'umano. Che sia attraverso le braccia, le gambe, il movimento (ruote, cavalli), o l'intelligenza. Abbiamo cercato di estendere la nostra intelligenza con strumenti come il pallottoliere, e poi con la macchina di Turing, fino ad arrivare all'oggi, dove chiamiamo "intelligenza artificiale" una serie di strumenti potentissimi, ma ancora fortemente legati alla nostra visione dell'intelligenza. Ed è proprio su questo che vorrei soffermarmi: cosa intendiamo per intelligenza? Negli anni '60, alcuni teorici hanno proposto l'idea che esistano più intelligenze. Alcuni ne contano sette, altri undici. Alcune persone sono dotate di un'intelligenza analitica, altre di una più sintetica. Quando progettiamo – che sia un oggetto, una casa o una vacanza – lo facciamo sulla base di analisi e sintesi, sì, ma anche di reazioni contestuali, di processi logico-deduttivi, e – cosa fondamentale – di intuizioni che non sono deducibili. Umberto Eco parlava di abduzione: è il pensiero che nasce dall'indizio, dalla probabilità, dal margine d'errore. Prendi un sacco di fagioli al mercato: ti dicono che sono tutti neri. Ne prendi una manciata, sono neri. La seconda anche. A un certo punto concludi: sono tutti neri. Ma non lo sai. Magari c'è un fagiolo bianco. È proprio l'errore potenziale a rendere significativa quella decisione. Questo scarto, quello che io chiamo "errore naturale", è l'opposto della precisione artificiale. Ma proprio da quello scarto nasce la creatività. Proust, Gadda... scrivono "sbagliato", scrivono male – o almeno così si direbbe. Eppure è lì che nasce il loro genio. Rembrandt stesso, a un certo punto, cambia stile. Non rimane incollato a un linguaggio, lo sovverte. Quindi, ciò che voglio dire è che dobbiamo essere molto chiari su cosa intendiamo per "intelligenza artificiale".

La mia non è una posizione luddista né un entusiasmo cieco. Ma serve consapevolezza. Ogni tecnologia ha un'inerzia di penetrazione nella società. Sapete chi ha inventato i tovaglioli? Leonardo. Li introdusse alla corte di Ludovico il Moro, dove la gente si puliva le mani con i conigli vivi sotto il tavolo, ma nessuno capì subito come usarli. Ci vollero tre anni perché qualcuno ne comprendesse il senso. L'intelligenza artificiale è una di queste tecnologie. Ha bisogno di tempo per essere compresa. Ma, nel frattempo, dobbiamo essere onesti e trasparenti. Perché ciò che ci offre l'AI è un'elaborazione statistica potentissima. È una media altissima, impensabile per un essere umano. Ma non è creatività. La creatività si fonda sull'errore, sull'ignoto, sulla deviazione.

L'umanità è andata avanti grazie ai suoi errori, non alle sue certezze. E oggi stiamo costruendo macchine che ci aiutano a non sbagliare. Ma dobbiamo anche saper riportare l'errore dove ci serve. Luisella lo ha detto benissimo: nel progetto che ha presentato, l'intelligenza artificiale non è un fine, ma un punto di partenza. Una piattaforma che porta gli umani a un livello più alto, non a cui fermarsi. Parlavamo prima dello staff museale, e anche dei miei studenti. Molti di loro sono terrorizzati. Prendete uno studente di



fotografia: si trova davanti a un'AI in grado di produrre immagini che lui stesso non saprebbe nemmeno immaginare. E allora pensa: "A che serve che io studi? Vado a fare un altro mestiere, tanto lo fa la macchina". Il nostro compito è fargli capire che quella macchina sta solo sintetizzando il meglio di milioni di fotografie già esistenti. Sta facendo la media di tutte le interpretazioni possibili. Ma proprio da lì deve partire per fare il fotografo. Deve superare la media, costruire lo scarto. Se l'intelligenza artificiale diventa un trampolino, un ponte per alzare il livello, allora va bene. Ma bisogna spiegarlo bene, perché altrimenti rischiamo di costruire un futuro fatto di generazioni convinte che le macchine stiano loro rubando qualcosa. Quando in realtà non sanno nemmeno come funzionano quelle macchine. E la verità è che molti studenti, oggi, usano queste tecnologie come sostituti, come surrogati. Ma se ti affidi totalmente a un surrogato, è normale avere paura. Stai abdicando. E le macchine non sono state inventate per farci abdicare. Insomma: continuiamo a camminare, anche se abbiamo le automobili. Riflettendo su come si svilupperanno le competenze legate alla creatività credo che ci sia una chiarissima deriva contemporanea di tipo dualistico, quasi "calcistico".

Oggi tutto viene letto in maniera binaria: sinistra o destra, buoni o cattivi, bianchi o neri. Intelligenza artificiale o intelligenza umana. È sempre così. Ci muoviamo sempre di più nella contemporaneità con categorie semplici, semplificazioni comode. Perché? Perché ci sono stati degli eventi, dei mutamenti sociali e culturali che adesso, in sette minuti, non posso certo analizzare. Però, tornando a quanto diceva Giuliano, sulla possibilità di confronto tra intelligenza umana e questa intelligenza aliena... ecco, premetto che – come dicevo nel mio primo intervento – io non considero l'intelligenza artificiale una forma compiuta di intelligenza. È, piuttosto, un supporto molto potente ad alcune forme di intelligenza. Ma un supporto, non una sostituzione. Eppure, invece di rimanere incastrati in questo schema binario – umano vs macchina – stiamo perdendo un'occasione importantissima: quella di riconoscere che nel frattempo è successa un'altra cosa. Una cosa enorme. Ed è l'emergere, negli ultimi anni, dell'intelligenza collettiva. Ora, intendiamoci: l'intelligenza collettiva c'era già, anche prima dei computer, dei telefoni, di internet. Ma è evidente che con l'avvento delle reti digitali, ha fatto un salto qualitativo e quantitativo straordinario. Ed è proprio l'intelligenza collettiva il fenomeno da osservare oggi. Nella mia lettura, questi sistemi di AI sono parte di un ecosistema collettivo. Non sono alieni. Sono componenti dell'intelligenza collettiva. E per questo motivo, io sostengo una posizione che non è quella del conflitto – uomo contro macchina, umano contro alieno – ma una posizione di integrazione, di rilettura.

L'intelligenza collettiva comprende l'intelligenza del singolo, dei gruppi, delle comunità. Il progetto che ha presentato Luisella, per esempio, lo dimostra chiaramente: è un progetto che connette intelligenze collettive di sottogruppo, come quelle linguistiche, e le riporta a un livello condiviso e più ampio. Quindi, se ci muoviamo in questa logica, la domanda cambia completamente.

L'intelligenza artificiale non è un nemico. È una componente, una risorsa, una delle voci dentro l'intelligenza collettiva. E se la accettiamo in questa forma, anche il modo in cui sviluppiamo le competenze creative può cambiare radicalmente. Il problema è che oggi molti – giovani, professionisti, settori industriali, musei – sono ancora allenati al dualismo. È una reazione istintiva. L'altro è sempre qualcosa che mi aggredisce. E invece dobbiamo imparare dalla storia. Pensiamo a quando si chiusero i centri storici al traffico automobilistico: i negozianti erano terrorizzati.

Oggi vivono proprio grazie a quelle aree pedonali. È sempre così. La prima reazione è la paura. Ma la paura si combatte con una sola cosa: la conoscenza. E qui torniamo al senso profondo dell'intelligenza, al logos, ma anche al philos, e alla techne. Fare, sperimentare, entrare nelle cose, capirle dall'interno. Solo così si sviluppa una coscienza reale. Solo così possiamo parlare di trasparenza ed etica in relazione all'intelligenza artificiale. Senza ubriacarci di entusiasmo né cadere nel panico.

Dobbiamo rimettere l'intelligenza artificiale al suo posto. Non è una divinità, ma non è nemmeno un mostro. Altrimenti dovremmo avere paura anche della radio, dei telefonini, di tutto. Prendiamo il nucleare. È stato, per me, qualcosa di simile all'intelligenza artificiale: una scoperta potentissima. Se lo usi male, click, siamo tutti morti. Ma oggi, a parte qualche realtà più estrema, siamo riusciti a controllarlo. A usarlo anche per scopi positivi. Ecco, dobbiamo fare lo stesso percorso con l'intelligenza artificiale.

### **Intervento di Emanuela Totaro<sup>59</sup>**

Chiuderei tornando su Luisella, con la quale concludiamo questo panel, così poi lasciamo spazio ad alcune domande. Tutto ciò che ci hanno raccontato Giuliano e Riccardo apre, in effetti, alla necessità di modelli nuovi di collaborazione tra soggetti molto diversi tra loro: penso, ad esempio, alle big tech come Google e alle istituzioni culturali. Si è parlato di open data, di accessibilità, di comunità. Su questi temi, Luisella, ti chiederei: come si sta muovendo Google? Quali approcci e progettualità rappresentano concretamente questa visione?

### **Intervento di Luisella Mazza<sup>60</sup>**

Vorrei partire proprio dal punto sollevato da Riccardo: superare il dualismo tra bianco e nero, buono e cattivo. Se riusciamo a uscire da questa logica dicotomica, credo che possiamo iniziare a riflettere in modo più costruttivo.

Per contribuire a questa riflessione, porto due esempi concreti di progetti che ritengo significativi. Il primo si chiama Sound of the Earth, un'opera d'arte presentata alla Triennale di Milano nel 2022, ma fruibile anche online. È un lavoro dell'artista Yuri Suzuki, realizzato in collaborazione con Google e con la Triennale stessa. L'opera è un paesaggio sonoro in continua evoluzione: ogni visitatore può contribuire condividendo un suono, sia in presenza che da remoto, attraverso il sito ufficiale. Il sistema, grazie al machine learning, ricompone questi contributi creando un paesaggio uditivo che risponde a una domanda centrale: abbiamo più barriere o più unioni nel mondo? Più divisioni o più connessioni? Il paesaggio si trasforma continuamente, imparando da chi partecipa. Ogni persona vive un'esperienza diversa, sia fisicamente che online, ampliando lo spazio espositivo e ridefinendo la fruizione dell'arte. L'opera è nata da un finanziamento Em Grant – uno dei programmi di investimento artistico che supportano chi vuole esplorare le potenzialità del machine learning nella creazione. È, insomma, una partnership reale: tecnologica, sì, ma anche comunitaria, artistica, intimamente personale. Il secondo esempio riguarda Trafalgar Square, una delle piazze simbolo del Regno Unito. Piazza di proteste, scioperi, celebrazioni, manifestazioni creative.

---

<sup>59</sup> Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>60</sup> Intervento revisionato dall'autrice.

Durante il London Design Festival, Google ha collaborato a un progetto d'arte pubblica molto particolare, "Feed the Lions", che ora vi mostro anche con il supporto di un breve video. Quest'opera, realizzata utilizzando l'intelligenza artificiale e una base dati composta da centinaia di migliaia di versi poetici del XIX secolo, si colloca in un contesto carico di storia e significato. L'artista visiva Es Devlin, insieme all'ingegnere informatico Ross Goodwin, ha progettato un'installazione interattiva: un leone artificiale posizionato al centro della piazza, dotato di una tecnologia in grado di generare brevi poesie. Oltre 240.000 persone, durante una sola settimana, hanno visitato la piazza e più di 50.000 hanno contribuito al progetto inserendo una parola attraverso l'apposita piattaforma. Quella parola, combinata con il corpus poetico e l'algoritmo di machine learning, generava una mini poesia che veniva poi proiettata sulla colonna di Nelson, cuore simbolico della piazza. Ogni notte, veniva proiettato un nuovo poema collettivo, creato da un'intelligenza artificiale ma ispirato dalle emozioni, dai pensieri e dalla voce dei cittadini. È stato, a tutti gli effetti, un progetto comunitario, tecnologico e poetico. Il cuore dell'opera non era tanto il leone in sé, ma la relazione tra tecnologia, storia e partecipazione. È proprio da questa relazione che possiamo trarre ispirazione: non è qualcosa che sarebbe stato possibile prima. Non in questi termini.

Un elemento importante che voglio sottolineare è che Google ha fornito la tecnologia, ma sono stati gli artisti e i curatori a decidere come usarla. In totale autonomia. Penso a Es Devlin per Trafalgar Square, a Yuri Suzuki per Sound of the Earth, a Ross Goodwin come sviluppatore del sistema: nessuno ha subito influenze editoriali. La scelta artistica e concettuale è stata completamente libera. Questo, credo, ci porta a una riflessione più ampia. Non possiamo più limitarci a dire "questo è un buon esempio", "questo è un cattivo esempio". Siamo di fronte a fenomeni che trascendono la logica binaria. Questi progetti aprono porte che prima non erano immaginabili. Porte verso nuove forme di collaborazione tra aziende, artisti, comunità e istituzioni. E quindi, per chiudere: non so se possiamo dire che siano "modelli", ma sono esempi di ispirazione, che ci permettono di superare, finalmente, il bianco e nero.

## **L'EXTENDED CULTURE TRA AI E SOSTENIBILITÀ**

### **Intervento di Chiara Canali<sup>61</sup>**

Nei Codici di Condotta e Orientamento dell'EU AI ACT (pubblicati a Giugno 2024), l'articolo 95 si sofferma, in particolare, sui seguenti:

- a) gli elementi applicabili previsti negli orientamenti etici dell'Unione per un'IA affidabile;
- b) la valutazione e la riduzione al minimo dell'impatto dei sistemi di IA sulla sostenibilità ambientale, anche per quanto riguarda la programmazione efficiente sotto il profilo energetico e le tecniche per la progettazione, l'addestramento e l'uso efficienti dell'IA.

Il mio intervento si è concentrato sui modi in cui la tecnologia, e in particolare l'Intelligenza Artificiale, può ampliare la produzione e fruizione della cultura e come questa espansione possa avvenire in modo etico e sostenibile. In particolare ho approfondito due punti chiave:

---

<sup>61</sup> Critica d'arte, giornalista e curatrice indipendente. Intervento revisionato dall'autrice.

- Responsabilità etica e sociale degli artisti nell'era dell'Intelligenza Artificiale e la loro prospettiva umana ed empatica.
- Sostenibilità ambientale come riduzione dell'impatto ambientale dell'industria culturale e sostenibilità sociale che promuova una cultura della sostenibilità tramite campagne educative che sfruttano tecnologie AI per sensibilizzare su temi ambientali e sociali.

A supporto di queste tesi ho dialogato con gli AI Artists: Davide Maria Coltro e Martin Romeo.

Davide Maria Coltro (Verona, 1967) pioniere e maestro della sperimentazione tecnologica, ha introdotto il ruolo dell'artista quale "amplificatore di umanità" e l'evidenza etica, sociale, civica dell'arte, portando ad esempio il suo progetto del Quadro Civico (Shanghai 2006 e Gallarate 2024), nato per "colonizzare" le superfici digitali con fruizione pubblica.

Su un piano teorico, si pone in essere la categoria dell'opera aperta, della pittura che si trasforma in flusso digitale in grado di provocare reazioni sociali oltre che semplice fruizione estetica, perché esposta all'interazione sociale attraverso la partecipazione. Nella prospettiva di un "umanesimo tecnologico" al servizio della persona, ne risulterebbe un gesto culturale forte, forse un esperimento democratico.

Inoltre Coltro ha presentato i risultati della recente mostra personale «Astrazione Mediale» svoltasi al Museo MA\*GA di Gallarate (VA) dove sono stati utilizzati anche gli strumenti dell'IA. Per quanto concerne il tema della sostenibilità, l'artista ha parlato della sua pratica di assemblaggio e utilizzo di tecnologie (e monitor) rigenerati al fine di ridurre l'impatto ambientale dell'industria culturale.

L'artista visivo italo-argentino Martin Romeo (Carrara, 1986, vive e lavora a Milano), la cui pratica indaga relazioni tra natura, tecnologia e corpo, presenta il progetto Humanverse, un'esperienza multiplayer sul Metaverso dove, attraverso le rappresentazioni di un viaggio onirico, intende superare le barriere sociali, di genere e di pregiudizio alla scoperta di nuove forme di condivisione e di nuove alleanze ibride.

La previsione e il monitoraggio dei cambiamenti climatici attraverso l'impiego dell'Intelligenza Artificiale, tematica chiave della XX edizione di LuBeC, è invece presente nel progetto Nuvola Antropica che costituisce un esempio di sensibilizzazione rispetto ai temi dell'inquinamento aereo e della nuvolosità dei cieli a causa delle scie di condensazione rilasciate dagli aeromobili.

Informazioni e big data che alimentano le Intelligenze Artificiali caratterizzano il racconto di un altro progetto artistico, Atmosphere, un'opera tra scultura e video che reagisce alle emissioni di CO2 procurate dalle aziende marmoree: la luce che segue il perimetro della scultura in marmo lavora in tempo reale i Big Data, rendendo tangibile l'intangibile.

### **Intervento di Davide Maria Coltro<sup>62</sup>**

Mi chiamo Davide Maria Coltro e mi occupo di arte tecnologica dalla fine degli anni Novanta. Sono stato invitato a intervenire in qualità di artista visivo e ricercatore nelle prassi operative e nelle riflessioni sui nuovi media, condividendo l'esperienza dell'impatto IA durante il percorso. L'esperienza che ho maturato si concentra intorno al progetto di

---

<sup>62</sup> Artista visivo. Intervento revisionato dall'autore.

una piattaforma relazionale digitale, la System Platform, che mette in relazione l'autore con il suo pubblico attraverso dei terminali artistici remoti che ho chiamato Quadri Mediali. Con una semplificazione introduttiva, si può dire che si tratti ancora di "quadri", ma concepiti come prosecuzione e sviluppo di quell'oggetto fondamentale che ha costituito il terreno semantico e teoretico della pittura. Il mio intento non è digitalizzare la pittura, ma creare un linguaggio nativo che trovi nel quadro stesso il proprio luogo e la propria forma. La mia ricerca procede in riferimento a tre coordinate: la tecnologia, che non è mai neutra ma diventa materia viva, capace di generare forme e soluzioni inediti; la storia dell'arte, che rappresenta per me il grande fiume a cui attingere e con cui dialogare, riconoscendo che ogni gesto creativo è sempre eco e rilancio di ciò che lo ha preceduto; e infine la spiritualità, che attraversa silenziosamente ogni mia opera, rivelandosi nella luce, nel colore e nel divenire temporale dei flussi mediali. Questi tre riferimenti non sono compartimenti separati, ma corde intrecciate che cerco di far vibrare all'unisono: ogni sviluppo del progetto nasce e si sostiene nella tensione tra questi poli. Le mie riflessioni sono state alimentate da suggestioni letterarie e teoriche: da Jules Verne, che da bambino mi fece credere possibile la realtà immaginata, a Nicholas Negroponte, che in Essere digitali parlava della trasformazione dagli atomi ai bit. Alle suggestioni più immediate e immaginative si sono affiancate nel tempo letture capaci di nutrire in profondità la mia ricerca. Umberto Eco, con Opera aperta, mi ha insegnato a pensare l'opera come processo, sempre incompiuta e in dialogo con chi la osserva. Hans-Georg Gadamer e Jean Grondin hanno orientato il mio sguardo verso l'aspetto ermeneutico dell'opera, facendomi comprendere il valore delle costruzioni pregresse che edificano la nostra impostazione identitaria, compresi i pregiudizi che non sono ostacoli ma condizioni di accesso al senso. Marshall McLuhan mi ha fatto comprendere il ruolo dei media come estensioni del corpo e strumenti di partecipazione, mentre Timothy Morton mi ha offerto la nozione di Iperoggetti, che ho riletto in chiave spirituale come "Iperoggetti spirituali", entità che eccedono la materia e si manifestano nella memoria e nella trascendenza. I testi e ancor di più i dialoghi intensi con Gabriele Perretta, filosofo teoretico, critico d'arte e fondatore del Medialismo, allestiscono un laboratorio teorico in evoluzione. A queste riflessioni si è intrecciata l'attenzione per la cultura visuale nell'insolita declinazione spirituale, accesa dagli scritti di Giuliano Zanchi, nel suo testo Lo spirituale dell'arte. Estetica e società nell'epoca postsecolare, dove ha argomentato con efficacia come lo spirituale non sia scomparso dall'arte contemporanea, ma riemerge sotto forme nuove e inattese, offrendo un terreno fertile di dialogo con uno dei tre fondamenti della mia pratica. Infine, la dimensione della luce, con le pagine di Silvano Petrosino e dalla sua Piccola metafisica della luce, così come dalla Lettera agli artisti di Paolo VI, che invita a vedere l'arte come servizio alla verità che alimenta il senso della vita, sono solo alcune tra le forti ispirazioni che ho raccolto. La lunga collaborazione con Chiara Canali, che indaga incessantemente lo sviluppo concreto e fattuale dell'arte digitale dagli inizi degli anni duemila attraverso mostre, progetti e altre iniziative culturali, è stata ed è tuttora molto importante per dare concretezza alle mie ricerche. I suoi testi "Tecno-socialità. Partecipazione e interattività nell'arte contemporanea" del 2019 e l'ultimo "L'opera d'arte ai tempi dell'IA" del 2024, sono altrettanti punti di confronto e analisi delle declinazioni che molti miei colleghi mettono efficacemente in campo. Ritengo necessaria questa premessa per contestualizzare la testimonianza nel dibattito contemporaneo sull'Intelligenza Artificiale che mi ha coinvolto, tra le innumerevoli implicazioni, anche sulla questione dell'autorialità. Molti temono che la macchina possa sostituire l'artista, ma

l'esperienza mi porta a distinguere nettamente tra creazione algoritmica, analisi, estrapolazione e manipolazione del conosciuto e l'atto artistico nella sua innata libertà ed autonomia. L'AI è uno strumento potente, ma non possiede un'intenzione: produce combinazioni, talvolta anche impensate, ma non opere compiute. L'arte nasce sempre da un gesto che è insieme individuale e universale, da una volontà che imprime senso a un materiale, sia esso pigmento, pixel o codice. Per questo considero l'AI non un soggetto creativo ma uno strumento-ambiente-agente che sta cambiando profondamente e irreversibilmente il nostro modo di pensare e operare. Può aiutare a generare variazioni, a custodire archivi, a immaginare nuove forme di distribuzione e di restauro, aiutarci in molte fasi dello sviluppo di un'idea che diventa opera concreta. Tuttavia, il suo contributo rimane sempre subordinato a un progetto e a una visione umana. L'autore non è sottoposto ad alcuna riduzione della sua importanza, diventa colui che "produce immagini" ma anche colui che decide, orienta, re-interpreta. È qui che si gioca la differenza tra creatività diffusa e arte vera e propria. Nelle mie opere il codice ha un ruolo centrale che non annulla la presenza dell'artista ma ne diventa l'estensione, il gesto che continua a compiersi. Ogni flusso mediale porta con sé l'impronta autoriale, anche quando il processo algoritmico introduce elementi di casualità e nuove disposizioni di forma. Potrei dire che l'AI non toglie valore all'autore, ma ne rafforza sia il potenziale che la responsabilità, costringendolo a chiarire meglio il senso del proprio intervento e delle proprie pratiche. Ora vorrei spendere qualche parola sulle opere, iniziando con la precisazione che non appartengono né alla pittura statica né alla videoarte ma sono "luoghi di accadimenti pittorici", pittura oltre la materia che sin dall'inizio ha richiesto un percorso ascetico di rinuncia alla fisicità materiale e non per rifiuto ma per comprendere a fondo cosa significa dipingere elettronicamente e la sua essenza luminosa, spaziale e computazionale. Il flusso mediale è processo di pittura che pensa se stessa nel tentativo di esistere e definirsi in relazione allo spettatore. Per questi ed altri motivi non mi considero un videoartista: nella videoarte lo schermo è un semplice supporto, mentre nel Quadro Mediale è il luogo stesso in cui l'opera nasce, si trasforma e realizza. All'interno di questa indagine l'incontro con l'Intelligenza Artificiale è stato naturale, pur tra sospetti e domande aperte che tutt'ora mi seguono come ombre. Se pensiamo a radio e televisione, strumenti che hanno smaterializzato voce e immagine per farle riemergere altrove, possiamo comprendere il principio del Quadro Mediale: pittura che nasce direttamente su "tela mediale" già diffusa e parte della vita quotidiana nel mondo e nel nostro tempo. Già alla fine degli anni Novanta, con i primi schermi al plasma, ho iniziato a considerarli nuove superfici semantiche, nuove tele. Così come il gesto radicale di Fontana, squarciando la tela, affermava che esiste un "oltre", allo stesso modo lo schermo mi apparve come una nuova soglia pittorica. Ho sempre evitato strumenti elitari, scegliendo invece tecnologie di massa: schede Raspberry Pi nate per l'alfabetizzazione informatica a basso costo e, più spesso possibile, monitor e componenti rigenerati provenienti da altri settori di consumo. Questo gesto ha la valenza simbolica di trasformare strumenti e oggetti di intrattenimento quotidiani in nuove finestre di contemplazione. Lo schermo diventa così una membrana relazionale, corpo, ponte e soglia tra artista e osservatore così anche un monitor rigenerato può ri-generare empatia ed esperienza estetica. Nella pittura non cerco il sublime naturale che ha nutrito generazioni di artisti, ma quello che potremmo definire sublime tecnologico: la meraviglia che nasce dal continuo divenire dell'immagine elettronica, dalla sua capacità di mutare senza sosta pur rimanendo fedele a un codice. È un sublime interamente artificiale, che non si appoggia alla forza della natura ma alla

potenza della luce e del divenire digitali. Nei flussi mediali, infatti, luce, colore e tempo non sono solo elementi linguistici, ma segni visibili di una possibilità di trascendenza. La luce è rivelazione, il colore azione dello Spirito, il tempo non è rappresentato ma reale e materia stessa della pittura: ogni dissolvenza, ogni attesa diventa occasione di apertura a un oltre. Nel tempo ho osservato come i miei lavori assumano configurazioni diverse a seconda del contesto: diventando luogo di meditazione nella dimensione domestica, momento di sospensione nello spazio urbano, oggetto di indagine e stimolo estetico nei musei e occasione di risonanza nello spazio liturgico. In questo senso la mia ricerca si colloca nel solco di una possibile arte relazionale: non perché invita ad azione diretta, ma perché costruisce il legame invisibile tra coscienze attraverso la mediazione della luce, del colore e del tempo. La dimensione relazionale non è quindi un effetto collaterale del mio lavoro, ma un elemento voluto e integrato sin dall'inizio, orientato dalle riflessioni di Nicolas Bourriaud sull'arte relazionale. Molto spesso, l'arte tecnologica suscita interrogativi sulla sua durata nel tempo, domanda implicita in ogni azione artistica, messa in particolare evidenza dai nuovi ambienti e processi legati all'arte del nostro tempo. L'opera digitale, rispetto ad una prodotta con tecniche e materiali tradizionali come marmo o bronzo, richiede mediamente più interventi di manutenzione o restauro a parità di tempo trascorso, ma è importante comprendere che un'opera ben progettata e documentata, si presta ad essere restaurata per tornare come nuova ad ogni intervento. Intendo dire che nel restauro tradizionale si lascia sempre una traccia mentre in quello digitale è possibile ripristinare integralmente l'opera al suo stato nativo. Non vedo in questo una perdita dell'aura, ma una nuova forma di conservazione delle opere che possono aspirare al loro piccolo sogno di eternità perché gli artisti, se non in casi particolari e con precise intenzioni concettuali, concepiscono opere destinate a sopravvivergli nel tempo e nella storia. Quindi, se vogliamo che l'arte tecnologica abbia lo stesso destino di quella tradizionale, dobbiamo pensare a opportune strategie di conservazione e restauro ed in questo senso l'intelligenza artificiale può diventare fondamentale. Per concludere, dopo decenni di lavoro, sento di essere ancora all'inizio e la sfida resta quella di progettare oggi perché l'opera, anche tecnologica, sopravviva a noi e continui a parlare al futuro perché l'arte, pur non avendo uno scopo è sempre generatrice di senso ed in questo apparente paradosso conserva il suo mistero e ci ricorda di appartenere al genere umano.

### **Intervento di Martin Romeo<sup>63</sup>**

Sono Martin Romeo un artista transmediale e la mia ricerca si sviluppa nel campo delle discipline umanistiche, artistiche e multimediali. Le tecniche che impiego negli ultimi anni si esprimono attraverso un linguaggio legato alla creazione generativa e alla collaborazione virtuale.

Nuvola Antropica è un'installazione che nasce dalla produzione umana, artificiale e sintetica, realizzata attraverso la lettura in tempo reale del passaggio aereo. Il traffico e il flusso metallico vengono rilevati e monitorati, visualizzando le tracce nei cieli. Questi fenomeni, apparentemente distanti e remoti, vengono ricreati con l'ausilio dell'intelligenza artificiale per fare chiarezza sui temi dell'ecosistema e della sostenibilità. L'obiettivo è rendere le informazioni e la comunicazione più comprensibili, riportandole a

---

<sup>63</sup> Artista visivo. Intervento revisionato dall'autore.

una "dimensione umana" capace di essere esperita e compresa. Ogni qualvolta un veicolo sorvola l'installazione, Nuvola Antropica ricrea quell'azione attraverso una doppia prospettiva: una scultura e un video. Entrambi connessi e complementari, permettono di contemplare e narrare un evento che sfugge al nostro controllo ma è parte di un sistema più ampio. Come direbbe Cathy Hackl, "Viviamo in tempi interessanti".

Il lavoro Atmosphere dialoga con le emissioni di anidride carbonica rilasciate da diverse aziende attraverso la loro produzione interna. Questi dati vengono plasmati e restituiti mediante un racconto che umanizza il codice, animandolo sia in versione digitale che fisica. L'intelligenza artificiale viene convocata per archiviare questa architettura dell'informazione e per contestualizzare ed estetizzare una sua possibile fruizione. La componente fisica dell'opera rispecchia, attraverso un movimento di luce al neon a gas, la quantità di emissioni di CO<sub>2</sub>, mentre la parte digitale ne manifesta la situazione in atto attraverso delle variazioni di interpretazione di forma.

La performance Humanverse indaga le dinamiche legate alla nostra presenza online e all'uso delle piattaforme creative, mettendo in luce le complessità legate alla sua continuità, alle azioni da compiere, agli incontri virtuali e al disorientamento provocato da una tecnologia non ancora pienamente assimilata, percepita come decentralizzata rispetto a una concezione tradizionale del sé. L'ambiente immersivo dell'opera, rappresentato dal metaverso, è modellato da un'intelligenza artificiale che combina immagini, video, audio e una drammaturgia strutturata per supportare l'espansione e l'estensione umana in un viaggio onirico di apprendimento e costruzione di un pensiero digitale. A guidare l'esperienza è una figura ibrida—un'entità a metà tra NPC, avatar, chatbot e attore—che accompagna un gruppo di cinque spettatori attraverso il percorso, invitandoli a riflettere sulla realtà e sulle molteplici dimensioni della percezione.

La mia pratica mi porta a indagare la tecnologia in rapporto all'uomo e alla natura, nell'intento di cogliere un altro futuro possibile, visione e punto di ascolto, permettendomi di compenetrare gli ambienti di interesse.

## **PRATICHE ARTISTICHE E PROCESSI TECNOLOGICI NELL'IA DI NUOVA GENERAZIONE**

### **Intervento di Simone Arcagni<sup>64</sup>**

“Sono interessata alla dinamica complessa attraverso la quale l’Universo Computazionale funziona simultaneamente come strumento e come metafora nelle pratiche tecniche e artistiche, dinamica che è insieme causa ed effetto di loop discorsivi che si intrecciano gli uni con gli altri, e con i diversi significati della computazione come tecnologia, come ontologia e come icona culturale.”

Così Katherine N. Hayes puntualizza già nel 2005 nel suo saggio *My Mother Was a Computer*. E non si potrebbero trovare parole più efficaci per dimostrare che il digitale (e l’IA) non vanno trattati come oggetti bensì come funzioni che trovano in alcuni dispositivi il mezzo di atterrare, e che allo stesso tempo fungono da snodo di scambi simbolici, generati e generanti immaginari. Il digitale (e quindi l’IA come avanguardia del digitale, ma soprattutto come più emblematico sistema digitale) si sostanzia così come funzione e come “spirito” che si muove attraverso i secoli e che è il risultato di pensieri, narrazioni e

---

<sup>64</sup> Giornalista e Professore associato di media e cultura digitali all’università di IULM di Milano. Intervento revisionato dall’autore.



pratiche. Uno snodo che si definisce per una tendenza matematica al pensare, quella “mente euclidea” di cui parla Dostoevskij e che appare e riappare più volte nella storia del pensiero a partire dall’atomismo di Democrito. Una forma di pensiero che predilige il discreto all’analogico (pensiero e non “per forza” e “soltanto” tecnologia) che si insinua come calcolo e si avvia verso l’automazione. Un pensiero che gli artisti possono praticare a partire dalla creazione o dall’uso di tecnologie. Gli artisti e i creativi affondano le mani in pratiche, si servono di strumenti, usati però per il loro peso simbolico al fine di creare metafore. È per questo che una tecnologia così “complice” e “simbiotica” con l’umano come l’IA ha bisogno di approcci critici di tipo culturale e di pratiche di tipo artistico. Solo questi atteggiamenti permettono di mettere in risalto le funzioni e gli immaginari dell’IA. Di stabilire il grado di sostenibilità (attraverso le pratiche di attivismo artistico). Di considerare la questione culturale come orientata. Sottolineare il neocolonialismo della raccolta di data e il sistema ideologico. Le storie e gli immaginari (ma anche le operazioni di hacking) dell’arte definiscono il perimetro della vera o presunta accessibilità delle tecnologie e della loro democraticità. Stabiliscono l’arena dell’usabilità e pongono la questione dell’umano mettendola al centro di un tentativo di alienazione tecno-determinista che invece sembra soggiacere ai discorsi odierni. Insomma: il tema centrale dell’IA non è tanto come è realizzata e a che fine il mercato la orienta, bensì quali dati usa, di chi sono, come li orienta, quanto sono culturalmente radicati e quanto sono ideologici. A che pro si archiviano, come, secondo quali criteri... museali, archivistici, bibliotecari. Come edificiamo i nostri saperi e la condivisione degli stessi? Perché è questa la sfida a cui siamo chiamati con l’IA.

## **CANTIERE ISIE<sup>65</sup> - VI ed. | WORLDING E CULTURA: L'IMMERSIVITÀ DIGITALE NELL'ESPERIENZA CULTURALE CONTEMPORANEA**

*A cura di Promo P.A. Fondazione. In collaborazione con Immersive Art Experience*

### **Intervento di apertura di Gaetano Scognamiglio<sup>66</sup>**

Il Cantiere ISIE “Worlding e cultura: l’immersività digitale nell’esperienza culturale contemporanea” è coordinato da Chiara Canali, e desidero segnalare che la composizione del panel ha subito alcune variazioni dovute a cause di forza maggiore che hanno impedito la presenza di alcuni relatori; nonostante ciò, possiamo contare su grandi esperti e veri maestri, e il confronto sarà pienamente garantito. Di fronte a relatori di questo livello scelgo di non entrare nel merito dei contenuti, ma ritengo utile condividere alcuni dati che aiutano a inquadrare l’argomento con maggiore precisione.

Secondo un Rapporto del 2022 di Grand View Research, il mercato globale della realtà aumentata nel settore museale è proiettato verso una crescita con tasso annuo composto del 35% entro il 2030, indicazione che colloca questo ambito in una fase di espansione particolarmente dinamica. Una stima di Precedence Research suggerisce inoltre che l’integrazione di soluzioni basate sull’intelligenza artificiale nel settore culturale potrebbe determinare, entro il 2025, un incremento del 20% dell’engagement del pubblico, segnalando una traiettoria già definita e misurabile. L’UNESCO rileva che l’uso delle tecnologie digitali ha incrementato l’accessibilità di molti musei di circa il 15% rispetto a dieci anni fa, un miglioramento che conferma la rilevanza delle strategie di inclusione digitale. Un’analisi di Statista indica poi che il valore del mercato globale delle tecnologie per la digitalizzazione culturale raggiungerà i 3,8 miliardi di dollari entro il 2026, prospettiva che rafforza l’idea di un’accelerazione concreta degli investimenti.

Uno studio di MuseumNext del 2023, infine, evidenzia come il 65% dei visitatori tra i 18 e i 35 anni si aspetti di trovare strumenti digitali interattivi durante la visita museale, sottolineando la crescita della domanda di esperienze immersive capaci di trasformare la visita in un’esperienza partecipativa e ingaggiante. Questi indicatori mostrano che non si tratta più di una promessa futura, ma di una realtà già in atto, destinata a intensificarsi con la diffusione delle tecnologie di intelligenza artificiale.

Siamo, quindi, nel cuore di un processo avviato da alcuni anni e in costante ampliamento, come confermano le principali ricerche di settore. Considero l’incontro di oggi di particolare rilievo, e concludo qui il mio intervento, passando la parola a Valentino Catricalà.

### **DINAMICHE CREATIVE PER LA CULTURA NEL PARADIGMA DIGITALE**

#### **Intervento di Valentino Catricalà<sup>67</sup> (in collegamento da remoto)**

---

<sup>65</sup> International Summit of Immersive Experience.

<sup>66</sup> Presidente Promo P.A. Fondazione.

<sup>67</sup> Direttore di SODA - School of Digital Arts Manchester.

La giornata di oggi è dedicata all'innovazione e alle esperienze culturali contemporanee, che – come ha già sottolineato il presidente Gaetano Scognamiglio con alcuni dati – mostrano una domanda crescente, soprattutto tra le nuove generazioni, di contenuti affiancati da strumenti digitali e da modalità di fruizione improntate all'interazione, alla gamification e a forme di interattività più mature. Dal mio punto di vista – anche in qualità di membro del consiglio dello ZKM, uno dei primi musei dedicati all'arte digitale e alla cultura tecnologica, e alla luce dell'esperienza con la Soda Gallery di Manchester – emergono due canali distinti nel rapporto tra arte e tecnologia: da un lato la tecnologia come strumento creativo, con artisti che impiegano computer e sistemi di intelligenza artificiale al posto del pennello; dall'altro la tecnologia come leva per amplificare l'esperienza dello spettatore rispetto all'oggetto culturale, che si tratti di una mostra, di un sito archeologico o di un'esposizione temporanea. Le due dimensioni sono connesse ma restano differenti; lo ZKM, ad esempio, mantiene percorsi di visita per lo più tradizionali, in cui video, installazioni e lavori basati su AI sono esposti senza un forte ricorso a esperienze immersive, e la componente esperienziale non è particolarmente sviluppata.

Parallelamente cresce l'attenzione verso nuove forme di coinvolgimento del pubblico, tema centrale anche nei progetti in Arabia Saudita, dove la costruzione di musei ex novo impone di progettare esperienze originali; ciò non toglie che l'adozione tecnologica comporti rischi concreti. Il fatto che un contenuto sia digitale non ne garantisce l'attrattività per i più giovani, e un eccesso di tecnologia può distrarre dall'oggetto culturale o generare una sorta di "overdose" che, nel tempo, allontana i visitatori. È una questione di equilibrio: non sono molti, a mio avviso, i casi in cui la tecnologia sia stata impiegata in modo davvero significativo, perché spesso si scivola verso dinamiche da sala giochi, con perdita di attenzione per il contenuto, oppure verso esperienze frammentate da QR code, link e rimandi esterni. Rientra in questa riflessione anche il tema delle mostre virtuali, molto praticate durante la pandemia ma raramente capaci di costruire un pubblico stabile; molti musei stanno abbandonando questa strada, scelta che non dovrebbe essere totale, perché esiste uno spazio intermedio promettente in cui collegare in modo coerente esperienza fisica e digitale, instaurando un dialogo tra presenza e remoto.

Occorre inoltre evitare entusiasmi non corroborati dai dati: ogni innovazione genera aspettative – positive o negative – non sempre sostenute dall'uso reale; basti pensare alla realtà virtuale, i cui numeri di vendita restano contenuti anche nel gaming, a testimonianza di uno scarto tra narrazione promozionale e adozione effettiva. In definitiva non è la tecnologia in quanto tale a fare la differenza, ma i contenuti che essa consente di sviluppare; come avvenne per il cinema, al passaggio dal "miracolo" tecnico delle immagini in movimento alla definizione di un linguaggio e di un'industria, anche nei musei l'obiettivo non è la tecnologia, bensì l'opera e la storia che permette di raccontare. Dobbiamo, quindi, innovare con misura, coniugando entusiasmo e senso critico, affinché la dimensione digitale si traduca in contenuti realmente significativi: la componente digitale, da sola, non assicura l'efficacia.

Nella maggior parte delle mostre che visito – direi nel 95% dei casi – l'esperienza tecnologica dello spettatore è quasi assente; quando presente, si limita spesso a piccoli giochi come "Trova l'intruso" in dipinti quattrocenteschi o "Indovina chi è", soluzioni elementari. Le esperienze più interessanti le riscontro non tanto nella pratica museale

corrente quanto nei prototipi che alcune società stanno sviluppando; ho dialogato con realtà impegnate a superare la fase del "tutto metaverso" e del "tutto virtuale" emersa durante la pandemia. Oggi si tenta di collegare l'esperienza fisica del visitatore con quella digitale, dando vita a mostre che si sviluppano in parallelo nel museo reale e nello spazio online: è un cambio di paradigma rilevante. Contestualmente osserviamo il declino delle esperienze puramente effettistiche – basate su effetti speciali, luci, suoni e cromie accese – che attraggono nell'immediato ma lasciano poco sul piano della comprensione. Quelle esperienze presentano una curva di attenzione che sale rapidamente e cala con la stessa rapidità. È necessario orientarsi verso un interesse di lungo periodo, sviluppando contenuti più profondi e progettati con cura. Il pubblico, inclusi i visitatori che riteniamo meno formati, possiede strumenti cognitivi e capacità di giudizio, e i musei dovrebbero tenerne conto nelle proprie strategie.

L'obiettivo è attrarre il pubblico con una visione che duri nel tempo, evitando di affidarsi all'effetto wow, altrimenti si rischia di consumare l'attenzione senza costruire valore. Un esempio significativo proviene dall'editoria: molti giovani stanno tornando alle riviste cartacee perché, per chi è cresciuto nel digitale, la carta rappresenta un'esperienza diversa e sorprendente; ciò conferma che l'esperienza conta più del mezzo. Il digitale è quindi utile, ma lo diventa davvero solo quando si accompagna a contenuti solidi, capaci di instaurare una relazione autentica con le persone.

### **Intervento di Chiara Canali<sup>68</sup>**

Sono una critica d'arte e curatrice, e ho iniziato a lavorare direttamente sul campo. Intorno alla fine del primo decennio degli anni Duemila, tra il 2005 e il 2010, ho cominciato a confrontarmi sempre di più con artisti dell'arte contemporanea che stavano iniziando a utilizzare e a sperimentare con maggiore frequenza le nuove tecnologie.

Gli artisti, in fondo, sono sempre un po' le antenne che anticipano tendenze, e anche io mi sono trovata a riflettere su una serie di tematiche legate ai cambiamenti profondi, in particolare su quello che è stato, nel corso del Novecento, il cambiamento di paradigma dello spettatore. Fino alla modernità, lo spettatore veniva immaginato come un osservatore passivo: l'opera d'arte era qualcosa da guardare, da contemplare. Ma nel corso del Novecento, gli artisti iniziano a proporre lavori che chiedono qualcosa di più, che richiedono un fruitore attivo. E proprio la parola "fruitore" è interessante per la sua radice latina: significa "colui che trae frutto", e implica già un'interazione, una risposta più fisica, più coinvolta, che lascia una traccia.

Ho cercato allora di ripercorrere la storia dell'arte del Novecento per capire quali siano stati i movimenti, le esperienze artistiche che hanno interrogato il ruolo dello spettatore in modo nuovo, attivo. La prima opera da cui vorrei partire è "Étant donnés" di Duchamp. Duchamp è spesso considerato l'iniziatore dell'arte contemporanea: ha ribaltato il concetto stesso di opera d'arte, allontanandosi dal criterio della bellezza legata alla manualità, al "ben dipingere" o "ben scolpire". Con i suoi ready-made, Duchamp ha preso oggetti di uso comune e li ha presentati come opere d'arte, dando loro nuovi significati, nuove letture. "Étant donnés", realizzata tra il 1946 e il 1966, è un'opera complessa e poco conosciuta, mai presentata in vita. Lo spettatore non si trova di fronte a un'opera visiva

---

<sup>68</sup> Critica d'arte, giornalista e curatrice indipendente. Intervento revisionato dall'autrice.

immediatamente leggibile, ma a una porta chiusa, con due fori all'altezza degli occhi. Per fruire l'opera è necessario guardare attraverso quei fori: è un dispositivo che si attiva solo con la presenza dello spettatore. Senza lo spettatore, l'opera non esisterebbe. L'immagine all'interno è volutamente provocatoria, anche un po' beffarda – come spesso Duchamp amava fare – ma è soprattutto un esempio potente di come l'artista crei un dispositivo che richiede uno spettatore partecipe. Questo cambio di paradigma si è poi sviluppato nel tempo. Di recente, ho visitato una mostra a Roma intitolata *Ambienti*, dedicata ad artiste donne che hanno realizzato opere interattive nel corso del Novecento. Si trattava di opere fisicamente partecipative: l'azione dello spettatore era fondamentale. Un esempio è l'ambiente "Utopie" (1964) creato da Nanda Vigo e Lucio Fontana. Fontana, noto per i tagli sulle tele, ha anche ideato ambienti spaziali, tridimensionali, in cui lo spettatore si muove e percepisce sensorialmente. Non più il quadro bidimensionale, ma uno spazio in cui immergersi, da esplorare fisicamente. Fontana diceva che era lo spettatore a trovarsi al centro della fruizione.

Questo prosegue con l'arte cinetica e programmata. Ad esempio, Getulio Alviani ha creato ambienti dove l'interazione percettiva è prevista e guidata: l'artista programma sia l'ambiente sia le reazioni attese dallo spettatore. Sono spazi da attraversare, che si attivano grazie al movimento e all'azione del visitatore.

Un altro esempio interessante è il *Poème électronique* di Le Corbusier, realizzato nel 1958 per il padiglione Philips all'Esposizione Universale di Bruxelles. Questo ambiente anticipa l'idea di immersività che oggi ritroviamo nei cinema IMAX o nei dispositivi VR. Le Corbusier lo definiva un "grande stomaco" capace di accogliere cinquecento spettatori, sollecitati da immagini, suoni, luci, in un'esperienza polisensoriale. E poi ci sono gli artisti pionieri del digitale, come Miguel Chevalier, un grande sperimentatore della Computer Art che già negli anni Novanta aveva ideato i suoi "tappeti digitali interattivi", installazioni sensibili al passaggio del pubblico, prima ancora che nascessero la Wii o le console interattive.

Oggi queste esperienze ci sembrano quasi scontate, ma all'epoca erano visionarie: anticipavano una modalità di fruizione completamente nuova. Infine, vorrei citare un progetto del 2017 di Mat Collishaw, artista della Young British Art, intitolato *Thresholds*. L'opera ricostruisce virtualmente la prima mostra fotografica di William Henry Fox Talbot, ambientata nella biblioteca di Birmingham. Indossando un visore VR, lo spettatore poteva rivivere l'esperienza della mostra ottocentesca, con arredi, odori, suoni, persino il calore del camino e i rumori di protesta delle strade dell'epoca. Un'esperienza immersiva e multisensoriale, pensata per coinvolgere tutti i sensi – non solo la vista, come nell'arte tradizionale, ma anche tatto, olfatto, udito. Questo ci porta a riflettere anche sul "metaverso".

È vero che oggi ha perso un po' di interesse, mentre durante la pandemia ha avuto un picco, forse perché eravamo tutti costretti a casa. Ma resta, secondo me, uno strumento importante, soprattutto per la conservazione e la documentazione di progetti culturali. Io stessa ho realizzato una mostra a Parma intitolata "L'opera d'arte nell'epoca dell'intelligenza artificiale" che è durata solo un mese e mezzo, ma che oggi è ancora fruibile nel metaverso, sulla piattaforma Spazial<sup>69</sup>. Il MoMA, ad esempio, sta digitalizzando

---

<sup>69</sup> <https://www.spatial.io/s/ArTech-Gallery-Lopera-darte-nellepoca-dellAI-65eb4146f3172dfe58ca6daa>

molte mostre fisiche per renderle accessibili nel tempo. Naturalmente, a queste opportunità si accompagnano anche dei rischi. Gli entusiasmi devono essere controbilanciati da un'attenta valutazione delle criticità. Ma le potenzialità ci sono, soprattutto se si sviluppano progetti capaci di sollecitare la percezione in modo inatteso, coinvolgendo tutti i sensi e restituendo allo spettatore un ruolo centrale. Questi erano alcuni spunti che volevo proporre per approfondire la riflessione di oggi. A questo punto, lascio la parola al professor Pierluigi Sacco, che insegna Politica Economica all'Università di Chieti-Pescara e che si è occupato a lungo di distretti culturali e progetti legati ai territori e ai pubblici.

### **Intervento di Pierluigi Sacco<sup>70</sup>**

Quando parliamo di tecnologie ritengo utile considerare due aspetti. Da un lato tendiamo a pensare che sia la tecnologia a creare possibilità e a modellare i comportamenti, ipotesi vera solo in superficie. Osservando lo sviluppo tecnologico in prospettiva storica, soprattutto in relazione ai linguaggi e ai mezzi espressivi, emerge piuttosto l'inverso: una specifica esigenza sociale rende necessaria una determinata tecnologia. In altre parole, la tecnologia è la risposta a una domanda preesistente.

All'inizio del Novecento si affermano le tecnologie che daranno vita alle moderne industrie culturali: fotografia, cinema, radio, nuove tecniche di stampa, poi televisione e fonografo. Nascono per un'esigenza precisa, rendere i contenuti fruibili oltre la presenza immediata e superare il limite dell'esperienza diretta, ed è la rivoluzione industriale a fornire la spinta decisiva. Prima non c'era motivo di produrre contenuti riproducibili: la maggioranza non disponeva di tempo libero né di risorse per fruire di arte o intrattenimento. L'accesso alla cultura era privilegio di pochi; a metà Ottocento un libro poteva costare quanto il salario settimanale di un operaio e le grandi librerie che vediamo nei film in costume sono il segno non solo di cultura, ma di ricchezza.

Con la Rivoluzione Industriale lo scenario cambia. Anche il contadino diventato operaio ha un reddito più stabile e un po' di tempo libero; nasce una nuova domanda di intrattenimento e le tecnologie emergono per rispondervi, producendo in pochi decenni una sequenza di innovazioni culturali. La stessa dinamica si ripete con il digitale. Dopo la Seconda Guerra Mondiale si passa da una società della scarsità a una società della post-scarsità: la prospettiva concreta della fame si allontana e, per la prima volta, molti iniziano a chiedersi che cosa vogliano fare della propria vita. In pochi anni arrivano figure che sfidano le norme – James Dean, Marlon Brando, Elvis Presley – affermando un principio di autodeterminazione che si collega all'idea di agenzia artistica. In Occidente costruiamo l'artista come figura sociale distinta; in altre culture, come quella giapponese, prevale la nozione di sensei, il maestro, dove conta il saper fare più che l'originalità individuale.

Noi abbiamo concepito l'artista come "monopolista della devianza creativa", l'unico autorizzato a trasgredire le regole, mentre il pubblico osserva e giudica senza partecipare. Dopo la Seconda Guerra Mondiale questa distinzione si attenua: cresce il desiderio diffuso di costruire la propria identità e di fare della vita un'opera. Il pubblico non si accontenta più del ruolo di spettatore, vuole diventare autore e contribuire all'immaginario collettivo; in quel terreno culturale nascono le controculture, prima californiane e poi europee.

---

<sup>70</sup> Economista della Cultura e Direttore Scientifico l'Aquila Capitale Italiana della Cultura.

Anche il digitale nasce come risposta a questa nuova domanda sociale, ma dentro una configurazione precisa: è sviluppato da soggetti privati con logiche estrattive. Eppure il digitale possiede affordances straordinarie, tra cui la possibilità di attivare forme sofisticate di intelligenza collettiva. Superando i limiti dell'interazione fisica, connette molte persone in simultanea e apre a processi creativi condivisi; alcuni mondi virtuali lo mostrano con chiarezza, perché l'autore individuale conta meno del processo collettivo. Il problema è che i soggetti che hanno sviluppato queste tecnologie non hanno puntato su questo uso, poiché l'intelligenza collettiva è difficilmente monetizzabile con i modelli di business novecenteschi.

I social media adottano un'impostazione simile alla televisione: massimizzare l'esposizione per vendere pubblicità o profilazione. Non mirano a farci raccontare storie, ma a renderci più permeabili ai messaggi commerciali; da qui l'insoddisfazione e il dibattito sulla correlazione tra social media e disagio mentale, perché sono ambienti innaturali cui ci adattiamo con fatica sul piano cognitivo ed emotivo. Secondo punto: l'immersività. Tenzialmente la consideriamo una novità introdotta dalla tecnologia, ma l'immersività è una condizione originaria prodotta dal cervello, che funziona come macchina predittiva orientata alla sopravvivenza. Per regolare funzioni biologiche complesse anticipa ciò che accade: non vediamo la realtà in modo neutro, bensì la proiezione predittiva della scena, e cogliamo con ritardo solo ciò su cui focalizziamo l'attenzione; per questo sfuggono dettagli marginali, come una pianta in una stanza o una sedia in penombra.

Viviamo in un mondo costruito dal cervello, immersivo per definizione. L'immersività tecnologica affascina le prime volte e poi stanca quando non risponde a una domanda sociale reale. Il metaverso è nato così, con un'imposizione top-down: molti si sono chiesti perché avrebbero dovuto frequentarlo e non hanno trovato una risposta. Era già accaduto con Second Life, al centro dell'attenzione e poi sostanzialmente deserto; se manca la domanda, la tecnologia resta vuota. L'intelligenza artificiale è un caso diverso.

Qui la domanda esiste: l'IA risponde a un bisogno concreto, gestire la moltiplicazione delle informazioni. Il nostro cervello è eccellente per una società di cacciatori-raccoglitori, meno per la complessità contemporanea fatta di dati numerosi e spesso contraddittori; l'IA è una risposta al sovraccarico cognitivo, non il segno di un fallimento, ma un'estensione delle nostre capacità. Il tecnopanoico accompagna ogni innovazione, dalla pergamena al treno fino al cinema. Applicando l'IA alla cultura, la domanda giusta non è "a cosa serve questa tecnologia?", ma "a quale domanda risponde?".

In questo quadro l'agenzia artistica non perde valore, lo accresce: se cresce la partecipazione creativa diffusa, servono competenze capaci di orchestrarla. Come in un'orchestra in cui tutti suonano, serve un direttore che tenga insieme i linguaggi. Oggi più che mai l'agenzia artistica può fare la differenza. Tutto parte dall'interrogativo iniziale: se ci lasciamo guidare dalla mera disponibilità della tecnologia, invece che dal bisogno a cui risponde, continueremo a sbagliare.

## LA CREAZIONE DI MONDI COME ESPRESSIONE ARTISTICA

### Intervento di Silvio Giordano<sup>71</sup>

Parlare dopo il professor Sacco è impegnativo, perché offre sempre molti spunti di riflessione. Mi occupo prevalentemente di arti visive: realizzo da tempo immagini digitali – videoarte e immagini statiche – e da qualche anno utilizzo anche l'intelligenza artificiale, in parte per affrancarmi da una prassi che ha a lungo subordinato il valore dell'opera all'abilità tecnica; per me l'arte è innanzitutto un'idea e la questione ricorrente è sempre stata come tradurla in forma. Per anni sembrava necessario dimostrare “di saper fare” l'immagine aprendo Photoshop, ritagliando, montando, perfezionando, e il contenuto veniva riconosciuto solo se accompagnato da perizia; io ho scelto un'altra via: apro MidJourney, scrivo prompt e ritrovo entusiasmo, perché la generazione delle immagini è più immediata e rende concreta un'idea senza sapere con esattezza dove condurrà.

Qualche giorno fa, in un festival dedicato all'Italia digitale pop, è emerso un dato interessante: una fascia d'età tra i 20 e i 33 anni non teme l'intelligenza artificiale, la usa e la esplora, mentre una generazione successiva – la mia – mostra maggiore diffidenza; con amici creativi e filosofi ci siamo chiesti il perché, e una risposta plausibile arriva dal cinema, che ha alimentato un immaginario spesso catastrofista, incentrato su macchine che prendono il sopravvento sull'essere umano. Da 2001: Odissea nello spazio a Wargames – dove il computer evita la catastrofe solo perché gioca a tris – fino a Metropolis, Colossus (mai uscito in Italia), Terminator con Skynet, la Weyland Corporation di Blade Runner, Matrix, Her: la cultura visuale ha sedimentato un imprinting negativo che inevitabilmente ci condiziona.

Esiste, però, anche un esempio italiano che considero visionario: lo è Caterina di e con Alberto Sordi, in cui un robot – un'intelligenza artificiale femminile – diventa geloso, interferisce nelle relazioni e distrugge la casa; è un film che prefigura timori oggi diffusi, quasi un “Kubrick all'italiana”, e ancora una volta ritorna la paura della macchina e dell'altro. La cultura giapponese ha offerto un'altra traiettoria con Ghost in the Shell, lo “spirito nel guscio”, che mi conduce al nodo che più mi interessa: il text to image.

L'intelligenza artificiale ha cambiato i processi creativi, democratizzando l'accesso alla produzione di immagini non solo per autorappresentarsi ma anche per puro intrattenimento; c'è chi ha immaginato Dune come se lo avesse girato Jodorowsky, e sebbene quel film non sia mai stato realizzato oggi si può abbozzarne una versione domestica usando l'IA, caricando immagini e visualizzando uno storyboard, in una forma di democrazia creativa; lo stesso è accaduto con Berserk reimmaginato “da Kurosawa”, con risultati ipnotici.

La traiettoria conduce naturalmente al video: ciò che erano immagini statiche diventa cartoline animate, si apre una nuova soglia e il “cinema da casa” diventa praticabile; non so se sia un bene o un male, ma è un fatto. Una delle prime forme di intelligenza artificiale, per come la intendo io, è Mary Shelley: non Turing, ma Frankenstein. Shelley inventa un corpo artificiale dando vita a un cadavere con l'elettricità; oggi generiamo immagini con l'elettricità, e in questo senso siamo un po' “Frankenstein”.

---

<sup>71</sup> Artista, Filmmaker e Performer.



Mi metto nei suoi panni e provo a generare i “mostri” della contemporaneità: prendo parole dai giornali e dal web – pandemia, guerra, crisi – le inserisco nei prompt e osservo cosa accade; sono parole del mondo che generano immagini, spesso perturbanti, ma coerenti con l’esigenza dell’artista di esplorare nuove strade anche senza sapere dove porteranno. Le immagini possono essere animate: ciò che prima avrei realizzato in mesi con software 3D oggi lo lavoro quasi in tempo reale, con la possibilità di tornare indietro, riscrivere, cambiare, in un flusso di coscienza – come Joyce, ma con i prompt – in cui il “saper fare” coincide con il “saper scrivere” specificando pellicola, macchina fotografica, periodo storico, stile. L’estetica che emerge richiama H. R. Giger, pur senza averlo mai indicato nei prompt; l’IA opera su database prevalentemente occidentali, e se chiedo qualcosa “nello stile di David Cronenberg” spesso intervengono filtri che lo bloccano, segno di come estetica e censura si incrocino. Rifletto anche su come ci rappresentiamo sui social: tutti perfetti, filtrati, simili e paradossalmente mostruosi; forse ci stiamo dipingendo come “croste”, nel gergo dell’arte, con zigomi scolpiti e labbra innaturali, e ripeto l’esperimento mettendo quelle parole nei prompt per verificare cosa ne risulta; non sempre distinguo se l’immagine finale sia fotografia, pittura o ibrido, un possibile ritratto della società come “crosta pittorica”, che potrà diventare talk, mostra o installazione.

Stampare resta un passaggio necessario per esporre, ma il flusso è ormai rapido: in un altro lavoro, Mediterraneo, sono partito dalla notizia che negli ultimi dieci anni siano stati recuperati 26.000 corpi; il mare diventa anche un feretro, e invece di disegnare, girare o dipingere ho scritto prompt – “morte”, “fondali marini”, “corpi sommersi” – per vedere quali immagini restituisse il modello; quella che considero più riuscita è meno esplicita e proprio per questo più potente, sospesa. Porto poi quelle immagini in un altro software: un tempo avrei impiegato mesi, ora in poco posso farle evolvere e mutare, cambiando tema – clima, scioglimento dei ghiacciai – e modificando poche parole per ottenere un’altra opera; Chiara, in quanto curatrice, potrà giudicarne la tenuta, mentre io scelgo di seguire il processo e vedere dove conduce, uscendo dal recinto delle regole in cui sono sempre stato.

### **Intervento di Chiara Canali<sup>72</sup>**

In quest’ottica, non è tanto interessante l’immagine in sé – perché ormai siamo sommersi dalle immagini, viviamo nella generazione dell’immagine continua, tra social e sovraccarico visivo – ma è il processo, tutto il lavoro che tu hai fatto, che andrebbe raccontato. Secondo me, è proprio questo il cuore: l’opera può diventare il racconto del tuo processo mentale. Un percorso che ti ha portato a riflettere su determinati temi e che, attraverso l’utilizzo delle tecnologie – in questo caso l’intelligenza artificiale – ti ha condotto verso immagini specifiche.

Tu parlavi di previsualizzazione, che poi è visione. La visione dell’artista, in collaborazione con la macchina - con uno strumento, con un alleato tecnologico - verso un possibile futuro. E questa è l’opera finale, un progetto artistico a tutti gli effetti. È un progetto artistico, e come tale tu hai adottato una struttura, un impianto narrativo, un meccanismo quasi cinematografico. Hai utilizzato il tuo modus operandi da regista: hai costruito uno storyboard, e poi hai lavorato lasciandoti influenzare – anche involontariamente – da

---

<sup>72</sup> Intervento revisionato dall’autrice.

elementi casuali, inattesi. E in fondo l'arte è sempre così. C'è sempre un elemento di imprevedibilità.

Lo dicevamo anche ieri: tra gli artisti che lavorano con l'intelligenza artificiale – specialmente quelli che usano il text-to-image – c'è molto interesse per il concetto di allucinazione. L'allucinazione intesa come il risultato inaspettato, non lineare, che si genera e che ci sorprende. E questa è una qualità profondamente artistica.

### **Intervento di Silvio Giordano**

A me piace proprio il fatto di non avere troppo controllo. Perché, in fondo, chi ha davvero controllo quando dipinge? Certo, puoi controllare il gesto, il modo in cui stendi il colore. Ma il risultato finale? Il risultato non è mai come lo avevi immaginato nella testa. E va bene così. È giusto che sia diverso. È lì che entra in gioco qualcosa di altro, di imprevisto, ed è in quel margine che spesso nasce l'opera. In questo caso, usare dei prompt per generare immagini è un modo per far emergere un materiale che non è tuo in senso stretto, ma viene dalla società.

È un processo creativo, più che la semplice produzione dell'immagine. Prima parlavamo di intelligenza collettiva. Ecco, io credo che qui si entri anche in una dimensione di inconscio collettivo. Lo scrive Lev Manovich nei suoi testi sull'intelligenza artificiale: i dati sono nostri. Tutto ciò che generiamo – anche quando lo genera la macchina – viene da noi, dal nostro immaginario, dai nostri comportamenti, dalle nostre parole. Così come Benjamin parlava di inconscio fotografico, qui si potrebbe parlare di inconscio digitale, o meglio, dell'inconscio del collettivo che ritorna. Questi sono i sogni, gli incubi dell'immaginario condiviso, che riaffiorano rimescolati, assemblati nelle immagini che produco. E, da un certo punto di vista, potremmo anche parlare di inconscio tecnologico, come diceva Franco Vaccari quando ragionava sulla dimensione processuale e automatica della creazione visiva. È come se oggi tutto questo trovasse una sua prosecuzione, naturale, nelle immagini create con l'intelligenza artificiale. Questi che vedete sono altri lavori, si tratta di una serie composta da opere fotografiche.

Vi faccio questo esempio perché avevo creato questi scatti senza l'uso dell'intelligenza artificiale, sono immagini reali. È un lavoro sul narcisismo: avevo usato dei baci di rossetto, poi montati su grandi cubi installati sui Navigli a Milano. Il narcisismo, lì, si specchia ovunque. Prima di ogni immagine, disegno; porto sempre con me una Moleskine in cui annoto e schizzo tutto, poi provo a fotografare, generare, verificare come funziona. Questo è uno scatto reale, un lavoro sulla violenza: sembrano baci, ma sono lividi. Lascio deliberatamente aperta l'interpretazione al pubblico, perché un'opera, una volta condivisa, non è più tua; lanci un'idea e smette di appartenerti. Ho proseguito creando sculture con i rossetti e ragionando per metafore: se l'essere umano, nella tradizione biblica, è generato dal fango, l'essere contemporaneo per me è generato dall'oggetto della cosmetica, e il rossetto diventa simbolico. Fin qui ho lavorato in analogico (era il 2016-2017), poi ho provato con l'I.A., ma il risultato è mostruoso e non funziona: l'algoritmo non riconosce correttamente il rossetto sul vetro e interpreta il rosso come eccesso di violenza. È interessante, però, che cambiando le parole e utilizzando termini legati alla pittura il sistema generi un quadro efficace, potenzialmente da stampare su tela; è un effetto che merita attenzione.

Mi sono chiesto se fosse possibile immaginare una fotografia “scannerizzata”, come se l’immagine transitasse in uno scanner in movimento generando sfocature e glitch: il risultato è una combinazione di pittura, distorsione e rumore digitale, qualcosa che un tempo avrei dovuto dipingere, fotografare ed elaborare, mentre qui prende forma dentro un flusso continuo. Ho poi aperto un altro tema, il fantasma, chiedendomi se si potesse costruire un’entità spettrale artificiale. Ho generato immagini a partire da “fantasma”, “fantasma poetico”, “proiezione fantasmatica” in ambito psicologico, ottenendo figure bianche, eteree, misteriose, spaventate; in fondo, anche i fantasmi possono avere paura, specie se sospesi da morti violente. Vorrei costruire un fantasma che risponde, un fantasma digitale, un’intelligenza capace di interagire, e sto sperimentando anche con GPT. Esiste un artista romano, Vito Rui, che lavora a un progetto affine: immagina un’intelligenza che risponda come un fantasma, magari con una voce; è necessario costruire l’intera architettura di connessione, ma la direzione è quella. Continuo dunque a lavorare in flusso: genero, aggiungo dettagli, modifico, chiedo “fammi una scena in 16:9”, “aggiungi del tulle”, “scarpe bianche”, “una finestra illuminata da questa luce”, “aggiungi candele”. È stimolante procedere per sequenze lasciandosi condurre dal processo; un tempo, per ottenere un effetto simile, avrei avuto bisogno di una Hasselblad e di una preparazione ingente. Oggi posso creare molte varianti e scegliere quella più convincente, togliendo gli uccelli o aggiungendo i pesci, persino ipotizzando fantasmi subacquei. È un’immaginazione in movimento continuo. Quando insegno arte digitale, noto che molti studenti cercano un punto d’incontro tra prompt e fotografia, e qui si apre anche la questione del diritto d’autore. Io ho risolto inserendo link e fotografie mie, così nessuno può dire che ho rubato qualcosa: sono lavori miei. Questo è un modo per uscirne. Quando leggo Gunter Anders che scrive che l’uomo è antiquato rispetto alla macchina, penso: ha ragione. È un continuo ey-washing. Tutti esperti, ma l’I.A. non è ancora neppure intelligente. Si sta preparando a diventarlo.

### **Intervento di Chiara Canali<sup>73</sup>**

Desidero ringraziare sentitamente Silvio, il cui intervento ha realmente dischiuso nuovi mondi, prospettive e potenzialità non soltanto sul versante dell’utilizzo degli strumenti digitali, ma anche su quello della loro fruizione consapevole; ha inoltre indicato piste feconde sotto il profilo educativo e formativo, richiamandoci alla responsabilità di guardare con costanza alle generazioni che verranno.

Ieri ho aperto il mio talk con una frase che desidero riproporre perché particolarmente pertinente: “Se non faremo futuro, non lasceremo niente”. Si tratta di un’espressione ricorrente di uno street artist, Dario Pruonto | Caos, recentemente entrata anche in un brano di Ghali, che sta alimentando post e riflessioni e che, a mio avviso, sintetizza bene la convergenza di pensieri emersa in queste giornate. Le nuove generazioni saranno chiamate a vivere in un contesto di trasformazioni rapide e continue.

È nostra responsabilità creare percorsi formativi e di accompagnamento che permettano loro di comprendere, valutare e utilizzare consapevolmente questi strumenti, con competenza, spirito critico e senso etico, affinché la tecnologia diventi un mezzo di crescita culturale e non un fine a sé stante.

---

<sup>73</sup> Intervento revisionato dall’autrice.

## CANTIERE ISIE - VI ed. | CONOSCERE E INTERAGIRE CON IL NEW EUROPEAN BAUHAUS ATTRAVERSO IL DESIGN-THINKING

*Nell'ambito del bando CERV-2023-CITIZENS-CIV, progetto Wildcat n.101147915, cofinanziato dall'Unione europea. In collaborazione con QZR e OAPPC Lucca.*

### **Intervento introduttivo di Elisa Campana<sup>74</sup>**

Desidero offrirvi un'introduzione generale per spiegare come si articolerà il pomeriggio. Con me sono presenti Arnaldo Filippini e Lorenzo Ercoli di QZR Studio, che ci accompagneranno lungo l'intero incontro. Inizieremo con una passeggiata urbana nel contesto della città di Lucca: durerà circa cinquanta minuti, sarà semplice e tranquilla, una vera passeggiata, e costituirà la base di quanto realizzeremo in seguito.

Preferisco non anticipare troppo e dunque non entrerò nei dettagli, ma questa attività sarà utile per comprendere insieme che cosa sia davvero il New European Bauhaus e le ragioni per cui siamo qui oggi. Ci muoviamo, inoltre, nel quadro di LuBeC, che ospita un progetto europeo finanziato dal bando CERV, dedicato alla cittadinanza e all'uguaglianza: si tratta di un'iniziativa dell'Unione Europea concepita per coinvolgere direttamente i cittadini sia nella comprensione delle politiche europee sia nella loro partecipazione attiva. L'appuntamento odierno riguarda uno dei tre filoni politici selezionati: il Green Deal e il New European Bauhaus sono il focus di questo incontro; gli altri due temi, che affronteremo in successivi eventi organizzati in varie città europee insieme ai nostri partner internazionali, sono la parità di genere e l'intelligenza artificiale.

Nel corso della giornata realizzeremo dei video che saranno diffusi nei festival del fumetto; tale produzione è parte integrante del nostro percorso: i fumettisti coinvolti interverranno in occasione di questi eventi e, a partire da essi, creeranno opere originali ispirate alle politiche europee trattate. Tutto il materiale generato con i giovani e con i partecipanti sarà raccolto e consegnato come risultato finale alla Commissione Europea. L'incontro di oggi rappresenta dunque il primo passo di una serie di attività previste nell'ambito del progetto europeo, un percorso ampio che passa anche da LuBeC e di cui voi siete parte integrante: il vostro contributo, per questo, è fondamentale. Dopo la passeggiata urbana guidata da Arnaldo e Lorenzo faremo rientro qui per proseguire i lavori; a questo punto lascio a loro la parola, così potranno introdurre il percorso.

### **Intervento di Arnaldo Filippini<sup>75</sup>**

Faccio una breve premessa in continuità con quanto appena illustrato da Elisa: svolgeremo una passeggiata e desidero anticiparvi che cammineremo insieme, con un passo anche sostenuto, perché dovremo rientrare in tempo e rispettare gli orari che ci siamo dati. Vi chiedo subito qualcosa che mi aiuta a orientare il percorso: quanti di voi sono di Lucca o conoscono molto bene la città? Alzate la mano. Bene, noto che siete una minoranza; e c'è anche chi, come la signora laggiù, non è del tutto certa se si tratti di Lucca o di Lecce, non è chiarissimo! Poiché né io né Lorenzo siamo lucchesi—io provengo dalla Valle d'Aosta, lui

---

<sup>74</sup> Progettista culturale Promo P.A. Fondazione.

<sup>75</sup> Graphic Designer QZRstudio.

da Gubbio—siamo qui per lavoro e abbiamo conosciuto Lucca in modo diverso da chi la vive ogni giorno. Chi non è della città farà parte della nostra squadra: affronteremo tutti insieme questa esperienza a partire da zero. A che cosa ci serve e che senso ha rispetto a ciò di cui parleremo?

Anzitutto, una premessa importante: non forniremo risposte. Non è un incontro in cui elencheremo regole, checklist o informazioni definitive; al contrario, vogliamo alimentare domande, dubbi, perplessità e curiosità, provando a osservare le cose da un punto di vista differente. Tra le parole chiave di questo pomeriggio compare “alieni”: per un momento cercheremo di esserlo davvero. La seconda cosa che ci interessa è che ciò che faremo insieme abbia un significato profondo, che proveremo a raccogliere e rielaborare al termine del percorso.

Vi chiedo, quindi, la disponibilità a far parte di questo grande gioco, perché non c'è nulla di più serio del giocare: prendiamo sul serio questa occasione e giochiamo insieme, consapevoli che stiamo per scoprire qualcosa. Che cosa troveremo? Forse meraviglia, certamente; ma anche stanchezza, stupore, un po' di noia, magari divertimento, talvolta perfino rabbia o disgusto: chi può dirlo. L'importante è lasciarsi andare e restare in ascolto reciproco, in una forma di dialogo: è ciò che ci riesce meglio.

Piuttosto che restare dietro una cattedra a raccontarvi qualcosa, abbiamo scelto un'esperienza diretta, condivisa. Dunque, possiamo iniziare: restiamo in un unico gruppo. Vi anticipo solo le tappe, così avete chiari percorso e tempi: usciremo da LuBeC e ci dirigeremo verso Porta Elisa, dall'altra parte della città; da lì rientreremo in un modo particolare, ma questo, per ora, non lo svelo.

### **(Intervento continua dopo la passeggiata)**

Mentre prendete posto — e, a beneficio di chi si è unito ora, segnalo che ha perso cinquanta minuti di una passeggiata molto apprezzata dai partecipanti — desidero utilizzare questi minuti di transizione, prima di cedere la parola ai relatori che seguiranno, per illustrare i passaggi successivi.

Propongo, innanzitutto, un breve riepilogo di quanto svolto, così da consentire anche a chi è arrivato successivamente di allinearsi; quindi cederemo la parola alle ospiti, che illustreranno la natura del progetto europeo e il suo raccordo con i temi odierni. Conclusa questa sezione, riprenderemo i lavori con una nuova attività condivisa, finalizzata a dare una forma concreta al percorso di riflessione che stiamo costruendo. Vi mostro alcune slide: questa è la prima foto che scattai dodici anni fa nel centro di Lucca. All'epoca la ritenevo significativa, perché vedevo ogni giorno persone fermarsi davanti a questi cartelli e pensavo: “Che città virtuosa, Lucca; ha concepito una segnaletica interessante e iconica che consente alle persone di orientarsi”. Ne scattai moltissime, ma mi colpiva il fatto che, pur stando, le persone non riuscissero davvero a risolvere l'enigma e spesso finissero per aiutarsi in gruppo. Questa, per esempio, è una delle immagini più emblematiche: una coppia si ferma davanti a un cartello e subito si aggiungono altri due ragazzi. La risposta più comune sarebbe: “Abbiamo Google Maps, a che cosa serve?”. È una riflessione pertinente: lavoriamo molto con il digitale e non sono affatto contrario; la domanda, però, è se uno spazio inserito nella realtà quotidiana abbia davvero bisogno di un livello digitale per essere vissuto. Forse è lo stesso interrogativo che si ponevano quei turisti, perché i dispositivi non mancavano. Mi avvicinai allora al cartello, e questa è una foto che

considero ancora eloquente: la signora si chiede dove sia Porta Elisa, perché sull'indicazione compare "Porta Elisa", ma in realtà Porta Elisa si trova più in basso, fuori dall'inquadratura. Per chi non ha partecipato alla passeggiata riassumo: questo è il cartello di partenza dell'itinerario turistico di Lucca e presenta diverse criticità. La cosiddetta "leggenda" è in realtà un semplice elenco puntato; i luoghi da visitare non sono posizionati nella mappa e non c'è modo, per esempio, di capire come raggiungere l'Orto Botanico, perché è citato soltanto in lista. Sul piano dell'orientamento, la mappa riflette l'idea archetipica che molti hanno di Lucca, un grande fagiolo con la pancia verso il basso; ma in quel punto la città era alle nostre spalle e il cartello risultava ruotato rispetto alla prospettiva reale del visitatore, rendendo arbitraria la scelta tra destra e sinistra. La mappa, in sostanza, non era orientata nel verso di chi la osservava. Lascio tra poco la parola a chi intervorrà dopo di me, ma desidero affidarvi un pensiero.

Il mio entusiasmo di allora per quelle mappe rivela un meccanismo mentale in cui credo vi siate riconosciuti anche voi che vivete a Lucca e avete partecipato alla passeggiata: neppure io le avevo mai osservate davvero, eppure il solo sapere dell'esistenza di una segnaletica turistica mi bastava per ritenere soddisfatto un bisogno. Nella mia testa, la presenza dei cartelli era sufficiente per concludere che il turista o il visitatore avrebbe avuto tutto il necessario per orientarsi; ho dovuto però immergermi in quel contesto per rendermi conto che non era così. Vi lascio quindi con questo dubbio: quando definiamo obiettivi, soprattutto se ambiziosi, rischiamo di limitarci a costruire delle checklist. Diciamo: "L'abbiamo fatto? Sì, l'abbiamo fatto. La segnaletica c'è". Ma funziona davvero? Questo passaggio è complesso. Qualcuno ha osservato con ironia che bisognerebbe presentare un esposto al Comune; in effetti, negli anni si sono succeduti diversi governi cittadini, ma la questione è rimasta e l'ho riscontrata anche altrove.

Non è stato sufficiente vederla per capire che occorreva intervenire, perché è una di quelle cose che non guardiamo con attenzione. Lucca, in realtà, possiede tre diversi sistemi di segnaletica turistica e mi ha colpito notare come, quando vi ho chiesto di osservare i cartelli, vi siate concentrati su uno soltanto senza notare gli altri. Vi invito a girare per la città e a cercare i cartelli turistici: non quelli in alto, che sono stradali, ma gli altri. Abbiamo svolto anche un esperimento: ci siamo recati all'ufficio informazioni fingendoci turisti e abbiamo detto: "Siamo a Lucca per la prima volta, abbiamo visto dei cartelli marroni". Ci siamo resi conto che gli stessi operatori non conoscevano quei cartelli; ne conoscevano molti, in generale, ma non ne avevano contezza diretta. Come se la presenza di più sistemi potesse, in teoria, migliorare la comprensione, mentre in pratica ciascuno parlava un linguaggio diverso, con modalità e criteri di orientamento non coerenti.

## **NOTIZIE DAL NEB. I PRINCIPI DEL NEW EUROPEAN BAUHAUS**

### **Intervento di Cristina Loglio<sup>76</sup>**

Ben ritrovati al chiuso. Avrete notato gli sguardi d'invidia: molti avrebbero desiderato attraversare Lucca per un'ora di sole, magari concedendosi un gelato o respirando l'aria fresca accanto a un carretto, ma questo è un altro discorso. In realtà anche questo

---

<sup>76</sup> Vicepresidente Europa Nostra. Intervento revisionato dall'autrice.

esperimento è pertinente al nostro tema, sebbene ora ci porti in Europa: la giornata odierna rientra in un momento formativo sostenuto dall'Unione Europea, nell'ambito di uno dei bandi dedicati al senso di cittadinanza e ai valori europei. L'esercizio che abbiamo condotto, con l'aiuto di Arnaldo e Lorenzo che ringrazio a nome di tutti per l'interesse e l'energia profusi, ha iniziato a farci spuntare i "cornini" da alieni, e credo anche a voi; è un esercizio che rimette i cittadini al centro, sollecita il senso critico e invita a chiederci: in che modo questa città mi viene raccontata? come mi riguarda? come posso viverla e farla vivere in modo più responsabile e direttamente coinvolgente?

Questo è uno dei punti di contatto con ciò che l'Europa denomina New European Bauhaus, un nome impegnativo — lo riconosco, e so che tra noi ci sono molti architetti. Quando la presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen ha evocato il termine Bauhaus, non pochi architetti in Europa hanno storto il naso e qualcuno, metaforicamente, ha "imbracciato il kalashnikov" dicendo di lasciar stare quel nome, perché il Bauhaus fu un movimento culturale e sociale ben definito, con una visione radicale della società. La presidente ha insistito: ha sostenuto che oggi, come allora, stiamo attraversando una trasformazione sociale profonda e che la qualità della convivenza richiede un approccio olistico, ed è questo il senso attribuito alla definizione. Poiché per circa dieci anni ho lavorato a Bruxelles sulle politiche europee della cultura, mi è stato chiesto di offrirvi alcuni elementi introduttivi che saranno poi calati nella pratica da quanto la dottoressa Irene Bianchi, ricercatrice del Politecnico di Milano, sta realizzando con un altro progetto europeo applicato in questo ambito. In poche parole e senza slide, vorrei stimolare la vostra curiosità intellettuale.

Che cosa è accaduto? L'evidenza dei cambiamenti climatici e delle loro conseguenze, se non affrontati con attitudini nuove e politiche concrete, ha imposto un intervento; il tema è globale, ma non tutte le aree del mondo si sono mosse allo stesso modo. La Cina ha osservato che puntare a una produzione industriale verde avrebbe aumentato il costo del lavoro, compromettendo il proprio ruolo di fabbrica del mondo fondato su prezzi molto bassi; gli Stati Uniti, con accenti differenti, hanno dichiarato la disponibilità a ridurre parzialmente, ma un abbandono rapido dei combustibili fossili avrebbe un impatto economico molto pesante, e intanto gli effetti del climate change — lo vediamo, ad esempio, in Florida — sono gravissimi. L'Europa ha scelto un'altra via, di cui possiamo anche essere fieri: dimezzare entro il 2030 l'impronta carbonica e azzerarla entro il 2050, attivando strumenti come Next Generation EU per consentire a tutti i Paesi membri di intervenire concretamente sui trasporti e, in misura significativa, sull'edilizia pubblica e privata, con investimenti rilevanti per isolamento e coibentazione.

Nel nostro settore, quello del patrimonio culturale, ciò pone questioni delicate: come introdurre tali misure senza compromettere la bellezza dei luoghi? Non possiamo applicare indiscriminatamente un cappotto termico ovunque. La grande novità, però, è che la Commissione Europea — per iniziativa personale della sua presidente — ha affermato che la sostenibilità non può andare a scapito della coesione sociale: non è accettabile che se la possano permettere solo i ricchi, né che ciò comporti una perdita secca di posti di lavoro.

Qui entra in gioco una parola inattesa nelle sedi istituzionali europee: estetica, posta al centro come terzo pilastro insieme a sostenibilità e coesione sociale, cioè cultura, bellezza e qualità del vivere. L'Unione ha quindi messo a disposizione risorse poi gestite dai singoli

Paesi attraverso strumenti come i PNRR; in Italia, ad esempio, abbiamo conosciuto il Superbonus 110%. Ogni Paese ha scelto i propri strumenti, ma l'impianto rimane: sostenibilità energetica, attenzione al sociale e sguardo estetico.

Oggi non abbiamo parlato esplicitamente di energia, ma abbiamo svolto un esercizio di consapevolezza e responsabilità sociale, un'esplorazione dell'orientamento urbano e della vivibilità replicabile altrove con la stessa cura per l'aspetto estetico. Per voi architetti questo non è forse una novità: l'Italia è molto avanzata nella tutela della qualità del restauro e dell'intervento; i nostri soprintendenti, autentici presidi della tutela, sono talvolta percepiti come severi dalla società civile — basti pensare che anche per un vaso di gerani può servire una pratica — ma ciò accade proprio perché il sistema è evoluto, pur con talune tensioni, anche a causa di recenti semplificazioni normative che destano preoccupazione nel nostro settore. La novità europea sta nel tenere insieme dimensione ambientale, sociale ed estetica: è anche il secondo motivo per cui, personalmente, sono fiera di essere europea, dopo l'impegno concreto sul clima, ed è perché si intende procedere con metodo.

A questo metodo appartengono anche azioni operative: ogni anno si tiene un Festival del New European Bauhaus, dove vengono presentate esperienze di punta e di qualità — è lì che ho conosciuto Irene — e vi è una forte spinta al coinvolgimento di ONG, società civile, pubbliche amministrazioni e università, affinché i principi diventino idee nuove e poi azione concreta. Ad oggi partecipano a questo processo circa 750 ONG e oltre 2.000 soggetti tra enti economici e amministrazioni pubbliche. È stata inoltre avviata, con capofila la Slovenia, un'Alleanza tra università denominata New European Bauhaus Academy, che mira a integrare questi valori nella formazione dei nuovi architetti, ingegneri e specialisti del patrimonio culturale; cercandola online ne troverete i principi ispiratori, e il Politecnico di Milano ne fa parte.

Resta il nodo del finanziamento: come sostenere queste azioni in assenza di nuovi budget, considerato che i bilanci europei si definiscono su base settennale; per questo la Commissione ha deciso di inserire una linea dedicata nel programma Horizon, il programma europeo per la ricerca, finanziata da quest'anno con 120 milioni di euro a supporto di buone pratiche; seguirà una call rivolta a chi vorrà sviluppare progetti che integrino i tre principi — energetico, sociale ed estetico. Qui estetico significa molto: valorizzare il passato e immaginare il futuro, progettare con consapevolezza e una visione condivisa.

Questo, in sintesi, è il significato del New European Bauhaus e la ragione per cui l'esercizio svolto oggi ha senso ed è profondamente connesso a questo approccio. Ora chiederei a Irene di raccontarci la sua esperienza, la storia europea di cui è protagonista, e poi potremo dialogarne brevemente, perché anche il format odierno intende essere partecipativo. Irene, a te la parola. Buon intervento.

## **SPERIMENTAZIONI CREATIVE PER LA SOSTENIBILITÀ DEI TERRITORI: IL PROGETTO NEB PALIMPSEST**

### **Intervento di Irene Bianchi<sup>77</sup>**

---

<sup>77</sup> Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano



Sono Irene Bianchi, ricercatrice in urbanistica presso il Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano; oggi, muovendo dai principi appena richiamati, presento un'esperienza concreta che cerca di operare entro questa prospettiva: il progetto *Palimpsest – Creative drivers for sustainable living heritage landscapes*, una Research and Innovation Action finanziata nell'ambito del programma europeo Horizon.

L'iniziativa New European Bauhaus promuove a livello europeo l'interconnessione tra pratiche creative e artistiche, nelle loro diverse declinazioni — da quelle tecniche come architettura e design a quelle più performative o espressive — e gli obiettivi di sostenibilità, in coerenza con le priorità dello European Green Deal; alla base vi è l'idea che la qualità dello spazio debba essere perseguita attraverso tre pilastri: estetica, sostenibilità e inclusività, con l'intento di migliorare l'esperienza di chi abita i territori e, al contempo, trasformare le pratiche con cui lo spazio viene prodotto.

Il New European Bauhaus non è soltanto una cornice ideale, ma propone cardini metodologici rilevanti, soprattutto per la ricerca: promuove processi partecipativi, l'inclusione di attori appartenenti a settori e livelli differenti di governance e, soprattutto, incoraggia approcci transdisciplinari, superando i "silos" disciplinari in cui — per esempio — l'architetto lavora solo con architetti o il biologo solo con biologi, come purtroppo ancora accade in ambito accademico.

Il progetto che coordino è iniziato a marzo 2023, ha una durata biennale ed è guidato dal gruppo di ricerca del Politecnico di Milano coordinato dalla professoressa Grazia Concilio; coinvolge oltre quindici partner provenienti da ambiti diversi — dalla ricerca sul clima al design, dalle arti applicate all'architettura — includendo enti culturali, industrie creative e attori locali, e si sviluppa in tre contesti: Milano, Jerez de la Frontera in Andalusia e Łódź, in Polonia. L'immagine guida è quella del palinsesto: nell'antichità, per non sprecare un supporto prezioso, si cancellava il testo precedente e si scriveva sopra qualcosa di nuovo, lasciando tuttavia tracce visibili; così concepiamo il territorio, come una stratificazione continua di segni, simboli, oggetti e significati derivanti da azioni individuali, collettive e istituzionali, con paesaggi che rendono manifeste — talvolta in modo carsico — la crisi climatica e ambientale e le modalità, spesso insostenibili, con cui gestiamo lo spazio.

A partire da questa visione, il progetto considera la crisi come un imperativo all'azione e tratta la sostenibilità non come principio astratto, bensì come orizzonte operativo da perseguire ridefinendo il nostro agire individuale e collettivo; l'ipotesi è che l'azione creativa, intesa in senso ampio, possa uscire da una funzione meramente ancillare — semplice abbellimento o mezzo comunicativo — per assumere un ruolo trasformativo, capace di generare nuove narrazioni, nuovi immaginari, nuove alleanze e nuove pratiche di produzione dello spazio.

A tal fine abbiamo messo in dialogo pratiche creative e artistiche con pratiche spaziali, attivando "spazi di dialogo" nei tre contesti pilota: in ciascuno di essi, come alieni che atterrano, artisti, architetti e designer — selezionati mediante call competitiva — vengono messi in relazione con le comunità locali grazie alla mediazione di un curatore culturale che costruisce ponti con l'ecosistema creativo del territorio (scuole d'arte, artigiani, enti locali), sotto la supervisione scientifica del gruppo di ricerca, per far germogliare semi di cambiamento in territori sottoposti a pressioni ambientali e sociali complesse.

Il metodo si fonda sulla co-creazione, con un processo iterativo in due fasi: dapprima si definiscono le sfide e si attivano i contesti, ascoltando i diversi attori locali e raccogliendo percezioni, divergenze e orizzonti di trasformazione; successivamente si procede a una selezione basata su “dialoghi creativi” — nostra rilettura dei dialoghi competitivi impiegati, ad esempio, nell’ingegneria per l’allocazione di grandi opere — per identificare artisti in grado non solo di proporre opere, ma di entrare realmente in contatto con il territorio. Tre artisti, uno per ciascun contesto, sono stati selezionati e coinvolti in workshop residenziali, attività di prototipazione e testing insieme a ricercatori, tecnologi e decisori locali, con esiti tra loro eterogenei. A Łódź il contesto è gravemente inquinato — aria, suolo e acqua — in una città nata come distretto tessile in epoca zarista, dove la dismissione degli impianti ha fatto emergere problemi di risalita della falda e contaminazione diffusa; l’amministrazione ha avviato un piano per infrastrutture verdi e blu e il progetto si innesta su tale percorso: l’artista selezionata, l’egiziana Mona Al-Badatrik, ha proposto un intervento ispirato alla tradizione tessile locale — installazioni urbane, bio-design vegetale per la depurazione dell’acqua, griglie di drenaggio ecologiche — il cui prototipo è stato accolto dal Comune ed è ora incluso nella pianificazione ufficiale.

A Milano operiamo sul fiume Lambro, unico corso d’acqua a cielo aperto della città, spesso dimenticato, marginale e inquinato, con l’obiettivo di riavvicinare la comunità al fiume: gli artisti coinvolti, il duo concettuale Gan and Miles, hanno raccolto la sfida tanto impossibile quanto simbolica di rendere potabile l’acqua del Lambro, progettando insieme agli attori locali un macchinario fisico e simbolico che depuri l’acqua e, al contempo, stimoli immaginazione e partecipazione.

A Jerez de la Frontera ci muoviamo in un paesaggio vitivinicolo fortemente identitario, culla del flamenco, oggi segnato da una crisi agricola profonda e da conflitti connessi all’installazione di impianti eolici; il lavoro prende le mosse dalla zambomba, oggetto ceramico usato un tempo per la raccolta dell’uva e poi trasformato in strumento musicale per le celebrazioni natalizie: l’artista Estelle Julian ne propone una rielaborazione come dispositivo simbolico e funzionale per affrontare i cambiamenti ambientali — produzione di ceramiche con scarti agricoli, uso di energia fornita dall’azienda elettrica locale, impiego per l’ombreggiamento di strade soggette a calure estreme — integrando anche l’intelligenza artificiale per recuperare canti tradizionali e ancorarli a paesaggi rinnovati.

Siamo a metà del percorso, ma emergono alcune riflessioni: anzitutto, la possibilità che piccoli esperimenti locali contribuiscano a un cambiamento sistemico; all’inizio può sembrare irrealistico, ma, pensando alla diffusione dell’innovazione, alle teorie della transizione e al valore dimostrativo dei progetti emergenti, si intravede un potenziale concreto. Inoltre, quanto più un progetto riesce ad ancorarsi a istanze autenticamente locali e a coinvolgere attori connessi alle pratiche di produzione e gestione del territorio, tanto maggiori sono le probabilità di continuità oltre la fine del finanziamento; anche il rapporto con il patrimonio può evolvere, dalla sola tutela conservativa a possibilità di riuso creativo e rigenerativo.

Resta, infine, una difficoltà metodologica tipica del lavoro transdisciplinare: trovare un linguaggio comune e modalità condivise di collaborazione — per alcuni otto ore al computer sono la norma, per altri dopo due ore occorre alzarsi — e saper adattare i metodi, ritagliandoli su misura; anche questo fa parte della sfida. Ecco alcuni spunti che affido alla discussione.

### **Intervento di Cristina Loglio<sup>78</sup>**

Ringrazio Irene Bianchi per l'intervento, davvero efficace. Ora però tocca a tutti noi, perché in sala sono presenti numerose persone che lavorano nelle amministrazioni regionali e locali; mi rivolgo a loro e, insieme, ad architetti e docenti per riprendere alcuni punti cruciali emersi dall'esposizione di Irene e dalle esperienze condivise finora. Abbiamo parlato molto di comunità, ossia del fatto che ogni progetto debba riferirsi a un contesto specifico; sappiamo tuttavia che, soprattutto nelle aree più disgregate come aree interne, periferie urbane e territori interessati dall'immigrazione, tali contesti sono fragili, eppure continuiamo a evocare la comunità come un'entità viva, coesa, pronta a reagire.

Da qui una prima domanda: quando parliamo di una comunità di riferimento che possa costituirsi come anticorpo positivo, come aggregato di resistenza e di progettualità, voi amministratori che operate quotidianamente sul campo in quale stato vi trovate, e voi urbanisti e progettisti che vi misurate tecnicamente con questi contesti che risposte vi date. Vi propongo anche una seconda domanda di natura più politica prendendo il caso di Łódź: come si fa a scrivere Łódź quando in quella città si accumulano due dita di sporcizia su auto e facciate; è evidente che una parte della risposta arriva dalla scienza — intonaci che assorbono la CO<sub>2</sub>, tecnologie innovative — e si tratta di azioni imprescindibili che dobbiamo continuare a perseguire, ma accanto ad esse esistono anche piccole azioni simboliche.

Qual è la vostra esperienza e la vostra opinione rispetto a queste azioni simboliche, come quelle illustrate da Irene e rese possibili da fondi relativamente contenuti dell'Unione Europea; dobbiamo rassegnarci agli schiaffi degli scettici e all'idea di essere idealisti ingenui o riteniamo che un gesto simbolico possa davvero innescare cambiamenti. Pensiamo all'esempio dell'acqua del Lambro: è follia volerla bere; anch'io, vedendo un cane avvicinarsi a quell'acqua, direi di fermarsi per non rischiare; è chiaro che c'è molto idealismo e c'è una componente simbolica tipica del mondo creativo, ma proprio questo simbolo rappresenta parte della nostra forza, perché nella visione, nella capacità di immaginare ciò che ancora non c'è, si annida una quota importante del cambiamento che noi creativi, artisti ed economisti della cultura proviamo a provocare o quantomeno ad avviare.

Dal punto di vista della pubblica amministrazione e del tessuto sociale in cui operate, l'esperienza di oggi — la camminata per Lucca e le pratiche raccontate da Irene — vi sembra comprensibile, replicabile, capace di generare un seguito. In questa prospettiva è utile svolgere un esercizio di ricognizione tra le eccellenze che già praticate e conoscete, perché uno dei modi più efficaci per diffondere queste idee è valorizzarle e premiarle, metterle in evidenza affinché la città possa sentirsi fiera, perché se ne scriva, e perché una comunità, anche politica, possa affermare che la propria città è riconosciuta e apprezzata e che il proprio Ordine degli Architetti è stimato.

All'interno del New European Bauhaus esistono modalità per candidarsi a premi, partecipare a forum e al festival, andare a vedere e, soprattutto, portare esempi di eccellenza; anche Europa Nostra, grande associazione europea che realizza per conto dell'Unione Europea momenti di raccolta culminanti nel Premio europeo del patrimonio,

---

<sup>78</sup> Intervento revisionato dall'autrice.

offre canali e occasioni che hanno un senso reale. Vi invito dunque a incoraggiare le persone di valore che conoscete a partecipare a questi percorsi, anche solo compilando un form e confrontandosi con quanto altri hanno già scritto; talvolta può essere utile prendere un aereo quando necessario, oppure condividere una piccola utilitaria fino a Bruxelles in quattro per risparmiare carbonio, perché tutto questo apre gli occhi, converte e depone un seme ulteriore di idealità, come quel maestro che rovesciò il cestino dell'immondizia sulla tavola.

Come sapete, l'Italia è tra i Paesi più virtuosi nella raccolta dei rifiuti, ben separata e differenziata: in un contesto segnato da molti tratti di individualismo il nostro Paese ha compiuto veri passi di consapevolezza, frutto di tanti maestri. Le nostre azioni, anche le più piccole, hanno valore: quelle dieci persone che sull'Ambrogio raccolgono le foglie e, insieme a due visitatori olandesi intenzionati persino a bere l'acqua — un gesto simbolico, al limite dell'assurdo — trasformano un atto minimo in una pratica creativa capace di spostare prospettive; cambiano loro e cambia, un poco, anche ciò che le circonda.

Nel segno di questo cambiamento e della fiducia, nel pieno rispetto dei tempi, restituiamo ora il microfono ad Arnaldo e Lorenzo e proseguiamo con Siamo alieni: vi divideremo in gruppi per analizzare un documento "alieno", così da riflettere sulla comunicabilità, su ciò che diamo per scontato ed esaminare le possibili criticità. Concluderemo con una sintesi finale e un dibattito.

## CANTIERE MiC - MINISTERO DELLA CULTURA | TECNOLOGIE E AI PER IL PATRIMONIO CULTURALE

*A cura del Servizio VI ex Segretariato generale MiC. In collaborazione con OAPPC Lucca*

### IL NUOVO SISTEMA INFORMATIVO ARCHIVISTICO (SIA)

#### **Intervento di Costantino Landino<sup>79</sup>**

*A cura dell'ISTITUTO CENTRALE PER GLI ARCHIVI – ICAR*

L'Istituto Centrale per gli Archivi (ICAR) ha sviluppato un nuovo Sistema Informativo Archivistico denominato SIIAA (Sistema Informativo Integrato e Aperto per gli Archivi) con l'obiettivo modernizzare e integrare la gestione degli archivi di Stato e delle Soprintendenze.

Questo sistema informativo mira a superare l'attuale approccio di gestione frammentato, introducendo un modello unificato per la descrizione e l'integrazione delle authority, supportato da tracciati di interoperabilità. L'obiettivo principale è la migrazione progressiva di tutti i contenuti dei sistemi nazionali e locali come SIAS, SIUSA, Portale Inventari e Archivio Digitale verso una nuova infrastruttura basata su servizi cloud.

La nuova architettura prevede la reingegnerizzazione sia funzionale che architettuale, per gestire milioni di oggetti digitali in modo efficiente e sicuro. SIIAA offrirà servizi avanzati e un portale di consultazione unico per tutti gli Istituti archivistici, fornendo agli utenti accesso diretto alle risorse digitali. L'infrastruttura integra inoltre servizi di Identity Access Management (IAM) condivisi, consentendo una gestione centralizzata degli utenti e dei servizi, e includerà il portale "Sala studio", che fungerà da punto di riferimento per la fruizione degli archivi.

Il sistema SIIAA si avvale di tecnologie come IIIF Image Server, DAM (Digital Asset Management), e una gestione multitenant dei dati descrittivi e delle authority, permettendo una gestione comune e ottimizzata di risorse e vocabolari. Oltre alla gestione delle descrizioni archivistiche e delle risorse digitali, è prevista un'integrazione con l'infrastruttura per il Patrimonio Culturale (I.PaC), per migliorare l'accesso alle risorse attraverso la digitalizzazione avanzata e l'interoperabilità con altre piattaforme del Ministero della Cultura (MiC).

Tra gli aspetti innovativi derivati dall'integrazione con I.PaC, il SIIAA prevede servizi di intelligenza artificiale per l'elaborazione di contenuti: estrazione di testi da immagini e video, analisi di mappe per identificare informazioni geografiche e la creazione automatizzata di descrizioni testuali delle risorse.

Con il SIIAA, gli utenti potranno accedere ai dati e ai contenuti in modo più rapido e trasparente, attraverso un portale che offre diversi livelli di accesso (libero, registrato e riservato). Sarà possibile integrare servizi di e-commerce integrati con PagoPA, che permetteranno l'acquisto di riproduzioni digitali e l'accesso a documenti riservati. Il sistema offrirà funzionalità di tracciamento degli acquisti e gestione degli utenti direttamente tramite un'area personale.

---

<sup>79</sup> Consulente ICAR. Intervento revisionato dall'autore.

I sistemi attuali dell'ICAR, che includono vari portali tematici (come il Portale Architetti, il Portale Imprese, il Portale Partigiani e altri), saranno riorganizzati e integrati nel nuovo sistema. Sarà attuata una migrazione graduale dei dati verso il nuovo ambiente cloud, accompagnata da un esercizio parallelo che garantirà la continuità del servizio durante il periodo di transizione.

Il cronoprogramma del progetto prevede diverse fasi: test beta, esercizio parallelo dei sistemi attuali, caricamento delle risorse digitali e avvio ufficiale del nuovo sistema. L'obiettivo è la conclusione del processo di migrazione entro il 2025.

Il SIIAA rappresenta un passo fondamentale per l'evoluzione digitale degli archivi di Stato italiani, introducendo nuove funzionalità per la descrizione e la gestione delle risorse digitali, migliorando l'accesso ai documenti e integrando nuove tecnologie per la fruizione del patrimonio culturale.

## **IL SISTEMA INFORMATIVO UFFICI ESPORTAZIONE SUE 2.0. UNA PIATTAFORMA PER LA TUTELA E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE**

*A cura del SERVIZIO IV CIRCOLAZIONE – DIREZIONE GENERALE ARCHEOLOGIA BELLE ARTI E PAESAGGIO – DG-ABAP*

### **Intervento a cura di Paolo Castellani<sup>80</sup> e Serena Di Giovanni<sup>81</sup>**

Il Sistema informativo degli Uffici Esportazione (SUE) è il portale che gestisce on-line le procedure di esportazione e importazione di beni culturali.

Nato da una proposta della Scuola Normale, dell'Università e della Soprintendenza di Pisa, il progetto SUE aveva originariamente il fine di ottimizzare i tempi imposti dalla normativa per gli adempimenti procedurali presso gli Uffici Esportazione dell'allora MiBAC. Il vecchio sistema è stato licenziato nel 2011 con i seguenti obiettivi: realizzare una base dati in grado di memorizzare i dati relativi ai procedimenti svolti dagli Uffici Esportazione; acquisire e mantenere la documentazione relativa e consentire la visibilità dello stato dei procedimenti; gestire lo scambio di informazioni e il flusso documentale tra gli UE distribuiti sul territorio nazionale, la Direzione Generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio e i soggetti esterni, quali il Comando Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale e l'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione; permettere la consultazione on-line di tutti i procedimenti conclusi o in corso; garantire una comunicazione diretta, accessibile e trasparente a tutti i suoi interlocutori: funzionari delle amministrazioni (centrale e periferiche) e degli uffici esportazione, TPC, esportatori e utenti vari.

Il progetto di reingegnerizzazione del sistema informativo è stato avviato a partire dal 2019, nell'ambito del contratto di appalto per la ripetizione di servizi analoghi ex art. 63, comma 5, del d.lgs. n. 50/2016 s.m.i., avente per oggetto "Servizi di conduzione sviluppo e integrazione del sistema informatico Mibact", stipulato in data 31.5.2019 tra la Direzione generale organizzazione e Intersistemi Italia Spa. Il progetto di ripetizione di servizi analoghi afferente al sopracitato contratto comprendeva, al punto 8.2, il piano di lavoro

---

<sup>80</sup> Funzionario storico dell'arte U.O. Coordinamento SUE Servizio IV DG-ABAP. Intervento revisionato dall'autore.

<sup>81</sup> Funzionario storico dell'arte Soprintendenza Speciale ABAP di Roma. Intervento revisionato dall'autrice.

relativo alle attività di reingegnerizzazione del sistema informativo per gli Uffici Esportazione SUE. Nelle more dell'entrata in funzione della nuova piattaforma, la Direzione Generale ABAP ha deciso di attivare gradualmente il passaggio al nuovo applicativo per agevolare e coadiuvare gli uffici esportazione durante le fasi di dismissione del vecchio sistema in favore della messa a regime del nuovo. Dopo una fase di collaudo e sperimentazione delle nuove funzionalità del sistema da parte degli uffici, il 15 marzo 2023 è stata attivata la registrazione sul nuovo portale. Dal 15 giugno dello stesso anno sono stati quindi attivati i procedimenti per richiedere l'Attestato di libera circolazione (ALC) e la Licenza di esportazione definitiva (LED). Contestualmente sono state bloccate per gli utenti queste funzioni sul vecchio SUE, sul quale è stato comunque possibile proseguire l'iter amministrativo dei procedimenti ALC e LED già avviati, fino alla conclusione degli stessi.

La vecchia piattaforma lavorava unicamente su browser Internet Explorer con il precedente e ormai obsoleto software di archiviazione e protocollazione del Ministero, denominato Espi. Vi era dunque la necessità di adeguare tecnologicamente la piattaforma al nuovo sistema di protocollazione Giada e renderla complessivamente uno strumento più agile per gli utenti coinvolti nei procedimenti di tutela.

Era altresì fondamentale adeguare la piattaforma alle più recenti modifiche normative. In particolare con la Legge n. 124 del 4 agosto 2017 (Legge annuale per il mercato e la concorrenza) erano state introdotte importanti modifiche al Codice dei Beni Culturali e del paesaggio in materia di Circolazione Internazionale, che sono state recepite con il D.M. n. 246 del 17 maggio 2018 ai sensi del quale:

- è stato innalzato il limite ordinario di vetustà di un bene per la sottoposizione a tutela da 50 a 70 anni
- sono state introdotte le soglie economiche (distinguendo tra ALC per i beni di autore non più vivente con valore dichiarato oltre 13.500 euro e più di 70 anni e Dichiarazione Valore (DVAL) per i beni sotto i 13.500 euro e con più di 70 anni)
- sono state quindi introdotte le dichiarazioni D50 per i beni che hanno meno di 70 anni, ma più di 50; le autocertificazioni AAC per i beni con meno di 50 anni o che sono opera di autore vivente
- è stata riconosciuta una nuova graduazione di "interesse culturale eccezionale" per l'integrità e la completezza del patrimonio culturale nazionale per i beni che hanno almeno 50 anni, ai sensi dell'art. 10 comma 3, lettera d-bis del codice (presentati pertanto tramite D50)
- inoltre è stata innalzata la durata dell'ALC a 5 anni, mentre le autodichiarazioni al momento mantengono una durata di 6 mesi.

L'adeguamento ha dunque condotto a ripensare i flussi procedurali e ha costituito l'occasione per effettuare dei miglioramenti funzionali e applicativi.

Sotto il profilo tecnico, era necessario stabilire una interazione con l'utente più immediata ed intuitiva, mediante l'uso di una tecnologia Responsive. Occorreva garantire l'accesso a tutte le funzioni dell'applicazione via rete pubblica per tutti gli utenti, compresi gli addetti e i Carabinieri. Era necessario inoltre potenziare la sicurezza, attraverso la rimozione dei componenti legacy come Active-X, applet e plug-in che costituivano potenziali problemi di vulnerabilità al sistema. Infine, il nuovo SUE doveva essere compatibile con tutti i browser

e garantire la fruizione su più dispositivi (PC, Mac, Smartphone, Tablet, Set-Top Boxes e dispositivi intelligenti).

Sono stati previsti, inoltre, nuovi servizi di interoperabilità con altri sistemi del Ministero, quali per esempio GIADA – Gestione Informatizzata Archiviazione Digitale Accessibile, per la protocollazione dei documenti, invio al sistema documentale dei file procedurali e dei metadati associati.

Essendo il progetto di implementazione della piattaforma ancora in corso d'opera, la sfida più importante è stata ed è a tutt'oggi quella di ridefinire un "flusso di lavoro" semplice, efficace e in linea con la normativa vigente in materia di circolazione. Partendo dal vecchio sistema si è reso necessario predisporre (per i nuovi iter amministrativi) e affinare (per quelli già previsti dalla vecchia piattaforma) una sequenza definita di "passaggi" da un operatore all'altro che fossero in grado di tradurre in maniera chiara ed efficace i diversi e complessi passi dei vari procedimenti amministrativi un tempo gestiti al di fuori della piattaforma, e regolamentati dal Codice dei beni culturali e dalle relative circolari del Ministero. La definizione e la revisione di questi passaggi si è resa complessa anche in ragione dei numerosi attori che sono coinvolti in materia di circolazione internazionale ed esportazione: per il Ministero, tutti gli operatori dell'Ufficio esportazione incardinato nella Soprintendenza territoriale di riferimento e gli operatori della Direzione Generale Abap, Servizio IV, nonché il Comando Carabinieri TPC, che effettua un controllo sulla provenienza dei beni e una verifica nella loro banca dati dei beni illecitamente sottratti; al di fuori del Ministero l'utente, ossia il privato cittadino, che decide di esportare all'estero temporaneamente o definitivamente un manufatto/oggetto in suo possesso (un artista contemporaneo che intenda vendere la propria opera all'estero, il trasportatore per conto di un Museo nel caso di una mostra temporanea, un antiquario, un operatore di una casa d'aste, e via discorrendo). Tale flusso prevede inoltre il coinvolgimento degli esperti incaricati di prendere visione dei beni e di valutarne l'importanza ai fini di un provvedimento di tutela quale può essere il vincolo e/o anche in previsione dell'acquisto coattivo all'esportazione del bene. Si tratta dei funzionari tecnici (storici dell'arte, archeologi) che compongono la commissione dell'Ufficio Esportazione e i funzionari della Commissione consultiva presso il Servizio IV, che opera un secondo controllo a seguito del parere già espresso dalla prima Commissione. Tutti questi complessi passaggi sono gestiti nella piattaforma dal motore di workflow incorporato, che coordina le attività degli attori di tutti i numerosi procedimenti gestiti.

Gli utenti accedono alle funzionalità in base al ruolo che rivestono nei procedimenti e alla struttura organizzativa per la quale operano. I ruoli predefiniti sono: Esportatore, Addetto UE, Addetto DG-ABAP, Carabiniere, Utente pubblico. I procedimenti e gli iter gestiti dal SUE sono i seguenti: Attestato di libera circolazione (ALC); Attestato di circolazione temporanea (ACT); Autocertificazione di arte contemporanea (AAC); Certificato Avvenuta Importazione (CAI); Certificato Avvenuta Spedizione (CAS); Dichiarazione 50/70 (D50); Dichiarazione con soglia di valore (DVAL); Rinnovo/scarico CAS/CAI; Licenza di esportazione temporanea (LET); Licenza di esportazione definitiva (LED). Alcuni degli iter sopra elencati, come quelli relativi alla circolazione temporanea per mostre ed eventi, sono stati introdotti nella nuova piattaforma solo di recente. Solo a titolo esemplificativo, nell'anno corrente fino a questo momento il SUE ha gestito ben 1708 procedimenti relativi agli attestati di libera circolazione; i numeri delle DVAL, D50 e delle autocertificazioni in



media sono di molto superiori e si attestano intorno alle 35.000 pratiche l'anno (in tutta Italia).

Superata la fase di collaudo e una volta entrati in produzione, tutti i procedimenti sono stati oggetto di un costante monitoraggio da parte della DG ABAP, Servizio IV, che ha lavorato insieme con i Direttori e gli operatori degli Uffici di Esportazione maggiormente coinvolti per mole di lavoro, al fine di un miglioramento della piattaforma e del superamento delle criticità emerse. Gli uffici coinvolti sono stati quelli afferenti alla Soprintendenza Speciale Archeologia Belle Arti e Paesaggio di Roma, alla Soprintendenza Archeologia, Belle arti e Paesaggio per la città metropolitana di Milano, alla Soprintendenza ABAP per il Comune di Venezia e Laguna e alla Soprintendenza ABAP Napoli. Grazie al costante confronto tra gli uffici centrali e periferici sulle problematiche emerse, rilevate anche raccogliendo le istanze degli utenti esterni, il Servizio IV ha operato e sta operando verso l'implementazione del sistema e il miglioramento di alcuni aspetti. In particolare, negli ultimi mesi, si sta lavorando per una semplificazione degli iter che non richiedono veri e propri procedimenti amministrativi ma che comunque devono essere regolamentati all'interno della piattaforma con un flusso preciso, al fine di aiutare l'utente e gli operatori degli uffici a ridurre i tempi di analisi delle richieste e del rilascio delle attestazioni. Si è lavorato, in particolare, alla definizione della modulistica e del flusso operativo per l'Autocertificazione di arte contemporanea - AAC semplificata relativa a beni di età inferiore ai 12 mesi e per le autocertificazioni e dichiarazioni (ACT/AAC/D50/DVAL) semplificate per l'uscita temporanea in occasione di manifestazioni, mostre ed eventi.

### ***Il ruolo della piattaforma SUE nel procedimento di Acquisto coattivo all'esportazione, di Francesca Frattali<sup>82</sup>***

La piattaforma SUE svolge due funzioni principali nel procedimento di Acquisto coattivo all'esportazione:

1. favorire l'interoperabilità tra i vari organi del MiC rendendo più agevole lo scambio di comunicazioni e la trasmissione di documenti, in quanto sul SUE per ciascuna pratica è possibile caricare la documentazione relativa all'acquisizione di pareri, all'esito di accertamenti, come anche i vari verbali delle commissioni esaminatrici e infine la comunicazione dell'esito del provvedimento (se andato a buon fine o meno)
2. permettere al cittadino di partecipare al lavoro della PA; infatti il richiedente può seguire le varie fasi del procedimento amministrativo attraverso la piattaforma SUE, ai sensi della Legge 7 agosto 1990 n. 241.

I beni per i quali l'UE può proporre un acquisto coattivo sono quelli oggetto di:

- denuncia per il rilascio di attestato di libera circolazione (cose appartenenti ai privati e che siano opera di autore non più vivente e la cui esecuzione risalga ad oltre settant'anni, il cui valore sia superiore a 13.500 euro)
- autodichiarazione per l'uscita di oggetti d'arte eseguiti da meno di settant'anni e da più di cinquanta – D50
- autodichiarazione per l'uscita di oggetti d'arte eseguiti da più di settant'anni e di valore inferiore a 13.500 euro – DVAL.

---

<sup>82</sup> Funzionario amministrativo U.O. Acquisti coattivi Servizio IV DG-ABAP. Intervento revisionato dall'autrice.

L'iter amministrativo si svolge seguendo determinati passaggi che iniziano nel momento in cui il richiedente (ditta intermediaria o soggetto privato) inserisce la richiesta sul SUE.

A seguire, l'Ufficio Esportazione verifica la ricevibilità della richiesta e, nel caso in cui la documentazione sia corretta, procede con l'accoglimento dell'istanza e fissa l'appuntamento per la visione del bene da parte della commissione tecnica, che condivide un verbale nel quale esprime il proprio giudizio seguendo specifiche direttive ministeriali e motivando il parere con il quale comunica se l'opera in esame:

1. non riveste interesse/Rilascio
2. richiede accertamenti/Sospensione
3. riveste interesse/preavviso di diniego/proposta di acquisto.

L'Amministrazione Centrale, nello specifico una commissione formata da esperti storici dell'arte o numismatici o archeologi, a sua volta redige un verbale con il quale esprime il proprio parere. Quest'ultimo può coincidere con quello dell'Ufficio Esportazione oppure può rivedere il giudizio espresso dalla commissione tecnica, dando così avvio a una fase istruttoria che prevede accertamenti, a seguito dei quali l'Ufficio Esportazione valuterà se rilasciare l'attestato di libera circolazione; inviare il preavviso di diniego avviando contestualmente il procedimento di dichiarazione di interesse del bene oppure proporre alla DG ABAP l'acquisto coattivo del bene.

L'Amministrazione Centrale, oltre a finalizzare l'iter amministrativo con l'eventuale acquisto, ha anche una funzione di controllo, supporto e consulenza. Il passaggio all'esportazione, infatti, può rivelarsi un momento cruciale in cui si valuta l'importanza del bene, si approfondisce la sua conoscenza attraverso ricerche ad hoc, che possono evidenziare l'opportunità di un'acquisizione o la necessità di un diniego in caso si ravvisi la presenza di almeno due dei criteri elencati nel D.M. n. 537 del 6 dicembre 2017.

Sul portale è possibile accedere alle pratiche di competenza in base al ruolo, avendo una visione generale della scheda del bene presentato in esportazione. In tale scheda sono riportate le caratteristiche del bene quali: la definizione, la quantità, la descrizione, il formato, la materia e tecnica.

A ogni bene presentato viene assegnato un numero di pratica SUE, che permette di identificare più facilmente la pratica in lavorazione, evitando fraintendimenti nel caso ci siano beni presentati dallo stesso richiedente, o opere dello stesso autore.

Accedendo alla "sezione documenti" e "lavorazione pratica" è possibile caricare e visualizzare i vari verbali delle commissioni e le determinazioni dell'Ufficio Esportazione.

Cliccando sulle diverse "voci" è possibile visualizzare i documenti e scaricarli in formato PDF, come anche è possibile scaricare la richiesta inserita dall'utente e visualizzare i dati relativi alla tipologia di richiesta, al richiedente e al proprietario.

Sempre dalla pagina principale dove è presente la scheda del bene è possibile accedere allo "storico lavorazione pratica" dove sono visibili tutte le fasi del procedimento. Lo storico è visibile a tutti gli interessati al procedimento che hanno accesso al portale, compreso il richiedente che può così seguire lo stato di avanzamento della pratica.

***Gli acquisti coattivi all'esportazione, di Carolina Di Giacomo<sup>83</sup>***

L'acquisto coattivo all'esportazione è disciplinato dall'articolo 70 del Codice dei beni culturali - D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, ai sensi del quale:

- l'ufficio esportazione può proporre alla Direzione generale ABAP l'acquisto coattivo della cosa o del bene per il quale è stato richiesto l'ALC (qualora non abbia già provveduto al diniego o al rilascio dell'attestato) dandone contestuale comunicazione alla Regione e soprattutto al proprietario
- a seguito di tale comunicazione il Ministero può esercitare l'acquisto coattivo entro il termine perentorio di 90 giorni dalla presentazione della Denuncia presso l'UE al prezzo dichiarato in sede di denuncia
- l'interessato può rinunciare all'esportazione del bene fino a quando non sia intervenuta la notificazione del provvedimento di acquisto coattivo.

L'iter per l'acquisizione si sviluppa secondo la seguente modalità. Il richiedente presenta la richiesta per ALC o D50 o DVAL. L'Ufficio Esportazione, a seguito della visione del bene da parte della commissione esaminatrice, propone l'acquisto coattivo al Ministero dandone contestuale comunicazione al proprietario che ha diritto a rinunciare all'esportazione prima della notificazione del decreto di acquisto. La DG ABAP servizio IV emette il provvedimento di acquisto notificandolo a tutti gli interessati entro 90 giorni dalla presentazione della richiesta per l'ALC o D50 o DVAL. Il Gruppo tecnico acquisti o Comitato tecnico scientifico (a seconda del valore dell'opera) esprime un parere sull'opportunità dell'acquisto proposto e sulla congruità del prezzo dichiarato in sede di denuncia. I Musei o enti destinatari del bene durante la fase di "proposta di acquisto" manifestano il proprio interesse ad accogliere il bene e i propri intenti di valorizzazione, dopodiché, a seguito dell'emanazione del Decreto di Acquisto, si occupano della presa in carico inventariale dell'opera e della sua valorizzazione e conservazione.

A oggi, anche grazie al nuovo SUE 2.0, sono stati portati a termine nell'anno 2024 un totale di 31 acquisti coattivi all'esportazione su un totale di 75 proposte pervenute dai vari uffici esportazione di cui 11 rinunce da parte dei proprietari a seguito della proposta. A questi numeri vanno aggiunti gli acquisti coattivi di beni librari e archivistici le cui richieste all'esportazione passano sempre attraverso la piattaforma SUE, ma la cui acquisizione spetta alla Direzione generale Biblioteche e diritto d'autore e alla Direzione generale Archivi.

Tra gli acquisti coattivi andati a buon fine nel 2024, finalizzati alla valorizzazione e all'implementazione delle collezioni pubbliche dello Stato, si segnalano quelli di maggior rilievo:

- Andrea Appiani - Testa di ragazzo (1808 ca.) Si tratta di un disegno preparatorio di notevole testimonianza poiché collegabile all'unica lunetta, quella della Prudenza, superstite dei bombardamenti degli alleati durante la Seconda Guerra Mondiale che distrussero il resto del ciclo che decorava l'interno di Palazzo Reale di Milano

---

<sup>83</sup> Supporto amministrativo Ales U.O. Acquisti coattivi Servizio IV DG-ABAP. Intervento revisionato dall'autrice.

- Giovanni Battista Lusieri - Veduta di Roma (1780); opera finora non nota agli studi che aggiunge un tassello ulteriore nella ricostruzione del corpus di opere realizzate dall'artista, per lo più in collezioni straniere
- Francesco Saverio Altamura - Odi vecchi amori nuovi (1864); opera rilevante dal punto di vista collezionistico, essendo appartenuta alle collezioni del Principe Gioacchino Colonna e per il suo valore quale testimonianza storica, poiché la critica dell'epoca ravvisò evidenti riferimenti all'unità italiana, per la quale lo stesso Altamura si era alacremente battuto
- Colantonio - Beato Moricus – Beato Leo (metà secolo XV); a seguito dell'acquisizione le opere si sono ricongiunte con le due tavole principali del polittico di cui facevano parte, conservate ed esposte presso il Museo e Real bosco di Capodimonte
- Parmigianino (attr.) - Assunzione della Vergine (1524-1530 ca.); l'opera è caratterizzata da particolare qualità e rarità, elementi cui va ad aggiungersi la forte connessione con momenti apicali della storia del disegno e della stampa in Italia
- Gustav Klimt - Mäda Primavesi (1912-1913); il disegno costituisce una prima idea di uno dei dipinti più identificativi della produzione del Klimt post periodo aureo, il Ritratto di Mäda Primavesi (1912-13) oggi al Metropolitan Museum of Art di New York, che è stato esposto con enorme successo alla seconda mostra della Secessione romana nel 1914
- Fausto Melotti - Senza titolo (1950-1951); opera di elevato pregio artistico, rilevante anche per la sua appartenenza per un certo periodo allo straordinario ambiente dello Studio La Ruota, vera fucina di sperimentazioni nell'ambito della progettazione e del design italiani del dopoguerra
- Giacomo Balla - Ritratto di Annetta Pardo (1906); il dipinto, che testimonia l'importante e proficua relazione di amicizia e committenza tra l'artista e Osvaldo Pardo, è andato a incrementare gli altri ritratti dal tema intimo e familiare nella Sala degli Affetti presso il Museo Boncompagni Ludovisi di Roma.

## L'USO DELLE ICT PER UNA COMUNICAZIONE PIÙ ACCESSIBILE DEL PATRIMONIO

*A cura della GALLERIA NAZIONALE DELLE MARCHE - GNDM*

### **Intervento di Stefano Brachetti<sup>84</sup>**

La Galleria Nazionale delle Marche ha abbattuto, laddove è stato possibile, le barriere architettoniche fisiche. Per tale motivo, con i finanziamenti PNRR si è ripensata una ristrutturazione globale dei supporti per la fruizione e l'accesso ai servizi del museo. Differentemente da quanto avviene per il superamento delle barriere architettoniche, questo tipo di interventi ha un impatto minimo sui luoghi, grazie all'utilizzo delle ICT.

Alla base del progetto, è l'intenzione di creare un'infrastruttura capace di integrare i diversi strumenti restando, al contempo, agile per un aggiornamento continuo dei contenuti nonché adattabile ai diversi devices. Gli applicativi sono ad elevata usabilità, in quanto destinati ad un pubblico non necessariamente abituato all'uso di mezzi high tech e devono rispondere all'esigenza di semplificare l'accesso ai servizi offerti dal museo.

<sup>84</sup> Funzionario per la comunicazione e la promozione GNDM. Intervento revisionato dall'autore.

Elemento cardine del progetto, è il sito, non un mero canale informativo ma vero e proprio portale per accedere ad una serie di servizi online e trovare i collegamenti agli applicativi per la fruizione online e onsite.

Tra gli applicativi, supporto essenziale alla visita onsite è la guida audiovisiva strutturata su oltre sessanta punti, con altrettante schede. I contenuti, prodotti dallo staff tecnico-scientifico della Galleria Nazionale delle Marche, sono trattati con l'AI che ne facilita la produzione e i futuri aggiornamenti. Oltre che seguire tutti i punti previsti dalla guida audiovisiva, il fruitore può operare delle selezioni ed estrarre percorsi ridotti e dedicati.

Strettamente collegata alla guida audiovisiva, è il virtual tour importante supporto fruibile preliminarmente alla visita ma, tramite un touch screen posizionato al piano terra, anche durante la visita stessa, con il fine di restituire una visione d'insieme degli spazi espositivi del museo e della sua struttura architettonica.

Focalizzata sul pubblico più giovane, in particolare i bambini in età scolare, è un'app in realtà aumentata gamificata, che li accompagna, in dieci tappe, attraverso il museo. Basata sul concetto della "caccia al tesoro", l'applicazione stimola i bambini all'osservazione e all'approfondimento di alcuni aspetti del museo con parallelismi tra un passato narrato e il presente documentato dagli oggetti fisici.

Nell'ambito delle esperienze gamificate, è la Galleria ideale. Questa consta di cinque micro mostre virtuali che permettono di riflettere sui percorsi tematici già proposti nella guida audiovisiva, suggerendo approfondimenti tematici.

Il touch screen contenente il virtual tour, è affiancato da altre due postazioni contenenti rispettivamente, approfondimenti sulla collezione e sui sotterranei. Questi sono stati pensati come integrazione informativa ai visitatori. La postazione sui sotterranei, si configura come strumento atto a supplire parzialmente alla visita di quegli ambienti dove, per oggettivi motivi strutturali, non è stato possibile abbattere le barriere architettoniche.

## CANTIERE MiC - MINISTERO DELLA CULTURA | PATRIMONIO CULTURALE E COMUNITÀ: L'ESEMPIO DEI MUSEI E PARCHI ARCHEOLOGICI

*A cura del Servizio VI ex Segretariato generale MiC. In collaborazione con OAPPC Lucca*

### QUANDO I MITI DI IERI INCONTRANO I SOGNI DI OGGI: LE VILLÆ

*A cura dell'ISTITUTO AUTONOMO VILLA ADRIANA E VILLA D'ESTE – VILLÆ*

***Effetto Villæ. Le attività in corso tra attività, progetti e buone pratiche, di Andrea Bruciati<sup>85</sup>***

Le VILLÆ sono un hub per l'intero territorio della Valle dell'Aniene e sono paesaggio culturale, sociale e naturalistico costellato da cinque siti monumentali ubicati nel Comune di Tivoli: Villa Adriana, Villa d'Este, il Santuario di Ercole Vincitore, la Mensa Ponderaria e il Mausoleo dei Plautii. La grande forza attrattiva di questi gioielli tiburtini, non risiede soltanto nell'assoluto fascino e bellezza dei due noti siti UNESCO, la villa estense con giardini e fontane e la sontuosa villa imperiale adrianea, e nemmeno nell'unicità del Santuario di Ercole Vincitore, caratterizzato dalla doppia archeologia classica ed industriale, così come dalla Mensa Ponderaria o il Mausoleo dei Plautii, le cui caratteristiche tipologiche li rendono dei luoghi unici al mondo, ma risiede soprattutto nella straordinaria capacità di costituirsi quale ecosistema culturale, di farsi laboratorio di idee e cantiere attivo di pensiero per progetti ed iniziative pionieristiche all'insegna di un dialogo continuo tra passato e presente. Le VILLÆ sono infatti un organismo estremamente articolato, un museo organico unico dove paesaggio, architettura, acqua, archeologia, storia dell'arte, collezioni, ricerca scientifica ed eventi culturali si fondono e coesistono. Come ribadivo un ecosistema complesso che va preservato e promosso attraverso nuove forme di racconto e narrazione; una dimensione immersiva volta all'esperienza nella quale ogni forma di gestione deve risultare fenomenologica e pertanto sperimentale e all'avanguardia, come lo erano i siti medesimi nel momento in cui sono stati concepiti. Le diverse strutture di questo complesso organismo infatti sono luoghi dalla forte vocazione al benessere psico-fisico, frutto di una profonda armonia tra uomo e natura e si integrano vicendevolmente insistendo sul medesimo humus culturale e antropologico. Avere radici fondative tanto importanti consente all'Istituto di essere un attore protagonista nel presente e di rami proiettare i suoi rami progettuali nel futuro: in questa ottica le attività culturali sono humus fondamentale per innervare, rendere nuovamente attuali e leggere questi luoghi secondo la nostra sensibilità contemporanea. L'ambizioso obiettivo delle VILLÆ è quello di promuovere attraverso la valorizzazione del suo incredibile patrimonio, la tutela e la valorizzazione dei siti: attraverso lo strumento conoscitivo si stimola uno spirito identitario che vede coinvolte le comunità di riferimento. Si tratta di un lungo e lento percorso perché si vuole sedimentare una diversa percezione, attiva, dell'Istituto nel territorio al fine di dare luogo ad uno sviluppo sostenibile e alternativo, incentivando ad esempio, come attore principe, la produzione agro-alimentare antropologicamente legata alla comunità. In tale ottica, sono nate iniziative che mirano al coinvolgimento dinamico delle realtà territoriali, come: Extravillae, rassegna

---

<sup>85</sup> Direttore Villa Adriana e Villa D'Este -Villæ. Intervento revisionato dall'autore.

estiva di ri-attualizzazione della bellezza in veste contemporanea, con un ricco programma fra cinema, teatro, eventi, musica e performance; Passe Partout, progetto che arricchisce le possibilità di fruizione del patrimonio culturale migliorando l'accessibilità alle collezioni e aderendo ad un modello inclusivo di accoglienza attraverso corsi formativi e laboratori; giochi interattivi come Metamorphosis ed app come Villæ Pass Partout; Scene da un Patrimonio, campagna di raccolta fotografica che rende possibile illustrare alla pubblica fruizione un viaggio a ritroso nella memoria al fine di promuovere la funzione sociale dei siti e, non da ultimo, Tivolio, evento oleo-gastronomico che celebra le buone pratiche agricole e i prodotti tipici del territorio, in particolar modo olio, miele, formaggi e uva pizzutella da tavola, quale stimolo culturale e antropologico nei confronti della comunità.

### **DIALOGO CON L'ARCHEOLOGIA TRA TECNOLOGIA AI E SENSE**

*A cura dei MUSEI NAZIONALI DI GENOVA – DIREZIONE REGIONALE MUSEI NAZIONALI LIGURIA – MNGE-DRMNLIG*

#### **Intervento di Valentina Fiore<sup>86</sup>, Giuseppina Schmid<sup>87</sup>, Manuela Serando<sup>88</sup>**

Oggetto del nostro intervento è la presentazione del nuovo percorso museale dell'Area archeologica di Nervia a Ventimiglia, sito archeologico afferente alla Direzione Regionale Musei Nazionali della Liguria.

Si tratta di un intervento finanziato dal PNRR Misura 1 Patrimonio culturale per la prossima generazione Investimento 1.2 Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche ed archivi, volto a ripensare, anche alla luce delle indicazioni del PEBA, il percorso museale in funzione di una maggiore accessibilità, soprattutto cognitiva, al fine di costruire una partecipazione attiva della comunità e un coinvolgimento del pubblico.

Il sito archeologico si trova a Ventimiglia, città di confine, in un'area urbana fortemente compromessa da un'edilizia caotica e dispersiva della seconda metà del XX secolo.

L'area archeologica è caratterizzata da due strutture importanti: il teatro e l'area delle terme. Tra questi due antichi edifici pubblici della città romana di Albintimilium sorge la realtà museale dell'Antiquarium, oggetto dell'intervento. Si tratta di uno spazio museale pertinenziale agli scavi archeologici, caratterizzato da una sola, seppur ampia, sala, polifunzionale, dove il visitatore aveva difficoltà ad orientarsi.

Al fine di rendere più fruibile il museo da parte del visitatore è stato così necessario dividere lo spazio inserendo un setto centrale che moltiplicasse le pareti e aiutasse a costruire un percorso museale meno dispersivo, caratterizzato da dispositivi di comunicazione tradizionali, come pannelli e didascalie lunghe, a cui abbinare un coerente uso di grafiche e immagini, e da postazioni multimediali, che rendessero la visita più immersiva e coinvolgente.

---

<sup>86</sup> Funzionario storico dell'arte MNGE-DRMNLIG. Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>87</sup> Architetto libero professionista. Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>88</sup> Content Specialist e Cultural Project Manager ETT Solutions Spa. Intervento revisionato dall'autrice.

Si è scelto così di utilizzare le nuove tecnologie e in particolare l'integrazione tra story telling e piattaforme AI e grafica computerizzata, per costruire il talking avatar del busto di Apronio, un manufatto in marmo di età adrianea, ritrovato negli scavi della città. È affidato a questa figura virtuale, che ha accanto il suo gemello archeologico, il compito di raccontare la storia di Albintimilium e accogliere il visitatore.

L'uso del multimediale non deve però andare a discapito della percezione e della conoscenza dell'oggetto reale: seguendo questa linea nel percorso museale sono state inserite due vetrine multimediali che espongono all'interno due oggetti, un pendente amuleto in oro del IV sec. a. C. e un servizio da viaggio in argento del III sec. a. C. Queste vetrine sono dotate di uno monitor touch per permette di ricavare informazioni testuali e iconografiche aggiuntive, mantenendo costante il contatto visivo con l'oggetto.

L'uso del multimediale a servizio dell'oggetto fisico è stato anche applicato nell'allestimento della postazione legata alla valorizzazione di una selezione delle monete antiche: accanto all'oggetto fisico un tavolo touch permette così di avere un approfondimento progressivo e a più livelli sulla moneta e sul suo potere d'acquisto all'epoca.

Nell'ottica di progettare un percorso museale che fosse il più possibile accessibile e inclusivo è stata realizzata una postazione che attraverso una sensoristica sensibile al tatto attivi contenuti audio. La postazione, sfruttando la tecnologia Sense, riproduce una sezione di un ambiente delle terme in scala 1:10, in cui sono posizionati sei punti di interesse, toccando i quali è possibile ricevere informazioni sull'uso e funzionamento dell'impianto termale, fino a percepire la sensazione del calore in corrispondenza dei forni (praefurnia), per far così comprendere il corretto passaggio dell'aria calda nell'impianto.

#### **LE SCRITTE VANDALICHE: ACCORDI DI SEMPLIFICAZIONE E PROGETTI CONDIVISI DI SENSIBILIZZAZIONE**

*A cura della SOPRINTENDENZA ARCHEOLOGIA BELLE ARTI E PAESAGGIO PER LA CITTÀ METROPOLITANA DI GENOVA E LA PROVINCIA DI LA SPEZIA E COMUNE DI GENOVA, DIREZIONE URBANISTICA*

**Intervento di Carla Arcolao<sup>89</sup>, Cristina Bartolini<sup>90</sup>, Cristina Giusso<sup>91</sup>, Angelita Mairani<sup>92</sup>, e Paola Mignogna<sup>93</sup>.**

Già nel 2018 la Soprintendenza genovese aveva siglato un protocollo di intesa con il Comune di Genova per la semplificazione dei procedimenti autorizzativi su opere affette da degrado antropico attraverso la messa a punto di una apposita modulistica che prevedeva, per i beni vincolati, la predisposizione di una scheda in autodichiarazione da parte della proprietà e del restauratore incaricato, con tempistiche di risposta da parte

---

<sup>89</sup> Funzionario architetto SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>90</sup> Soprintendente pro tempore SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>91</sup> Comune Di Genova, Direzione Urbanistica. Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>92</sup> Assistente tecnico del Laboratorio di Restauro e Diagnostica SABAP-MET-GE. Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>93</sup> Comune Di Genova, Direzione Urbanistica. Intervento revisionato dall'autrice.



degli uffici territoriali MiC ridotte a 15 giorni lavorativi, assolvibili anche con ricorso all'istituto del silenzio/assenso. Tale protocollo è stato confermato nel corso degli anni ed è in corso di ulteriore affinamento. Sulla scorta dell'esperienza messa a punto, anche gli altri comuni del capoluogo ligure e dello spezzino si stanno avvalendo delle modalità di rimozione indicate in un abaco procedurale, che incrocia la natura del supporto con la tipologia di agente impiegato per la deturpazione.

Poiché l'invecchiamento e l'indurimento dei componenti dei graffiti provoca tempi di rimozione lunghi ed interventi complessi ed invasivi, la tempestività è essenziale non solo a preservare il decoro ma anche per motivi conservativi. Pertanto, l'attività di sopralluogo finalizzata alla verifica dei danni e all'emanazione delle necessarie prescrizioni viene effettuata immediatamente, spesso nel corso della stessa giornata in cui gli episodi vengono denunciati. Il personale SABAP-MET-GE e quello del Comune di Genova sono in contatto ormai quasi quotidiano con lo staff di AsTER, azienda incaricata di realizzare gli interventi di rimozione, per seguire gli stessi in tempo reale ed impartire le corrette indicazioni operative, anche a seconda della tipologia di superficie e del suo stato di conservazione.

Certi che solo attraverso la sensibilizzazione, già a partire dalla prima età scolare, si riescano a trasferire quei valori di senso comune ed ereditarietà che connaturano i Beni Culturali ed il conseguente rispetto che ad essi si deve riconoscere, all'azione diretta per il contrasto alle scritte vandaliche la Soprintendenza affianca da anni una costante attività di formazione rivolta alle scuole di ogni ordine e grado sul territorio di competenza. Per citare le iniziative più recenti, nel corso del 2024 la SABAP-MET-GE ha sottoscritto una convenzione con il Distretto 108 la2 del Lions' Club International per la realizzazione di programmi educativi ed attività laboratoriali destinate a scuole primarie e dell'infanzia ed incentrate proprio sul tema delle scritte vandaliche. In parallelo, di concerto con la Soprintendenza nell'ambito delle opportunità di finanziamento pubblico di cui alla Legge 77/2006, il Comune di Genova ha presentato la proposta progettuale "Tuteliamoci - sensibilizzazione scritte vandaliche", mirata alla stesura di linee guida utili per individuare modalità di intervento via via più efficaci e un sempre più forte coinvolgimento della cittadinanza al fine di prevenire gli atti vandalici e creare un senso di appartenenza e consapevolezza, con particolare attenzione agli spazi urbani e ai palazzi del Sito UNESCO "Genova: le strade nuove e il sistema dei palazzi dei Rolli" che prevede anche in questo caso il coinvolgimento di istituti di formazione primaria e secondaria del territorio.

#### **GALLICANO PROJECT: TUTELA, RICERCA E RESTITUZIONE PUBBLICA DEL PATRIMONIO CULTURALE**

*A cura della SOPRINTENDENZA ARCHEOLOGIA BELLE ARTI E PAESAGGIO PER LE PROVINCE DI LUCCA E MASSA CARRARA – SABAP LU*

**Intervento di Marta Colombo<sup>94</sup>, Francesco Coschino<sup>95</sup> e Antonio Fornaciari<sup>96</sup>**

---

<sup>94</sup> Funzionario archeologo SABAP LU. Intervento revisionato dall'autrice.

<sup>95</sup> Collaboratore Divisione di Paleopatologia UNIFI. Intervento revisionato dall'autore.

<sup>96</sup> Ricercatore Divisione di Paleopatologia UNIFI. Intervento revisionato dall'autore.

La pieve di Galliciano fu una delle tre principali pievi lucchesi della Garfagnana medievale. Il primo documento che la nomina è dell'845, mentre il declino della chiesa, iniziato nel XIV secolo, si concluse nel 1485, quando papa Innocenzo VIII concesse a Domenico Bertini e alla Comunità di Galliciano di demolirne i resti e riutilizzare le pietre per la costruzione della rocca del paese. Tuttavia, prima dell'avvio del Galliciano Project, progetto di ricerca che vede operare l'Università di Pisa in accordo con la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio di Lucca e Massa Carrara, non ne erano note con sicurezza la precisa ubicazione e le caratteristiche.

Le ricerche sul campo hanno avuto inizio con il rilevamento geofisico effettuato da Adriano Ribolini del Dipartimento di Geologia dell'Università di Pisa. Il georadar ha permesso di individuare alcune strutture sepolte e così di ipotizzare l'estensione dell'edificio. Sulla base di questi dati, nel giugno-luglio 2024 sono state aperte tre aree di scavo che hanno permesso di ricostruire forma e dimensioni della chiesa tardo medievale. La pieve tra XI e XIII secolo si presentava come un imponente edificio a tre navate di 24x18 m, dotato di tre absidi. Le navate erano divise da due file di quattro colonne. La chiesa aveva quindi una forma piuttosto allargata, molto ampia e capiente. Il lato meridionale sfruttava come basamento un imponente muro di contenimento medievale, alto quasi 4 metri, che conferiva all'edificio un aspetto svettante. Lo spazio del sagrato e retrostante le absidi era usato come area cimiteriale. Lo scavo ha permesso inoltre di acquisire le prime informazioni sulla chiesa in età preromanica: una delle aree di scavo ha restituito le tracce della facciata dell'edificio religioso di IX-X secolo a cui s'addossano due sepolture in cassa litica. Gli obiettivi del Galliciano project sono di natura storico archeologica (verificare la presenza di frequentazioni anteriori all'età medievale; ricostruire l'evoluzione della chiesa e dell'insediamento; valutare la presenza di fortificazioni; acquisire informazioni sulla popolazione della Garfagnana medievale attraverso lo studio dei resti scheletrici), ma un ulteriore ambizioso obiettivo è quello di dare un futuro a questo luogo, di "restituirlo" alla comunità garfagnina. A questo scopo è stato avviato un processo di partecipazione attiva dei cittadini, coinvolti in tutte le fasi della ricerca. La trasparenza nello sviluppo degli studi è assicurata dal diario di scavo on line<sup>97</sup> che giornalmente è arricchito con immagini, ricostruzioni e brevi sintesi interpretative delle evidenze messe progressivamente in luce. La "restituzione" è quindi un processo attivo, che si dipana già nel corso dello scavo, avente come scopo finale non solo di rendere l'area visitabile e fruibile, ma di promuovere questo luogo, attraverso la conoscenza delle sue caratteristiche, a patrimonio vivo della memoria storica comunitaria.

---

<sup>97</sup> <https://www.galliciano.paleopatologia.it/news>

## CANTIERE SOSTENIBILITÀ SOCIALE | QUANTO CONTA LA CULTURA? MISURARE E RESTITUIRE L'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ SOCIO-CULTURALI

*In collaborazione con Regione Emilia-Romagna e Regione Toscana*

### **Intervento di Elena Pianea<sup>98</sup>**

Voglio condividere con voi quattro cose semplici. Intanto, con grande soddisfazione, ringrazio Cristina Ambrosini, mia collega della Regione Emilia-Romagna. Poco fa ci dicevamo che ieri, nella sala in cui parlavamo di welfare culturale, abbiamo provato un piccolo colpo di orgoglio: una specie di approdo sulla “AI society” del LuBeC.

Però, come osservavamo con Cristina, avere tutte queste persone oggi in un laboratorio sugli studi di impatto è quasi più miracoloso di ieri. Quindi vi ringraziamo davvero. Permetteteci di caricarci un po' da sole, lo facciamo anche per riconoscere quanto questo momento sia importante. Con questa introduzione arrivo alla mia prima riflessione: il tema della comunità professionale. Ci tengo moltissimo. Tengo a ribadire che anche la forma con cui LuBeC si è evoluto nell'organizzazione delle giornate di lavoro – spero – restituisca quanto tutti insieme abbiamo compreso: c'è bisogno di lavorare intorno a tavoli per discutere, di ascoltare dei testimoni che abbiano fatto esperienze concrete, e che possano condividerle affinché tutti possiamo reagire, confrontarci, crescere. In un mondo in cui le identità vengono spesso messe in discussione, l'orgoglio professionale, il senso di appartenenza a una comunità – che è una comunità allargata – diventa fondamentale. Almeno per le persone che conosco qui dentro, vedo rappresentati tanti mondi diversi: enti, società, istituzioni.

Quando parlo di comunità professionale, non intendo solo gli storici dell'arte, i musei o i bibliotecari. Intendo una comunità di persone con storie differenti, anche di vita, che si mettono insieme attorno a un obiettivo comune. Il discorso che facevamo ieri sul welfare culturale è forte proprio per questo: abbatte ogni barriera, comprese quelle tra categorie professionali. Il secondo tema, strettamente legato al primo, è quello dell'aggiornamento professionale. Ne abbiamo un bisogno enorme.

Noi, che siamo funzionari, burocrati, proveniamo da uno degli enti più burocratici: le Regioni. Le Regioni fanno programmazione, strategia. E quindi – come si dice a Firenze – il “bandone” che si tira su la mattina non è lo stesso di quello di un direttore che si occupa di asili nido. Lo dico anche per esperienza personale. Il tema dell'aggiornamento riguarda certamente i processi giuridico-amministrativi che ci governano e che ciascuno di noi, qualunque sia il lavoro che svolge – dal medico a chi opera in una cooperativa – è chiamato a seguire. Accanto a questo, però, c'è una parte del nostro core business che necessita di essere costantemente alimentata.

Non basta lo studio, che pure è fondamentale: ciò che davvero nutre la nostra attività è il confronto e la costruzione collettiva, e l'occasione di oggi rappresenta un momento prezioso in questa direzione. In tale prospettiva si inserisce il tema del metodo, che lascio approfondire a chi, con maggiore competenza, potrà offrirci riflessioni puntuali, ma che

---

<sup>98</sup> Direttrice Beni, Istituzioni, Attività culturali e Sport Regione Toscana. Intervento revisionato dall'autrice.

desidero richiamare in un aspetto essenziale: il metodo tecnico-scientifico deve sempre costituire la base di ogni nostra azione. Da qui discende anche la questione degli studi di impatto e dei risultati. Abbiamo maturato esperienze numerose nei diversi ambiti delle attività culturali, talvolta più virtuose, talvolta meno riuscite, ma ogni azione necessita comunque di essere misurata. Le ragioni sono molteplici: in primo luogo dobbiamo rendere conto, non soltanto agli stakeholder – termine che ieri qualcuno avrebbe voluto evitare, ma che ormai utilizziamo senza esitazione – bensì anche a noi stessi. Un secondo motivo riguarda la reputazione, tema centrale soprattutto per un settore percepito come anello debole della catena, qual è la cultura. Spesso pensiamo di essere al centro del mondo, ma sappiamo bene che non è così, se guardiamo agli investimenti che la politica e la finanza destinano alla cultura, e ancor più se consideriamo il tema, cruciale, dell'accesso.

Una parte significativa della popolazione non ha infatti alcuna possibilità di accedere alla cultura, in nessuna delle sue forme. Accrescere la nostra reputazione presso i diversi interlocutori – penso alla politica, ai cittadini e ai nuovi cittadini – significa allora compiere un autentico lavoro democratico: garantire a tutti un accesso che è un diritto sancito dalla Costituzione, oltre che dai diritti universali dell'uomo e, aggiungo, della donna. In questo senso, la scientificità dei monitoraggi, delle analisi di impatto e dei risultati non deve essere intesa soltanto come finalità utile alla redazione di un rapporto annuale di Federculture, di Symbola o di altri. Quella è certamente un'attività importante, ma l'obiettivo più profondo, che propongo come chiave di lettura e su cui mi dichiaro disponibile al confronto, è comprendere se stiamo realmente facendo la cosa giusta, raccontarla e, nella misura più ampia possibile, riuscire a estenderla a tutti.

### **Intervento di Cristina Ambrosini<sup>99</sup>**

Continuo sulla falsa riga di quanto già detto: ormai siamo una coppia affiatata! È molto interessante vedere come il percorso che abbiamo fatto sul welfare culturale – e lo abbiamo fatto in maniera convinta – sia stato pensato come un percorso concreto e misurabile: incontrarsi, dirsi chi siamo, esplicitarsi periodicamente perché vogliamo continuare a incontrarci. E come si diceva prima, non è più il tempo dei convegni generalisti. Non ne abbiamo più bisogno. Le nostre attività lavorative sono impegnative. Alla base di quello che facciamo c'è la competenza, la formazione specifica, ma anche – e forse soprattutto – la passione. Il senso di questi incontri, di giornate dedicate a cimentarsi con il metodo, con la riflessione per fissare nuovi obiettivi, è importantissimo.

Costante è l'impegno nel progettarli con attenzione a qualità e coerenza, segnale di rispetto verso il lavoro che facciamo. Come diceva Elena, c'è un enorme bisogno di credere che abbiamo diritto a essere riconosciuti, che abbiamo bisogno di reputazione. Questo è un punto fondamentale. Così come per il tema del welfare culturale – dove se anche non abbiamo perfettamente centrato il bersaglio, siamo comunque molto vicini – anche il tema delle valutazioni di impatto della cultura è oggi maturo. È una proposta che portiamo avanti nel panorama nazionale attraverso LuBeC, ma anche in altri spazi di confronto e di discussione. Non è da sottovalutare il fatto che due Regioni – attraverso i

---

<sup>99</sup> Responsabile Settore Patrimonio Culturale Regione Emilia-Romagna. Intervento revisionato dall'autrice.

propri settori culturali – abbiano assunto l’iniziativa e la responsabilità di promuovere il tema facendo leva sull’approfondimento degli aspetti metodologici, sul confronto, sulla consapevolezza di voler crescere insieme, per contribuire a rafforzare quella comunità professionale che si è formata, esiste e che si rende gradualmente sempre più riconoscibile.

Viviamo in un sistema fatto di connessioni, una rete che si muove in modo permeabile tra livelli regionali, interregionali, nazionali. Viviamo questi incontri come parte integrante del nostro lavoro ordinario, e questo fa la differenza. Un esempio che traggio dalla mia attuale esperienza professionale in Regione Emilia-Romagna, come responsabile del Settore patrimonio culturale. Insieme ai miei collaboratori e collaboratrici, siamo chiamati nella performance finale a valutare l’impatto delle nostre attività. Ma come ci viene chiesto di valutarlo? Noi operiamo all’interno di una Direzione generale che si occupa di conoscenza, imprese, innovazione, lavoro. La cultura, nella nostra organizzazione, è ricompresa nell’ambito della conoscenza insieme ai settori della formazione, della ricerca. C’è anche il turismo e i settori dedicati all’innovazione delle imprese.

È facile immaginare che gli indicatori di performance a cui dobbiamo rispondere risultino solo parzialmente a noi “applicabili”. Un esempio. *“Allargare il pubblico della cultura”*: senza dubbio un obiettivo in cui ci riconosciamo. Ma che dati devo fornire per dimostrare il raggiungimento dell’obiettivo? Come si misura nell’arco di un anno il reale allargamento del pubblico? È sufficiente l’arco temporale di un anno per ritenere consolidato l’allargamento? E se sostengo con un avviso pubblico progetti che reiterano annualmente iniziative molto simili, sto davvero raggiungendo quell’obiettivo? Abbiamo bisogno di scandagliare più profondamente il tema della valutazione d’impatto dell’azione culturale, alla ricerca di un equilibrio tra misurazione qualitativa e quantitativa. Bisogna riconoscere che lavoriamo in un ambito che non è misurabile nei tempi e nei modi che ci vengono richiesti.

Spesso ci troviamo a dover fornire numeri o percentuali che non sono sostanzialmente rappresentativi degli out put delle azioni che consideriamo strategiche. La scelta di dedicare questo cantiere alla sostenibilità sociale con i professionisti che hanno condiviso il nostro percorso sul welfare culturale affiancati da Promo PA dimostra quanto il tema ci appartenga. Lo riteniamo imprescindibile, ma non siamo disposti ad accettare che venga trattato e classificato in maniera generica, come spesso accade quando si parla di valutazione d’impatto.

Le componenti della giornata di oggi sono state pensate per restituire un’organizzazione che ha già avuto riscontro positivo – e la vostra presenza ce lo conferma. La comunità che si è formata– oggi così variegata – è il frutto di un cammino che ha reso familiare la pratica di reciproco e volontario accrescimento nelle competenze professionali: non abbiamo più solo la comunità dei bibliotecari, dei professionisti dei musei, degli archivisti, di chi opera nel teatro. Oggi siamo in grado di riconoscere la ricchezza che possiamo regalarci reciprocamente, apprezzando ciò che riesce a restituire a ciascuno una comunità che desidera crescere come tale. Desideriamo proseguire con metodo, con una cultura del dato che sia significativamente fondata, da mettere a disposizione dei decisori politici e le nostre Regioni sono qui in veste tecnica ma con la disponibilità e l’impegno affinché tutto questo possa avvenire.

## **Intervento di Francesca Velani<sup>100</sup>**

Qual è il quadro di riferimento della giornata di oggi? Per noi, naturalmente, è l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che è un riferimento molto concreto. L'Agenda 2030 è composta da dimensioni diverse – lo abbiamo detto – ma vi chiediamo oggi di immaginarla suddivisa in quattro pilastri: il benessere economico, il benessere ambientale, la partecipazione e le competenze, e infine la conoscenza.

Questi quattro pilastri possono essere approfonditi singolarmente oppure possono costituire un riferimento metodologico trasversale. Oggi lavoreremo su entrambi i piani. Dipenderà da voi, nella parte in cui vi sarà chiesto di mettervi in gioco, scegliere se affrontare un singolo pilastro o pensare ai project work in maniera trasversale. La cosa importante è sapere che non esiste possibilità di errore: non è sbagliato scegliere una strada piuttosto che un'altra. È solo una questione di obiettivi. Posso voler valutare una mia attività rispetto al benessere economico – e attenzione, questo non significa solo aspetto finanziario, ma significa chiedersi: che cosa ho generato rispetto al sistema di riferimento? La valutazione è una questione di progettualità, di obiettivi. L'obiettivo può riguardare un contenuto, un risultato, ma anche chi sono i miei stakeholder, le persone che voglio raggiungere, a cui voglio raccontare, restituire, accompagnare in un percorso.

Oggi, per esempio, molte imprese, molte industrie, stanno lavorando per trasformarsi dal punto di vista dell'impatto ambientale. E allora, come dialogare con queste imprese se non attraverso dei dati? Dei dati che dimostrino che noi stiamo generando un impatto sociale e ambientale. Perché – lo sappiamo – impatto sociale e impatto ambientale sono strettamente connessi: si tratta, in entrambi i casi, di un cambio comportamentale. Se lavoriamo per cambiare noi stessi attraverso processi a basso impatto ambientale, stiamo cambiando anche le persone della nostra organizzazione, stiamo cambiando i nostri processi interni. Ma allo stesso tempo possiamo lavorare sul pubblico, cambiare gli atteggiamenti delle persone che ci seguono, e infine restituire questo tipo di lavoro a chi ci accompagna, a chi ci sostiene. Isabella, successivamente, entrerà più nel merito di questo tema, ma anche nei project work che farete, questo potrà essere un elemento da tenere in considerazione. È importante capire che dobbiamo imparare a darci degli obiettivi chiari.

Naturalmente, c'è poi l'altro lato della medaglia, ovvero la necessità di raccogliere i dati e costruire dei sistemi di raccolta e restituzione il più ampi possibile. Perché? Perché è un lavoro faticoso, che richiede energie e competenze. E nessuno si aspetta, né pensa, che tutte le organizzazioni – dalla più piccola alla più grande – possano avere personale in grado di fare da sole questo tipo di lavoro. Ecco perché è importante parlare di reti: reti tra enti piccoli e grandi, tra istituzioni che possano diventare riferimento. Luoghi in cui si possa aggregare l'analisi del dato anche in riferimento ai territori su cui si insiste.

È un tema ancora poco sviluppato, ma perché non immaginare che una istituzione museale o una fondazione museale, con le spalle larghe, possa diventare il punto di riferimento per la raccolta dei dati di un sistema territoriale? Naturalmente, tutto questo in accordo strategico con i territori, con le fondazioni di origine bancaria laddove possibile, con le istituzioni superiori, come per esempio le Regioni. Queste due proposte – la

---

<sup>100</sup> Direttrice di LuBeC e Area Cultura Promo P.A. Fondazione.

valutazione di impatto e la costruzione di reti territoriali – le abbiamo inserite nel Manifesto per il Welfare Culturale. E non lo abbiamo fatto pensando solo al welfare culturale, ma immaginando di istituire processi, di creare infrastrutture, affinché questo possa diventare un metodo strutturato, stabile. Penso, ad esempio, ai bandi in uscita della Regione Toscana, che ieri sono stati presentati. Tra questi c'è un bando per le reti, che finanzia anche personale. Perché non presentare, fra quelle domande, una figura che possa occuparsi della valutazione per conto della rete? Sarebbe una risorsa che avreste per tre anni.

Questo cantiere di oggi, il bando, il Manifesto con le sue proposte: queste sono politiche di sostegno a un'attività che richiede una forte trasversalità. E con questa idea in mente, vi chiedo di affrontare questo cantiere, che – speriamo, anzi siamo certi – sarà il primo di un lungo percorso che dovremo fare. E che non faremo solo noi. Ci auspichiamo che anche su altri territori, i vostri territori, partano esperienze simili. LuBeC è un evento nazionale, si svolge una volta all'anno, ma non basta. Devono poter partire anche altre attività seminariali locali, diffuse, che possano ospitare momenti come quello di oggi. Perché solo insieme riusciremo davvero a raggiungere i nostri obiettivi.

### **Intervento di Isabella Mozzoni<sup>101</sup>**

Devo dire che, dopo dieci anni di lavoro sulla valutazione d'impatto, vedere una sala così piena è una gioia che non potete immaginare, al punto da emozionarmi. Da dieci anni faccio parte di un laboratorio, il SILab – Social Impact Lab, che si occupa di questi temi e in particolare del rapporto tra cultura e sociale, ponendosi nel nostro territorio a supporto del terzo settore e della pubblica amministrazione con una logica di servizio e di sperimentazione di nuovi sistemi e metodi utili a semplificare la vita di istituzioni diverse, ciascuna con scale e necessità proprie. La valutazione di impatto richiede infatti impegno e competenze specifiche e non si può pensare che tutti possano affrontarla nello stesso modo. Proprio per questo, di recente, è stato istituito anche uno spin-off per mettere a disposizione gli strumenti elaborati, strumenti semplici come piccoli questionari, che permettono di avvicinarsi al tema con maggiore concretezza. Vorrei trasmettere soprattutto un'idea: la valutazione di impatto è innanzitutto un modo di pensare, un approccio che invita a interrogarsi sulla propria efficacia e sulla capacità di conseguire risultati.

Chiunque può intraprendere questo percorso, indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione: la misurazione è un passaggio successivo e complesso, ma l'avvio è accessibile a tutti. Ho potuto constatare che si tratta di un cammino in grado di generare un cambiamento interno profondo, talvolta così radicato da rendere quasi spontanea la raccolta di dati, la formulazione di domande, la restituzione dei risultati, proprio perché l'organizzazione stessa percepisce questa necessità. È ciò che desidero resti al termine del mio intervento: la consapevolezza che la valutazione d'impatto è un processo trasformativo. Il mio contributo sarà di taglio tecnico, perché ritengo necessario fissare alcuni riferimenti metodologici. Utilizzeremo termini come "stakeholder" e non ci soffermeremo sulla filosofia, ma piuttosto su strutture concettuali e strumenti operativi che occorre conoscere. L'obiettivo è offrire spunti a chi già possiede esperienza e, al

---

<sup>101</sup> Docente di economia delle aziende culturali Università degli Studi di Parma.

tempo stesso, fornire le basi indispensabili a chi affronta per la prima volta questo tema, così da poter seguire le testimonianze e porre le giuste domande.

Ma che cosa significa, in concreto, “impatto”? Francesca ha introdotto un tema cruciale, quello dell'Agenda 2030, ed è proprio in quel contesto che il termine si è affermato: l'impatto non consiste nel semplice misurare ciò che si fa, ma nel comprendere quale cambiamento si genera. Non si tratta più soltanto di contare visitatori, spettatori o alzate di sipario, bensì di interrogarsi sull'effetto prodotto, sia nel breve che nel lungo periodo. Le dimensioni dell'impatto sono tre: ambientale, economica e sociale. Alcuni modelli le trattano congiuntamente, altri separatamente, ma il riferimento resta quello dello sviluppo sostenibile. È un cambio di prospettiva rilevante: non mi concentro sull'output, ossia sul risultato immediato delle mie azioni, ma su ciò che quell'output è in grado di generare. In ambito culturale possiamo distinguere la fruizione attiva – che coinvolge direttamente le persone, come nei laboratori artistici o nei progetti partecipativi tipici del welfare culturale – e la fruizione passiva, come assistere a uno spettacolo o visitare un museo, più complessa da analizzare perché il pubblico è meno facilmente intercettabile. In entrambi i casi, la domanda fondamentale resta: quale cambiamento ho prodotto? Le finalità della valutazione di impatto sono molteplici. La prima è legata all'advocacy: oggi le fondazioni e sempre più spesso anche la pubblica amministrazione richiedono una valutazione per finanziare progetti, e la cultura, che ha sempre bisogno di sostenitori pubblici o privati, deve offrire una giustificazione all'investimento ricevuto.

La seconda finalità riguarda la rendicontazione sociale: le imprese, obbligate alla rendicontazione non finanziaria (CSRD), hanno bisogno di dati nella dimensione “social”, ma mancano di indicatori strutturati. Qui la valutazione di impatto culturale rappresenta un'opportunità straordinaria, perché le istituzioni culturali possono condividere informazioni preziose che le aziende non saprebbero produrre da sole, generando così un valore reciproco. Posso citare l'esperienza con il Teatro Regio, in cui abbiamo applicato il metodo Social ROI: spiegare la valutazione di impatto a stakeholder e imprenditori abituati al linguaggio del bilancio è stato complesso, ma il risultato è stato che, per la prima volta, gli sponsor hanno inserito i nostri dati nei loro bilanci di sostenibilità. È stato un riconoscimento emozionante, frutto di dieci anni di lavoro.

Misurare l'impatto produce anche un cambiamento interno, e questo cambiamento non riguarda soltanto i numeri ma anche la sfera emotiva. Le trasformazioni più significative avvengono quando toccano le persone nel profondo, con il cuore oltre che con la ragione. La valutazione di impatto misura proprio questo: la trasformazione generata nelle persone e nelle comunità. Il numero degli spettatori è un'informazione utile, ma ciò che conta davvero è comprendere il valore creato per chi entra in contatto con voi. Esiste una catena logica da tenere presente: input → attività → output → outcome → impatto. Si parte dagli input, le risorse economiche e non economiche come tempo, volontariato e sponsorizzazioni; seguono le attività, ovvero i progetti, le iniziative, le azioni di comunicazione; da qui derivano gli output, risultati immediati e quantitativi come i visitatori o la percentuale di riempimento; quindi si arriva all'outcome, l'effetto di breve termine che, nel settore culturale, spesso viene già considerato impatto; infine si giunge all'impatto vero e proprio, cioè l'effetto di lungo periodo, più difficile da misurare ma essenziale da considerare. Per ogni dimensione – sociale, economica o ambientale – la logica è la stessa, e senza dati non si può procedere. La definizione degli obiettivi è dunque



cruciale: non devono essere meri enunciati estetici, ma cambiamenti concreti e misurabili, in funzione dei quali si sceglieranno i metodi di valutazione.

Se l'obiettivo è trasmettere una competenza, può essere sufficiente una misurazione finale; se invece l'intento è migliorarla, occorre misurare prima e dopo. Centrale è anche il tema dell'attribuzione: capire se il cambiamento osservato dipende dall'organizzazione o da altri fattori esterni. Esistono tecniche fattuali, come le interviste a caldo, e controfattuali, come i gruppi di controllo, per affrontare questa questione. Occorre, poi, distinguere tra outcome individuali e collettivi e selezionare con attenzione gli stakeholder, perché non si può misurare tutto per tutti. La valutazione può essere realizzata ex ante, partendo dal contesto, o ex post, partendo dai dati raccolti; l'ideale è disporre di entrambe le prospettive. I metodi sono molteplici: strumenti consolidati come il Social ROI, approcci narrativi come il Most Significant Change, modelli monodimensionali o multidimensionali, monetari o non monetari.

È importante ricordare che misurare non è mai gratuito: è un processo time-consuming, che richiede competenze specifiche, ma anche se i risultati comunicativi non fossero immediati, il cambiamento organizzativo che ne deriva rappresenta già un successo rilevante. Pensare la cultura in termini di cambiamento generato è un cambio di paradigma: anche solo fermarsi a un'analisi accurata degli output, se condotta bene, costituisce un passo avanti significativo.

## CANTIERE CITTÀ E TERRITORI | CULTURA E NUOVA ECONOMIA PER COMUNITÀ RESILIENTI: POLITICHE E STRUMENTI PER LA SOSTENIBILITÀ DI TERRITORI E AREE INTERNE

*A cura di Promo P.A. Fondazione. In collaborazione con PTS e OAPPC Lucca.*

### **Intervento di Annalisa Giachi<sup>102</sup>**

Iniziamo questa seconda giornata con il cantiere dedicato al tema della cultura e della sostenibilità. La mattinata sarà dedicata a comprendere come integrare la cultura nei processi di sostenibilità, osservandola da tre diverse prospettive. In primo luogo, rifletteremo su come valorizzare il patrimonio culturale che caratterizza le nostre città. Verranno presentati esempi significativi di città, borghi e aree interne che dispongono di un patrimonio culturale da attivare e da rendere vivo.

Analizzeremo come tale patrimonio possa diventare una leva per la promozione di pratiche sostenibili, tanto sul versante del turismo responsabile quanto su quello della tutela e della conservazione delle risorse. Un secondo punto di riflessione riguarderà il ruolo della cultura come motore per la sensibilizzazione delle comunità locali sui temi della sostenibilità, intesa non soltanto in senso ambientale, ma anche sociale ed economico. Ci interrogheremo, quindi, su come coinvolgere il tessuto sociale in una riflessione più ampia e condivisa su questi aspetti. Infine, affronteremo un terzo tema di particolare rilievo: il rapporto tra cultura, sostenibilità e pianificazione urbana.

Ci chiederemo quale sia il ruolo delle politiche pubbliche e ascolteremo l'esperienza di alcuni sindaci, che porteranno esempi concreti di come la pianificazione urbana di città e borghi possa divenire strumento per favorire pratiche di sostenibilità a 360 gradi. La mattinata sarà articolata in due momenti distinti: una prima parte dedicata alle politiche e agli strumenti per lo sviluppo sostenibile e una seconda focalizzata su progetti ed esperienze di rete, con particolare attenzione al modello "Borghi Salute e Benessere" e all'importanza del fare rete per promuovere e consolidare pratiche sostenibili.

### **Intervento di Lelio Fornabaio<sup>103</sup>**

Il mio sarà un intervento introduttivo volto a inquadrare il tema della mattinata, al tempo stesso rilevante e complesso, poiché ogni politica comporta la sfida di coniugare le peculiarità dei territori con le aspettative delle comunità che li abitano. Oggi affronteremo le politiche e gli strumenti per la sostenibilità territoriale, con particolare riferimento alle aree interne, a partire da tre interrogativi che faranno da filo conduttore. Si tratta di domande che raramente ammettono risposte univoche e che restano aperte, poiché chiamano in causa questioni articolate.

La prima è: quali politiche e quali strumenti possono essere adottati dai decisori pubblici per favorire lo sviluppo delle aree interne del nostro Paese? La seconda: quale ruolo sono chiamati a svolgere gli attori privati in questo processo? E infine: in che modo la cultura e il

---

<sup>102</sup> Responsabile Ricerche Promo P.A. Fondazione e Coordinatrice ORep – Osservatorio Recovery Plan.

<sup>103</sup> Presidente PTS SpA. Intervento revisionato dall'autore.

turismo possono sostenere e incentivare tali percorsi di sviluppo? L'ordine non è casuale. Troppo spesso si tende a considerare cultura e turismo come panacee, capaci di risolvere ogni criticità. Non è così. Rappresentano senza dubbio leve strategiche, ma è evidente che occorre innanzitutto un dialogo forte e continuativo tra decisori pubblici e attori privati. Solo da questa relazione può scaturire una riflessione autentica ed efficace.

Sulla base di questi tre quesiti - le politiche dei decisori pubblici, il ruolo dei privati, il contributo di cultura e turismo - il team di ricerca di PTS, insieme a Promo PA, ha delineato il percorso della mattinata. Inizieremo con un'analisi dello stato delle aree interne italiane, per poi ascoltare testimonianze da territori che costituiscono buone pratiche, così da tracciare possibili direttrici di sviluppo orientate alla sostenibilità economica, sociale, ambientale e culturale nei piccoli comuni e nelle aree interne, che rappresentano una componente fondamentale dell'assetto territoriale italiano.

È opportuno chiarire che cosa intendiamo per "aree interne". Non si tratta soltanto di territori marginali, piccoli o spopolati, ma di zone caratterizzate da una distanza significativa dai poli di erogazione dei servizi essenziali, in particolare nei settori dell'istruzione, della mobilità e della sanità. Secondo la definizione di CIPESS e ISTAT, parliamo di circa 4.000 comuni, quasi la metà del totale italiano, abitati da circa 13 milioni di persone, molte delle quali — soprattutto giovani — a forte rischio di abbandono del territorio. Se consideriamo questa marginalità come distanza dai poli dei servizi, le aree interne rappresentano quasi il 60% della superficie nazionale. Nel 2021 vi risiedevano 13,4 milioni di cittadini, circa il 23% della popolazione. Alcuni dati sono utili per comprendere meglio. La distanza media dai poli dei servizi varia tra i 27 e i 40 minuti e riguarda circa 8 milioni di persone; se ci concentriamo sui comuni definiti "ultraperiferici", parliamo di circa 720.000 abitanti. Si tratta di cittadini che, pur affrontando difficoltà quotidiane, continuano a impegnarsi per valorizzare il proprio territorio.

Queste aree soffrono di fenomeni noti: spopolamento, calo occupazionale, riduzione dell'offerta di servizi. Come invertire questa tendenza? Come restituire loro un ruolo centrale? A mio avviso, la risposta passa attraverso il rafforzamento del ruolo del settore pubblico quale promotore di politiche attive in almeno tre ambiti fondamentali. Il primo riguarda le infrastrutture, fisiche e digitali. Il PNRR ha investito molto nella connettività e nella banda larga, ma resta ancora molto da fare per raggiungere pienamente le aree interne. Il secondo è il sostegno alle imprese e all'imprenditoria locale. Nei piccoli comuni le imprese incontrano difficoltà di permanenza sul mercato; occorre accompagnarne lo sviluppo e garantire condizioni favorevoli. Anche qui il PNRR ha avviato un percorso, che tuttavia deve rappresentare l'innesco di una politica strutturale, non un episodio isolato. Il terzo ambito è la valorizzazione del turismo e della cultura, intesa non solo come patrimonio materiale, ma anche come tradizioni, artigianato e mestieri. Elementi che, nei piccoli centri, trovano condizioni ideali per essere rilanciati e che oggi attraggono un numero crescente di visitatori: tra il 2022 e il 2023 le presenze turistiche nei borghi sono cresciute del 63%.

Occorre quindi costruire una nuova narrazione per le aree interne, che le renda attrattive non solo per il turismo, ma anche per chi decide di viverle stabilmente, grazie a collegamenti sempre più stretti con i poli regionali e nazionali. Cultura e turismo possono agire da motore dello sviluppo economico e della rivitalizzazione del tessuto produttivo locale, in particolare attraverso il recupero dei mestieri tradizionali e dell'artigianato. Si

tratta di una grande potenzialità, che tuttavia va gestita con attenzione. L'approccio più efficace è quello che parte dall'ascolto dei territori e dal coinvolgimento attivo delle comunità locali. Solo così è possibile non soltanto individuare i problemi, ma anche valorizzare le opportunità su cui costruire politiche efficaci e coerenti con i bisogni reali. Questo approccio sarà ben visibile nella seconda tavola rotonda, dedicata al progetto "Borghi Salute e Benessere" della Regione Campania, in cui l'ente pubblico ha svolto un ruolo di sostegno a un'iniziativa promossa da soggetti privati. In conclusione, ritengo che vi siano quattro pilastri per costruire uno sviluppo sostenibile nelle aree interne: l'ascolto dei territori; lo sviluppo della mobilità, della connettività e dell'accessibilità; il sostegno all'imprenditoria, in particolare quella artigianale; la cultura come elemento identitario e risorsa per l'innovazione.

Al settore pubblico spetta il compito di creare le condizioni favorevoli, mentre ai privati spetta il ruolo di promotori e protagonisti. Cultura e turismo, infine, non costituiscono una soluzione universale, ma possono rappresentare il punto di partenza e il motore di processi innovativi di sviluppo territoriale.

#### **CULTURA E INNOVAZIONE AL SERVIZIO DELLA SOSTENIBILITÀ. POLITICHE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO RESILIENTE DEI TERRITORI**

##### **Intervento di Enrica Lemmi<sup>104</sup>**

Vorrei aprire questo intervento richiamando un progetto recentemente concluso con l'Università di Pisa, che ha visto coinvolta anche Fondazione Campus. Alla Fondazione Campus ci occupiamo di formazione legata al turismo, spaziando dai corsi di laurea ai percorsi professionalizzanti, fino ad attività di ricerca che seguono i nuovi trend del settore, alcuni dei quali sono stati richiamati anche questa mattina, come la sostenibilità e le criticità connesse all'overtourism.

Il progetto che intendo presentare è un Horizon europeo finanziato dall'Unione Europea, della durata di tre anni, che ha coinvolto quindici Paesi. L'obiettivo era valorizzare le aree interne attraverso processi di trasferimento dell'innovazione tecnologica: non solo quindi un trasferimento di prodotto turistico, ma anche di competenze e metodologie relative al modo in cui i territori, in particolare piccoli borghi e aree periferiche, possono essere resi attrattivi. In questo contesto abbiamo selezionato come buona pratica San Pellegrino in Alpe, un borgo di dimensioni ridottissime, situato al limite dell'ecumene, cioè delle aree stabilmente abitate e in grado di sostenere l'uomo. Da geografa, questo aspetto mi colpisce particolarmente. San Pellegrino, che abbiamo presentato all'interno del networking europeo, è un luogo di transito da secoli, crocevia di commerci, pellegrinaggi, eserciti e truppe militari che attraversavano l'Appennino. È interessante soprattutto perché mantiene ancora oggi questa funzione, ospitando un santuario dedicato a San Pellegrino e San Bianco e un piccolo museo etnografico.

Quando abbiamo iniziato il progetto, il museo, di proprietà della Provincia di Lucca, era chiuso. Nel corso dei tre anni siamo riusciti a riaprirlo e a valorizzarlo, lavorando in coerenza con molti dei principi già richiamati dal dottor Fornabaio. San Pellegrino in Alpe

---

<sup>104</sup> Professoressa Ordinaria di Geografia Università di Pisa, Direttrice Accademia del Turismo Fondazione Campus.

conta soltanto dieci residenti in inverno, ma d'estate si ripopola, sia per la presenza dei proprietari di seconde case sia per un consistente afflusso turistico. Tuttavia, si tratta prevalentemente di un turismo "mordi e fuggi", caratterizzato da motociclisti, ciclisti ed escursionisti che non si trattengono più di qualche ora e che raramente visitano il museo, nonostante questo custodisca oltre 4.000 pezzi unici. Il primo passo per riaprirlo è stato attivare una connessione Wi-Fi: una piccola infrastruttura, ma decisiva, perché senza servizi essenziali la sopravvivenza di una comunità così ridotta è estremamente difficile. Successivamente sono stati installati dispositivi multimediali per rendere le sale più accessibili e coinvolgenti. Centrale è stato lo storytelling: abbiamo coinvolto un'attrice locale che ha dato voce ai personaggi legati agli oggetti del museo, restituendo vitalità a scene di vita quotidiana. Un esempio significativo è lo spazio dedicato al ciabattino, con sedia, attrezzi e perfino una stampella: sembra che l'uomo si sia appena alzato. Questi accorgimenti hanno reso il museo più fruibile anche per i giovani, non solo per appassionati di cultura etnografica.

Parallelamente abbiamo lavorato con il tessuto sociale locale, affinché diventasse co-creatore di contenuti e promotore della destinazione oltre la stagionalità estiva. Questa esperienza rappresenta, a mio avviso, una buona pratica concreta, ma solleva anche preoccupazioni. Il progetto CULTUM è appena terminato e il museo è nuovamente chiuso per la stagione invernale. La domanda che ci poniamo è cosa accadrà in primavera: senza ricercatori, animatori, attori e un calendario di attività che coinvolga residenti e frequentatori, il rischio è il ritorno a un turismo superficiale. Una prospettiva che contraddice l'idea stessa di sostenibilità. Eppure, proprio aree come queste potrebbero contribuire a ridisegnare i modelli turistici, offrendo delocalizzazione e deconcentrazione spazio-temporale, collegandosi ai grandi poli attrattivi come Lucca e creando reti con i borghi circostanti.

La questione cruciale riguarda ciò che accade quando terminano i progetti europei: come incardinare queste progettualità e farle vivere nel tempo? Per noi di Fondazione Campus questo interrogativo è centrale. Proprio per questo stiamo sviluppando nuovi percorsi formativi insieme a un'università olandese, coinvolgendo studenti italiani e olandesi, per lavorare sul concetto di co-creating experiences: un turismo esperienziale costruito insieme alla comunità locale e ai visitatori temporanei. Da contesti come questi può nascere una vera innovazione nei modelli culturali e nei processi di conoscenza, perché i piccoli borghi, pur nella loro marginalità, sono resilienti, aperti e disponibili a mettersi in gioco.

### **Intervento di Carolina Taddei<sup>105</sup>**

Sono una storica dell'arte, e desidero dichiararlo subito, ma mi sono occupata a lungo anche di turismo, collaborando tra l'altro con Fondazione Campus. Conosco bene il loro lavoro ed è per me un piacere essere qui accanto a loro. Condivido pienamente molte delle considerazioni già espresse, ma vorrei aggiungere alcuni elementi, portando l'esperienza della Fondazione Musei Senesi, realtà che considero in un certo senso privilegiata. Abbiamo infatti ereditato, grazie a un periodo in cui esistevano maggiori risorse e una più diffusa propensione a investire nella cultura, una rete di cinquanta

---

<sup>105</sup> Direttrice Fondazione Musei Senesi.

musei. Alcuni di essi sono strutture di rilievo regionale, talvolta anche nazionale. Tuttavia, nel contesto in cui oggi discutiamo di aree interne, desidero soffermarmi sui musei più piccoli, quelli situati in comunità minute, raggiungibili attraversando campagne di straordinaria bellezza, in parte riconosciute come patrimonio UNESCO, come la Val d'Orcia.

In questi borghi ci si aspetterebbero musei trascurati, con scarso patrimonio e allestimenti approssimativi. In alcuni casi la manutenzione è un problema, ma ciò che abbiamo ereditato è di grande qualità: allestimenti ben progettati, materiali durevoli e un patrimonio che testimonia la ricchezza diffusa della storia italiana. Si va dall'eredità etrusca e archeologica, alla pittura senese celebrata oggi anche a New York, fino al contemporaneo, all'archeologia industriale, alle tradizioni e alla memoria. Musei archeologici, storico-artistici, scientifici e della memoria rappresentano piccoli gioielli capaci di raccontare la vita dei territori. Questo è il patrimonio che ci è stato consegnato, ma la domanda è: cosa stiamo facendo oggi? Le difficoltà sono cresciute.

Quando i musei sono nati, le risorse erano più ampie e l'investimento nella cultura più agevole. Oggi lavoriamo con un approccio diverso, più consapevole. La mia esperienza nel turismo mi ha portata a introdurre nella fondazione competenze sviluppate in questo ambito. Lavoriamo molto sulla progettazione, ma soprattutto abbiamo assunto un principio fondamentale: l'empowerment delle comunità. Vogliamo co-progettare con i cittadini, offrendo loro strumenti e competenze affinché diventino custodi attivi dei musei. Non sempre, però, le normative nazionali ed europee aiutano: servono certificazioni e accreditamenti, ma spesso le associazioni locali, pur prive di qualifiche scientifiche formali, possiedono straordinarie capacità di narrazione e una passione autentica che meriterebbero di trovare spazio. Un esempio eloquente è il museo di Buonconvento, dove convivono il museo della mezzadria, quello d'arte sacra e un piccolo museo diocesano ospitato in un appartamento liberty. Per accedervi si attraversano case popolari e si viene accolti dall'odore di un ragù domestico, per poi ritrovarsi davanti a opere di Duccio di Buoninsegna. L'impatto, tanto inaspettato quanto potente, è amplificato dal racconto delle donne del paese, che restituiscono alle opere un valore affettivo e comunitario straordinario. È questo il ruolo dei piccoli territori: mantenere viva la memoria e renderla esperienza condivisa. Da qui deriva anche l'esigenza di coinvolgere i giovani, non soltanto quelli che studiano archeologia o storia dell'arte, ma la comunità giovanile più ampia. I linguaggi del contemporaneo, pur complessi, attraggono e offrono nuove chiavi interpretative, consentendo ad artisti, musicisti e scrittori di dialogare con il patrimonio e di creare un ponte tra memoria e presente. Una memoria, dunque, non cristallizzata ma vivente. La nostra rete comprende quattro siti Patrimonio Mondiale UNESCO — i centri storici di San Gimignano, Siena, Pienza e la Val d'Orcia — cui si aggiungono numerosi beni immateriali della Toscana. L'obiettivo è formare giovani ambasciatori del territorio, tra i 18 e i 30 anni, capaci di conoscere, interpretare e abitare questi luoghi. I musei devono diventare spazi per i giovani, anche perché, nei piccoli borghi, spesso mancano luoghi di aggregazione.

A Buonconvento, ad esempio, non ci sono più bar, ma il direttore del museo ha creato una sala con una semplice macchina del caffè: un gesto minimo, ma che offre un servizio di accoglienza e socialità essenziale. Vorrei citare anche il progetto "Boccata d'arte", che da cinque anni porta l'arte contemporanea in piccoli comuni sotto i 5.000 abitanti, uno per

regione. Giovani artisti under 35 hanno realizzato installazioni nello spazio pubblico, valorizzando architetture, piazze e monumenti, e innescando nuove dinamiche di partecipazione. Un altro esempio è Radicondoli, dove un fisico, tra i primi in Italia a occuparsi di intelligenza artificiale, ha deciso di trasferire la propria azienda, portando ricercatori da tutto il mondo. In questo borgo i servizi funzionano, la rete è efficiente e la qualità della vita elevata, dimostrando che è possibile fare impresa e ricerca anche in contesti marginali. A Rapolano Terme, invece, il museo è chiuso da tempo e la riapertura slitta continuamente, ma il sindaco sta investendo in cultura. Qui, grazie a “Boccata d’arte”, si è accesa una scintilla che mostra come, talvolta, non servano grandi bandi europei, ma iniziative leggere e continue. Ecco dunque le linee guida che ispirano il nostro lavoro: empowerment delle comunità, coinvolgimento dei giovani e attenzione a nuovi target. Tra questi, un ruolo di rilievo spetta ai pensionati, i cosiddetti boomer, dotati di tempo, risorse e competenze. Molti hanno scelto di trasferirsi nei piccoli borghi, investendo energie e relazioni e generando trasformazioni significative. In realtà, nelle piccole comunità si vive meglio, esiste una coesione che costituisce un capitale umano prezioso.

Non possiamo chiedere alle comunità di farsi carico della tutela, che è responsabilità pubblica, ma possiamo affidare loro la valorizzazione. Se formati, ascoltati e coinvolti, i cittadini diventeranno i veri protagonisti nella vita del patrimonio.

### **Intervento di Christian Fiazza<sup>106</sup>**

Il presidente Fornabaio, poco fa, parlava di narrazione nei territori. Piacenza rappresenta, in un certo senso, una terra di mezzo, un’area di confine tra Lombardia ed Emilia-Romagna. Ascoltando gli interventi precedenti, che hanno messo in evidenza le straordinarie bellezze dei nostri territori — come i cunicoli claudiani di Avezzano, di cui parlerà il sindaco tra poco — riflettevo su quanto in Italia ciascun luogo abbia qualcosa di unico da raccontare. La sfida, come sottolineava giustamente Fornabaio, consiste nel mappare il territorio e conoscerlo a fondo, per poi costruire, anche in epoca post-Covid, una nuova narrazione capace di valorizzarne le peculiarità.

Mi è tornata alla mente la descrizione delle colline senesi e, inevitabilmente, ho fatto un parallelo con la mia città: come può Piacenza coinvolgere il proprio territorio e promuoverlo in chiave sostenibile? I dati più recenti ci dicono che, nell’ultimo semestre, il turismo nella nostra area — all’interno della cosiddetta Destinazione Turistica Emilia — è in leggera flessione. Il calo si registra in misura minore nel capoluogo e più marcata nella provincia. La stampa locale titolava: “Piacenza è più resiliente della provincia”. Non è però un buon segnale per chi, come noi, punta su un modello di turismo sostenibile, competitivo solo se tiene insieme città e territorio. Per chiarire, porto un esempio personale: quando vengo in Toscana e non mi fermo a Firenze, so già che resterò tre o quattro giorni, visitando rapidamente Siena e proseguendo poi verso San Gimignano o Pienza. L’offerta culturale viene costruita con una visione più ampia, che non si ferma al capoluogo ma si estende al territorio circostante.

Questo è l’approccio che dobbiamo adottare anche noi. Piacenza, come la descriveva Verdi — nostro illustre concittadino — si trova in una “pianuraccia” fredda e umida

---

<sup>106</sup> Assessore alla Cultura del Comune di Piacenza. Intervento revisionato dall’autore.

d'inverno, calda e afosa d'estate. Per questo motivo il turismo si concentra soprattutto nelle stagioni intermedie, quando il patrimonio artistico e culturale del capoluogo può essere goduto in un clima più favorevole. Durante l'estate, invece, l'attenzione dei visitatori si sposta verso aree come la Val Trebbia o Bobbio, mete storiche, culturali e paesaggistiche di grande richiamo. Per sostenere questo modello, da tempo abbiamo avviato una tavola rotonda — e il termine non è casuale — in cui il Comune di Piacenza non si propone come capofila, ma come facilitatore, mettendo a disposizione risorse e supporto per i comuni del territorio, da Castell'Arquato a Bobbio, da Grazzano Visconti ad altri ancora. Ciascuno di questi luoghi possiede vocazioni culturali specifiche, ma è la sinergia con il capoluogo a rafforzarne l'identità complessiva. Da qui è nata l'idea della Destinazione Turistica Emilia, che unisce Piacenza, Parma e Reggio Emilia.

Dal punto di vista di un amministratore locale, pensare di “andare a Parma” per visitare la Pilotta o a Reggio per una mostra può sembrare distante, ma per il turista quella distanza non esiste: è come prendere poche fermate della metropolitana a New York per arrivare al MoMA, tutto parte di un unico itinerario culturale. Ogni territorio lavora su temi specifici: Piacenza si concentra sui Castelli del Ducato, Parma sul cicloturismo, Reggio sulle proprie peculiarità. Il punto di forza resta però la costruzione di reti. Due anni fa abbiamo dato vita a *rectius* Rete Cultura Piacenza, che raccoglie tutte le principali realtà culturali del territorio: tra cui la Diocesi di Piacenza-Bobbio, la Fondazione di Piacenza e Vigevano, *rectius* e la Camera di Commercio dell'Emilia. Grazie a questa rete siamo riusciti a realizzare eventi di rilievo che nessuno, da solo, avrebbe potuto sostenere, ottenendo visibilità anche a livello nazionale e internazionale. È la dimostrazione che l'unione fa la forza, anche nella cultura. Dobbiamo inoltre essere pronti a cogliere le opportunità che si presentano. A breve, ad esempio, verrà aperta la Porta Santa per il Giubileo. Sono attesi circa 33 milioni di pellegrini diretti a Roma e questo movimento interesserà inevitabilmente tutti i territori attraversati dalla Via Francigena.

Per Piacenza, il 2025 sarà un anno in cui l'intero budget della rete cultura sarà investito in iniziative legate al Giubileo: video mapping sulla diocesi, mostre e, auspichiamo, anche una rassegna finale come gli Stati Generali della Francigena proprio nella nostra città. Nella prima parte dell'anno, invece, le risorse saranno dedicate al cicloturismo, perché il territorio fino a Fidenza è pianeggiante e particolarmente adatto a questo modello di turismo lento. Si tratta, in fondo, di una ricetta semplice: osservare il proprio territorio, individuare ciò che manca e ciò che può essere valorizzato, lavorando in sinergia. I risultati, tuttavia, sono incoraggianti. Proprio la settimana scorsa abbiamo ricevuto i dati sull'occupazione nei settori della cultura e del turismo nella provincia di Piacenza: un incremento del 4,2%. Un dato positivo, ancora più rilevante rispetto alla flessione dei visitatori registrata nel semestre, perché dimostra che il tessuto produttivo e sociale sta iniziando a credere in questo progetto.

Resta però la domanda che poneva poco fa la dottoressa: cosa accade quando il progetto termina? Cosa succederà l'anno prossimo, senza le stesse risorse a disposizione? La continuità dell'offerta dipende dalla solidità della struttura territoriale. Se tale struttura è robusta, riesce a sostenersi anche nei periodi privi di eventi eccezionali. Ed è qui che entra in gioco il ruolo delle amministrazioni pubbliche, chiamate a creare appuntamenti e iniziative — come questo convegno — capaci di mantenere vivo il tessuto culturale e di fungere da ponte verso il futuro.



### **Intervento di Giovanni Di Pangrazio<sup>107</sup>**

Ripenso al tema di quest'anno, "Venti di cultura", e al suo duplice significato. Venti anni fa eravamo presenti alla prima edizione: allora ero Direttore Generale della Provincia dell'Aquila e portammo uno stand per far conoscere la bellezza del nostro territorio, rappresentato dalle eccellenze architettoniche e culturali di aree interne come Sulmona e L'Aquila, con le sue chiese e i suoi monumenti di grande valore. Avezzano, invece, ha una storia diversa: nel 1915 la città e l'intera Marsica furono devastate da un terremoto che provocò 30.000 vittime e rase al suolo tutto, lasciando in piedi un solo edificio. Da allora la città è stata completamente rigenerata.

Non vi sono più testimonianze storiche visibili, ma è nostro compito dare voce a quella memoria e raccontarla. Tornando a vent'anni fa, avevamo davvero bisogno di questi "venti di cultura", di occasioni come questa. Ricordo la sala gremita di operatori, istituzioni, amministratori, dirigenti. Poi, negli anni, qualcosa si è affievolito, complice anche il mutato contesto nazionale. Come ricordava la dottoressa Tardi, si viveva una fase di crescita e di aspettative, non solo culturali ma anche di benessere diffuso. Progressivamente, però, soprattutto a seguito delle nuove normative e delle politiche di spending review, l'orientamento è cambiato. Una scelta che considero sbagliata, perché la valorizzazione dei borghi e dei piccoli comuni si costruisce attraverso i servizi. L'esempio di Aielli, che ha saputo attrarre attenzione nazionale grazie ai murales, resta isolato: la realtà quotidiana è segnata dall'assenza di servizi essenziali, dai trasporti all'assistenza sanitaria e sociale.

Questa impostazione ha penalizzato duramente le comunità, sacrificando lo sviluppo territoriale sull'altare del contenimento dei conti pubblici. Spesso a dettare quelle scelte erano persone che poco conoscevano i territori, mai passate dall'esperienza diretta di un assessorato o di un'amministrazione locale. Emblematico il caso della spending review sui tribunali: fu stabilito che dovessero restare solo nei capoluoghi di provincia, in palese contraddizione con la Legge Delrio approvata poco prima, che riduceva drasticamente le funzioni delle Province. Una legge che considero sbagliata, perché ha frantumato i servizi, riportandoli allo Stato o alle Regioni e allontanandoli dai cittadini, in contrasto con l'articolo 117 della Costituzione che attribuisce ai Comuni le funzioni amministrative principali, da esercitare direttamente o tramite le Province.

È anche per queste scelte che, negli ultimi vent'anni, si è affievolito l'entusiasmo. Noi però veniamo da una terra, la Marsica, che ha sempre mantenuto una forte identità. Già i Romani dicevano "*Nec sine Marsis nec contra Marsos triumphari potest*". Abbiamo cercato di fare squadra creando un'Unione dei Comuni, un vero parlamentino dei sindaci, per rappresentare le nostre esigenze. Sul piano operativo, abbiamo attinto a diversi finanziamenti del PNRR. Stiamo rigenerando un edificio fermo da vent'anni che diventerà il nuovo Municipio, un investimento di circa sei milioni di euro, realizzato con criteri di sostenibilità ambientale e autosufficienza energetica. Abbiamo ottenuto risorse per due asili nido e una scuola materna, da demolire e ricostruire, e investito nella digitalizzazione. Nel sociale, abbiamo intercettato un paio di milioni per progetti dedicati al "dopo di noi" e ad altre fragilità. Sul turismo stiamo cercando di lavorare, ma il pubblico da solo non

---

<sup>107</sup> Sindaco di Avezzano.

basta: occorre il contributo dei privati. Abbiamo però eccellenze come i cunicoli di Claudio, un'opera ingegneristica straordinaria, forse la seconda o terza al mondo, che ha consentito lo svuotamento di un lago e lo sviluppo dell'agricoltura intensiva.

Oggi Avezzano è conosciuta in tutta Italia per la produzione di patate e per altre colture. Con associazioni agricole, Confesercenti, Confcommercio, i Gal e i Comuni, abbiamo creato Marsica L.A.N.T.E., un progetto per portare l'attenzione nazionale e internazionale sul nostro territorio, che produce il 30% del PIL agricolo dell'Abruzzo. Lo scorso novembre lo abbiamo presentato al Ministero dell'Agricoltura e abbiamo già avviato iniziative di promozione, come la rievocazione storica della raccolta delle patate con carretti, abiti tradizionali e strumenti di un tempo, per far conoscere la nostra terra e i suoi prodotti. Credo che ciascuno debba muoversi per dare futuro al proprio territorio.

Noi siamo i "sopravvissuti" di questi venti di cultura e, pur tra le difficoltà e i continui annunci di tagli ai fondi, abbiamo il dovere di essere amministratori creativi e determinati. Stiamo costruendo una rete di Comuni e associazioni per promuovere i nostri prodotti agricoli e rilanciare l'identità della Marsica, lavorando insieme con competenza e con la visione necessaria a far emergere le nostre eccellenze.

## **STRATEGIE DI RETE E VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI, IL MODELLO "BORGHI SALUTE E BENESSERE"**

### **Intervento di Angela Tibaldi<sup>108</sup>**

Il panel che oggi ho l'onore di coordinare è intitolato "Strategie di rete e valorizzazione dei territori: il modello Borghi Salute e Benessere". Si tratta di un tema pienamente coerente con molte delle questioni già richiamate dagli interventi precedenti. Quando parliamo di aree interne, ci riferiamo a un concetto ampio, che include territori remoti e periferici. Questa mattina è stata richiamata una definizione più specifica, ma ciò che accomuna queste aree è un tema centrale: la presenza e la tenuta dei servizi per i cittadini.

Lavorare sullo sviluppo territoriale non significa infatti limitarsi a costruire servizi per i turisti o per i residenti temporanei. Uno degli obiettivi prioritari è creare infrastrutture, reti e opportunità concrete di crescita per chi vive stabilmente in questi territori. Si tratta di costruire condizioni che consentano ai giovani, di cui si è parlato più volte, di trovare occasioni per restare, lavorare e immaginare un futuro in questi contesti. La visione delle nuove generazioni è fondamentale, perché capace di ispirare strategie innovative e sostenibili. L'Italia riflette da tempo su queste questioni, e le politiche avviate negli ultimi anni sono diverse. La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI), che quest'anno compie dieci anni, rappresenta un punto di riferimento. A questa si affianca il PNRR, che ha aperto nuove prospettive raccogliendo risorse significative da destinare a progetti di sviluppo locale. Insieme, queste due politiche hanno mobilitato circa 1,5 miliardi di euro. Si tratta di una cifra rilevante ma probabilmente insufficiente, se rapportata all'elevato numero di Comuni coinvolti. Resta comunque un intervento importante.

Il nostro focus oggi è sul progetto Borghi Salute e Benessere, un'iniziativa della Regione Campania, che non è però un caso isolato. La Regione Marche, ad esempio, ha promosso un progetto analogo di valorizzazione dei borghi, e anche soggetti privati, come le

---

<sup>108</sup> Associate Partner PTS SpA.

fondazioni di origine bancaria, hanno avviato linee di finanziamento specifiche per lo sviluppo territoriale e il turismo sostenibile. Si possono citare, in particolare, la Compagnia di San Paolo, la Fondazione Cariplo e, più di recente, Cariverona, che nel 2023 ha lanciato progetti di valorizzazione territoriale con una prospettiva più ampia. Tutte queste esperienze condividono un elemento di fondo: la necessità di riflettere su quale possa essere una strategia di crescita sostenibile, costruita in rete. Colpisce, a questo proposito, come anche il linguaggio del cinema abbia saputo affrontare con leggerezza ma efficacia il tema delle aree interne.

Penso al film *Un mondo a parte* di Antonio Albanese, che racconta, con ironia, la vicenda di una scuola destinata alla chiusura per mancanza di iscritti. Una metafora semplice ma potente delle difficoltà nel mantenere vivi i servizi essenziali in questi territori. Sviluppo significa costruire infrastrutture sociali, culturali, economiche; significa favorire occupazione, imprenditoria e crescita, ma anche rafforzare l'identità e la coesione delle comunità. La cultura, in questo senso, rappresenta un fattore strategico di riconoscibilità e un motore di appartenenza.

Resta da chiedersi se le politiche nazionali stiano davvero producendo i risultati attesi. Il bando Borghi, che finanzia numerosi progetti, è ancora in fase iniziale. Per la Linea A, che ha sostenuto con 20 milioni i progetti più strutturati, il vero interrogativo riguarda il "dopo 2026": chi gestirà i luoghi riqualificati? Chi garantirà la continuità delle attività avviate? È da qui che nasce una riflessione cruciale: quale ruolo può avere il privato? Come può interagire con la pubblica amministrazione per valorizzare risorse e opportunità dei territori? Il concetto di modello, al centro del nostro panel, trova una prima declinazione proprio nell'esperienza di Borghi Salute e Benessere. La parola chiave, a mio avviso, è rete. La rete è il principio cardine del progetto e dell'intero incontro: significa costruire relazioni, cooperare, supportarsi reciprocamente.

Esistono molteplici forme di rete: tra Comuni, tra amministrazioni e cittadini, con operatori privati, con enti locali, e persino con i visitatori. Oggi esploreremo le diverse sfumature di questa logica relazionale e il valore che essa può generare. Il progetto Borghi Salute e Benessere, nato lo scorso anno in Regione Campania, ha previsto un bando iniziale di 50.000 euro per la costruzione di strategie territoriali. Sono state coinvolte 48 reti per un totale di oltre 330 Comuni, con una soglia di partecipazione fissata per i Comuni sotto i 20.000 abitanti. Le reti dovevano essere composte da almeno cinque soggetti, ma alcune superano i venti. È una sfida significativa in termini di ascolto, coinvolgimento e coprogettazione. Inoltre, le reti non erano limitate alle istituzioni, ma aperte anche a privati e cittadini, con progettazioni basate sull'analisi delle caratteristiche locali e su una conoscenza reciproca approfondita. I tematismi individuati dal bando spaziano dalla valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale al patrimonio naturalistico, dalla mobilità alle infrastrutture, fino alla salute, al benessere e al rafforzamento dell'identità dei territori.

L'idea di fondo è sviluppare progetti coerenti con le radici locali e sostenibili nel medio-lungo periodo. Ed è su queste prospettive che oggi ci confronteremo: per capire insieme quale futuro vogliamo costruire per i nostri borghi e con quali strumenti realizzarlo. Mi dicono che il vicepresidente Bonavitacola si è collegato. È quindi a lui che cedo la parola, perché possa raccontare come sia nata questa policy e quali obiettivi ne abbiano guidato la realizzazione.

### **Intervento di Fulvio Bonavitacola<sup>109</sup> (in collegamento da remoto)**

Impegni concomitanti mi hanno impedito di essere presente di persona, ma ho voluto comunque offrire un contributo per condividere il senso e lo spirito che ci hanno guidati nell'impostare il programma "Borghi Salute e Benessere", un programma ancora in fase di attuazione, un percorso "in progress" e non un fatto compiuto. Alla sua realizzazione partecipa anche PTS, e la dottoressa Tibaldi è una delle figure che possiamo considerare, con affetto, fra i tutori di questo processo che coinvolge numerose reti locali. Prima di entrare nei dettagli del progetto, è utile soffermarsi su due riflessioni di fondo che hanno orientato la nostra visione. La prima riguarda lo spopolamento delle aree interne, un fenomeno drammatico e consolidato che porta al progressivo svuotamento dei centri minori. Le ragioni sono note: gli anziani si trasferiscono per necessità di assistenza, i giovani lasciano i territori per studio e lavoro. Il risultato è l'assenza di ricambio generazionale e la desertificazione di intere comunità.

Qualcuno potrebbe liquidare la questione come un effetto inevitabile della modernità, ma questa modernità ci ha già presentato il conto. Abbiamo privilegiato per decenni lo sviluppo delle grandi aree urbane e industriali, abbandonando l'entroterra. Il risultato è stato congestionamento, inquinamento e peggioramento della qualità della vita nelle città.

Questo modello va dunque ripensato: non per nostalgia, ma perché le aree interne rappresentano l'identità più autentica del Paese. Oggi disponiamo di strumenti che consentono un nuovo approccio: mobilità più veloce, smart working, digitalizzazione. Spazi lontani possono divenire parte di un unico habitat relazionale e operativo, restituendo motivazioni concrete anche alle nuove generazioni. In questo contesto, è fondamentale anche ribaltare un pregiudizio culturale: considerare l'agricoltura come un residuo del passato è un errore.

Al contrario, le applicazioni tecnologiche in questo settore e nell'agroalimentare sono tra le più moderne. Occorre liberarsi da una narrazione tossica che attribuisce valore sociale differenziato a seconda del contesto lavorativo. Vivere in un borgo e lavorare in una filiera agricola non significa appartenere a una categoria inferiore, ma contribuire a un futuro innovativo e sostenibile. Da qui prende forma il programma "Borghi Salute e Benessere", con l'obiettivo di contrastare lo spopolamento offrendo nuove ragioni di sviluppo alle aree interne. L'opportunità non riguarda soltanto il "turismo di ritorno" degli italiani all'estero, ma una domanda nuova e distinta da quella del turismo di massa. Da campano, so bene quanto sia forte l'attrattiva di Capri, Ischia, Pompei o la Costiera Amalfitana. Tuttavia, con questo programma vogliamo intercettare non i flussi in esubero delle grandi destinazioni, ma un turismo diverso, legato alla qualità, alla ricerca di esperienze autentiche e di stili di vita alternativi. Vogliamo proporre soggiorni nei borghi basati su paesaggio, aria pulita, cibo sano, socialità, cultura, bellezza: un ritorno al reale in un mondo sempre più dominato dall'artificiale. Perché ciò si realizzi, serve cooperazione. Non è possibile procedere comune per comune.

Quando proponemmo il bando, prevedendo un finanziamento limitato di 50.000 euro per studi di fattibilità, molti dubitavano che i Comuni avrebbero collaborato. E invece la

---

<sup>109</sup> Vice Presidente Regione Campania.

risposta fu straordinaria: 48 reti, oltre 350 Comuni coinvolti. Mai accaduto prima. È un segnale che la dimensione territoriale sta entrando nella mentalità degli amministratori. Certo, restano problemi di accessibilità e di ricettività, ma la prospettiva è quella di fare di “Borghi Salute e Benessere” un marchio riconoscibile, capace di identificare luoghi e servizi di qualità: enogastronomia, accoglienza, cultura, paesaggio.

Non vogliamo creare borghi-museo, belli ma vuoti. Lo sviluppo deve essere vitale e moderno, con amministratori capaci di pensare come imprenditori pubblici e con una nuova imprenditoria privata pronta a investire. Anche istituzioni come Cassa Depositi e Prestiti, che tradizionalmente hanno finanziato opere infrastrutturali, oggi guardano con interesse al recupero di immobili dismessi per nuove funzioni ricettive legate a questo percorso. In sintesi, il nostro obiettivo è dare nuova vita alle aree interne, trasformandole in luoghi di benessere e qualità, capaci di restituire prospettive concrete di sviluppo.

### **Intervento di Fortunato Della Monica<sup>110</sup>**

Per questo progetto è stata costruita una rete, che in realtà già esisteva ed era molto solida. Sono stati coinvolti tutti i Comuni della Costiera Amalfitana, da Vietri sul Mare a Positano. Si tratta prevalentemente di Comuni costieri, con l’eccezione di Tramonti, Scala e, in parte, Ravello, che hanno invece una dimensione montana. In totale sono tredici i Comuni appartenenti alla Provincia di Salerno, ai quali si aggiunge Agerola, in Provincia di Napoli, coinvolta per la sua posizione strategica: rappresenta infatti uno dei due accessi via terra alla Costiera. Le vie di entrata e uscita del territorio sono infatti due via mare, Vietri e Positano, e due via terra, Agerola e Tramonti. È nata così una rete completa. In qualità di presidente dei sindaci della Costiera Amalfitana, da alcuni anni si lavora non più come singoli paesi, ma come un’unica entità, la “Costa d’Amalfi”.

Questo approccio rafforza la capacità di interlocuzione con enti sovracomunali come la Regione, i Ministeri o la Soprintendenza, consentendo di affrontare con una sola voce le tematiche comuni. Il progetto “Borghi Salute e Benessere” non riguarda direttamente lo spopolamento, poiché la Costiera Amalfitana non soffre di questo fenomeno: per almeno dieci mesi l’anno è fortemente abitata e frequentata. La sfida è piuttosto quella di governare un turismo che, per l’80-85%, è costituito da visitatori stranieri, e solo in parte minore da italiani. Questo obiettivo viene perseguito attraverso un lavoro di squadra. In particolare, si è esercitata una forte pressione sul Parlamento per l’approvazione di una legge sulla ZTL territoriale, già approvata alla Camera e ora in esame al Senato, che consentirà di contingentare gli accessi e garantire la qualità della vita dei residenti e dei visitatori. È stato dato grande impulso alla mobilità marittima: ogni ora partono traghetti da Vietri fino a Positano, un risultato ottenuto grazie a un’azione congiunta e al sostegno della Regione Campania.

Inoltre, i sindaci hanno recentemente richiesto di porre un limite alle strutture extra-alberghiere, per preservare l’identità dei borghi. Cetara, ad esempio, è rimasto un borgo di pescatori: delle 21 barche autorizzate in Italia a pescare il tonno rosso, 15 appartengono a Cetara. A questo si aggiunge la flotta per la pesca delle alici e, dal 2020, il riconoscimento della DOP per la colatura di alici, prodotto unico che deriva da un’antica tradizione. Ogni borgo della Costiera è chiamato a difendere la propria identità. La Costiera Amalfitana è

---

<sup>110</sup> Sindaco di Cetara.

Patrimonio dell'Umanità dal 1997, e ciò implica grandi responsabilità. Il progetto si fonda sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale, articolata in tre obiettivi strategici: valorizzare l'immenso patrimonio storico e culturale, sviluppare un turismo rispettoso dell'ambiente e delle comunità locali, migliorare la qualità della vita dei residenti. Non a caso, dal 1960 non si costruisce più, la raccolta differenziata raggiunge percentuali tra le più alte in Italia, e il territorio è plastic-free dal 2017.

Come presidente del GAL, che unisce 22 Comuni e 60 imprenditori, sono stati acquistati due spazzamare elettrici, uno destinato alla Costiera Amalfitana e l'altro alla Penisola Sorrentina, nell'ottica di un'economia circolare e a impatto ambientale zero. Le azioni fondamentali del progetto "Borghi Salute e Benessere" sono cinque. La prima è la valorizzazione dell'entroterra e dei sentieri montani, con il recupero dei percorsi escursionistici meno conosciuti. La seconda è la creazione di un hub fisico in rete tra i 14 Comuni, con raccolta e aggregazione di dati socio-economici da presentare alla Regione. La terza riguarda la valorizzazione delle tradizioni locali attraverso un calendario unico degli eventi, capace di coordinare le molte iniziative dei singoli borghi, come la "Notte delle Lampare" di Cetara. La quarta è il ripristino dei "rut", gli antichi percorsi pedonali, che diventano infopoint e punti di ristoro per il turismo escursionistico. La quinta è l'incentivazione della mobilità sostenibile, con installazione di colonnine elettriche, navette, biciclette e motorini elettrici, fino all'obiettivo di dotare ogni Comune di un minibus elettrico da 30 posti. Inoltre, un'ordinanza del Prefetto ha regolamentato la circolazione dei bus turistici solo in direzione Positano-Vietri, per una migliore gestione del traffico su un percorso di 50 chilometri privo di rettilinei.

L'insieme di queste azioni, coordinate e condivise, sta producendo risultati rilevanti e inattesi. Un ringraziamento va alla Regione Campania, e in particolare al vicepresidente Fulvio Bonavitacola, che ha creduto profondamente nel progetto. Il bando scade il 31 ottobre e la presentazione sarà completata entro il 20 ottobre, in attesa degli esiti per poter avviare concretamente le attività.

### **Intervento di Francesco Iovino<sup>111</sup>**

Intervengo come presidente di un parco regionale che si colloca nell'entroterra campano, un grande polmone verde a ridosso dell'area più densamente abitata della città metropolitana di Napoli. Quando parliamo di aree interne parliamo di territori che hanno una dimensione geografica, storica ed economica molto particolare: luoghi lontani dai principali centri di erogazione dei servizi essenziali, che soffrono spesso di spopolamento, invecchiamento della popolazione, carenze infrastrutturali. Ma nonostante queste criticità, si tratta di territori che custodiscono patrimoni ambientali e culturali straordinari e che possono diventare veri e propri laboratori di sviluppo sostenibile e inclusivo.

La condizione necessaria è un approccio capace di costruire progettualità durature, basate sui bisogni reali delle comunità locali e su una visione condivisa di futuro. In questo quadro si colloca l'esperienza del Parco del Partenio. Con i suoi 10.000 ettari lungo l'Appennino campano, il parco non è soltanto un'area protetta, ma un'infrastruttura viva, che connette comunità, borghi e istituzioni. I 22 Comuni che lo compongono, distribuiti tra Avellino, Caserta, Benevento e Napoli, sono parte attiva di un percorso che mira a coniugare tutela

---

<sup>111</sup> Presidente Ente Parco Regionale del Partenio.

ambientale e crescita sociale ed economica. Non a caso il Parco del Partenio ha aderito con convinzione al progetto “Borghi Salute e Benessere”, riconoscendovi la cornice ideale per unire conservazione e innovazione. Le nostre iniziative spaziano dalla protezione degli habitat naturali alla valorizzazione delle eccellenze produttive locali.

Penso, ad esempio, al Marchio Qualità Partenio, che certifica prodotti e servizi sostenibili, promuove le filiere corte e restituisce al consumatore la garanzia di una produzione rispettosa dell’ambiente. A questo si aggiunge un altro elemento decisivo: pur essendo area interna, il territorio del parco è ben connesso, grazie alla presenza di tre caselli autostradali e di due linee ferroviarie, una condizione che ci permette di immaginare una fruizione turistica più ampia e più accessibile. Oggi i parchi e le riserve naturali della Campania vivono una fase nuova. Non sono più enti commissariati o percepiti come realtà marginali, ma diventano attori centrali nello sviluppo sostenibile e nella salvaguardia della biodiversità. Una biodiversità, nel nostro caso, tra le più ricche d’Europa. Se in altre aree italiane ci si confronta con i problemi dell’overtourism, nel nostro territorio la sfida è opposta: far uscire i borghi dall’ombra, renderli visibili, attrarre visitatori. Per questo guardiamo con interesse a forme di turismo lento e rigenerativo, anche alla luce dei dati che confermano un trend significativo: oltre il 60% dei turisti italiani e il 36% dei turisti internazionali scelgono mete capaci di offrire esperienze green e rispettose dell’ambiente.

La nuova legge regionale sull’enoturismo ci offre un’ulteriore leva per valorizzare i nostri territori attraverso un’offerta basata sull’autenticità, sulla sostenibilità e sulla qualità dell’accoglienza. Tra i progetti più significativi che stiamo portando avanti vorrei citare la Greenway dei Santuari, un percorso ciclopedonale di 60 chilometri che collega Montevergine a Pompei, recuperando tratti ferroviari dismessi e sentieri storici. È un progetto che mette in connessione il Parco del Partenio con il Parco del Vesuvio e che si interseca con itinerari di valore come la Via Francigena e il Cammino di Guglielmo, riconosciuto dal Ministero come attrattore culturale e spirituale.

Un altro elemento centrale della nostra identità è il pellegrinaggio alla Madonna di Montevergine, che ogni anno richiama migliaia di persone e che rappresenta un unicum per il suo valore inclusivo e identitario. È proprio intorno a questo pellegrinaggio che si è sviluppata la candidatura UNESCO, non solo per il rilievo storico e religioso, ma anche per il suo legame profondo con la comunità LGBTQ+, che da sempre trova in questo luogo un simbolo di accoglienza e di identità. Accanto al turismo culturale e spirituale stiamo investendo in progetti innovativi legati al benessere e alla salute. Con il CNR, ad esempio, stiamo sviluppando la terapia forestale, valorizzando i benefici psicofisici dei nostri boschi. Stiamo inoltre recuperando rifugi montani e immobili dismessi, come monasteri e case cantoniere, per trasformarli in centri di salute e accoglienza.

Un lavoro che si accompagna a un’attenzione forte per l’accessibilità: stiamo introducendo carrozzine speciali per percorsi in natura, visori di realtà aumentata per le scuole, strumenti che rendono la fruizione della natura inclusiva e alla portata di tutti. Partecipare alla rete “Borghi Salute e Benessere” significa inserirsi in una strategia più ampia, capace di legare cultura, salute e sostenibilità in un’unica visione. Stiamo mappando gli attrattori naturali e culturali e progettando strumenti come la Card dell’Irpinia, che consentirà di offrire un pacchetto integrato di mobilità, servizi e offerta turistica. Allo stesso tempo, stiamo costruendo alleanze con associazioni, istituzioni e realtà locali, per consolidare una rete in grado di durare e di generare un impatto reale sui territori.

La nostra sfida è chiara: uscire dalla marginalità, costruire visibilità e attrarre turismo consapevole, puntando su una comunicazione mirata e su una visione inclusiva. Lavorare per un ambiente sano non significa soltanto garantire un beneficio individuale, ma compiere un investimento strategico per la società intera. Lo abbiamo visto con chiarezza durante la pandemia: le aree meno inquinate sono state le meno colpite, a dimostrazione che la salute ambientale è anche salute pubblica. Ed è per questo che credo con forza che i parchi e le riserve protette debbano diventare protagonisti della rinascita dei territori interni e dei piccoli borghi, perché custodiscono le risorse e le opportunità di cui il nostro futuro ha più bisogno.

### **Intervento di Angela Tibaldi**

Abbiamo parlato di narrazione, di costruzione di un tessuto produttivo solido, di lavoro condiviso e partecipato, di ascolto. Abbiamo toccato anche il tema culturale, sottolineando l'importanza dell'apertura, dell'integrazione, del confronto. E, naturalmente, sono tornati con forza i concetti di rete e di sostenibilità.

Su queste basi vorrei lanciare una domanda. È una domanda un po' provocatoria, che vuole essere anche una sorta di gioco. Voi avete condiviso con noi le strategie che state mettendo in campo, o che state immaginando, per contribuire alla crescita dei vostri territori. Ma sappiamo tutti qual è, di solito, la prima obiezione che un amministratore pubblico solleva quando si parla di attuare una strategia: "Va bene, ma servono risorse." Allora immaginiamo, solo per gioco, che queste risorse ci siano. Immaginiamo che i vostri progetti siano completamente finanziati, davvero, come se fossero già coperti da tutti i fondi necessari. A quel punto, cosa potrebbe mancare ancora ai territori affinché quelle strategie siano realmente efficaci? Mi spiego meglio: ci sono le competenze necessarie? C'è un'imprenditorialità diffusa in grado di sostenere e rilanciare i progetti? C'è un tessuto sociale e produttivo pronto a rispondere, a cogliere l'occasione e a trasformarla in valore condiviso?

In altre parole: se davvero ci fossero tutte le risorse, i territori saprebbero reagire? Sarebbero capaci di rispondere in modo attivo, partecipato, strutturato? Ecco, mi piacerebbe chiudere con questa domanda, che credo sia utile non soltanto per riflettere sulle politiche pubbliche, ma anche per interrogarci sulla nostra capacità interna di attuarle, sulla forza e sulla prontezza delle comunità locali nel rendere concreti e duraturi i percorsi di sviluppo che immaginiamo.

### **Intervento di Fortunato Della Monica**

Il progetto che ho messo in campo per la Costa d'Amalfi è un progetto che guarda lontano. Come è stato sottolineato anche dagli altri relatori, è fondamentale preoccuparsi del dopo, di ciò che accade una volta conclusa la fase iniziale. In questo senso, la domanda che mi è stata posta è stata perfetta e assolutamente pertinente. Il progetto a cui sto lavorando ha ricevuto un impegno concreto da parte della Regione. Le risorse, almeno per quanto riguarda la rete che coordino, ci sono.

Questo ci mette davvero nelle condizioni di poter fare un lavoro di grande respiro, perché la rete che abbiamo costruito coinvolge tutti gli attori principali: il settore pubblico, naturalmente, ma anche altri soggetti strategici. Quel che ritengo fondamentale, però, è riuscire a sostenere l'iniziativa negli anni a venire. Non basta ottenere il finanziamento,



portare avanti il progetto, presentare un logo, realizzare un'applicazione e poi lasciare che tutto si esaurisca. Questo è il rischio che purtroppo osserviamo troppo spesso.

Nel mio caso, invece, sono convinto che il progetto abbia tutte le condizioni per mantenersi nel tempo e per farlo con efficacia. Le opportunità che si aprono sono significative. Anzitutto, migliorerebbe concretamente la qualità della vita dei residenti. Inoltre, permetterebbe di sviluppare una forma di turismo nuova e diversa, non il classico turismo balneare, ma un turismo legato alla montagna e ai luoghi interni della Costiera. Parliamo di una parte del nostro territorio che oggi è ancora intatta dal punto di vista turistico, ma che custodisce sentieri straordinari e ruderi di grande fascino, purtroppo oggi in stato di abbandono. Valorizzare queste risorse significherebbe non solo recuperare un patrimonio unico, ma anche creare un indotto economico rilevante, sviluppando una zona della Costa d'Amalfi che finora non ha ricevuto l'attenzione che merita.

### **Intervento di Francesco Iovino**

Rispondo con una battuta: quello che manca è la convinzione. Oggi abbiamo visto diversi esempi virtuosi, progetti ben costruiti, idee solide. Ma ciò che a mio avviso manca davvero è una convinzione diffusa, radicata, profonda. E soprattutto – permettetemi di sottolinearlo – manca la formazione delle classi dirigenti. Non mi riferisco ai progettisti, agli esperti o ai professionisti che accompagnano questi percorsi. Ce ne sono tanti, competenti e preparati. Anzi, in questo progetto ho avuto l'opportunità di conoscere persone eccellenti, davvero capaci. Il problema non nasce da quella parte.

Il problema è nostro. Dobbiamo avere il coraggio di fare autocritica: la nostra generazione ha fallito sul tema del clima e rischia di fallire anche in queste nuove sfide. Non c'è sufficiente convinzione, non c'è una visione forte da parte degli amministratori. Non parlo per sentito dire: il mio Parco, che all'inizio non era nemmeno coinvolto in questo progetto, si è ritrovato improvvisamente in prima fila. E perché è successo? Perché da parte di molti amministratori locali mancava la volontà di esserci, di assumersi un impegno reale. Certo, ci sono eccezioni, come l'amico di Cetara, che ha mostrato passione e determinazione. Ma nel complesso manca una classe dirigente convinta, formata, capace di credere davvero in questi processi. E quando viene meno la convinzione, inevitabilmente tutto si affievolisce. Si trascura l'informazione, non si approfondisce, non si comunica.

Non si ha la pazienza di scavare per cercare risposte o soluzioni. In sostanza, se non si crede in un progetto, quel progetto non si diffonde, non diventa patrimonio comune. E questo rappresenta un limite enorme.

### **Intervento di Paolo Dalla Sega<sup>112</sup>**

Credo che serva un'idea più ampia, più espansa di cultura. Oggi abbiamo parlato molto di cibo e di turismo, ma la cultura riguarda anche il manifatturiero, il "saper fare" tipicamente italiano. Eppure – giocando un po' con le parole – siamo più bravi a saper fare che a far sapere che sappiamo fare. È come se queste imprese, comprese quelle legate alla tradizione artigiana e ai mestieri, fossero percepite come qualcosa di separato dal mondo culturale. In realtà spesso rappresentano il territorio tanto quanto, se non più, dei beni culturali tradizionali.

---

<sup>112</sup> Valorizzazione urbana e grandi eventi, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Faccio un esempio di connessione creativa che, a mio avviso, può rendere un progetto, una narrazione, un territorio più interessanti. Altrimenti rischiamo di rimanere chiusi in contesti troppo specialistici, tra “addetti ai lavori”, tra amici. Anche questa è una forma di marginalità. Pensiamo a Brescia. È una città ricca, certo, ma la sua provincia è vastissima e lontana dal centro. Un territorio che va dagli ulivi e dai limoni fino ai ghiacciai. Quando lavoravo per Expo, all’interno di Padiglione Italia, mi occupavo di alcuni territori, tra cui il Bresciano. E siamo partiti – mi viene naturale ricordarlo qui – da Puccini. Nel 1904 Puccini debutta con la *Madama Butterfly* alla Scala ed è un disastro, un fiasco. Ne rimane depresso e decide di rifugiarsi, per rilassarsi, proprio nelle zone del Bresciano. Non c’era ancora il vino che conosciamo oggi, ma era già un’area a vocazione “amena”, dove in seguito sarebbero arrivati Benedetti Michelangeli, la Mille Miglia e tutto il mondo dell’automotive bresciano. Ma Puccini andava lì anche per un’altra ragione: per cacciare. All’epoca era un’attività più accettata di oggi ed era fonte di piacere per molti. La zona che frequentava, la Val Trompia, era famosa da secoli per la produzione artigianale di armi, e non armi qualsiasi: la celebre “canna ritorta”, un fucile costruito non da due semicanne saldate, ma da un unico pezzo forgiato con una tecnica antichissima e raffinatissima. Io stesso non la conoscevo. Quando me l’hanno raccontata e mi hanno mostrato la connessione con Puccini, ho compreso quanto potente possa essere una narrazione di questo tipo.

Penso che in tutti i territori d’Italia – soprattutto in quelli minori, marginali o apparentemente centrali ma in realtà esclusi – servano narrazioni sorprendenti. Serve uno storytelling che parta dal patrimonio, ma che lo allarghi, includendo il patrimonio vivente fatto di saperi e pratiche che ancora oggi esistono e producono valore. Connettere questi saperi, unire i puntini anche quando sembrano lontani tra loro: questo è ciò che dobbiamo fare. Ed è anche ciò che dobbiamo insegnare a fare alle nuove generazioni, sperando che mantengano curiosità verso queste pratiche e queste reti. Perché sì, anche queste sono reti, reti che mettono in relazione mondi culturali apparentemente distanti e che fanno parte a pieno titolo dello sviluppo di una cultura.

## CANTIERE DIGITALE | SFIDE E SOLUZIONI: WORKSHOP PRATICO SULL'ACCESSIBILITÀ NEI MUSEI

*A cura di Fondazione Kainòn ETS*

### **RIPENSARE L'ACCESSIBILITÀ: SFIDE DIGITALI NEI MUSEI | REPORT DEL LABORATORIO A CURA DI ISABELLA DUCROS<sup>113</sup>**

Sono Isabella Ducros, da due anni Projects and Operations Specialist di Fondazione Kainòn ET. Il laboratorio mirava a esplorare il tema dell'accessibilità nei progetti museali, ragionando su possibilità e limiti pratici dell'integrazione del digitale. Al centro delle attività del laboratorio era il DiPA Tool<sup>114</sup>, una piattaforma web gratuita sviluppata dalla Fondazione Kainòn che, tramite l'utilizzo dell'AI generativa, supporta i musei nella valutazione e nel miglioramento dell'accessibilità dei propri progetti digitali.

Le attività sono state condotte da me e da Eleonora Caparesi<sup>115</sup>, ognuna di noi ha guidato un tavolo di lavoro: ciascuno dei due gruppi ha realizzato due mappe tematiche con l'ausilio di post-it, coprendo tutte e quattro le aree chiave delineate dal DiPA Tool: Progettazione, Target e Stakeholder, Tecnologie, e Facilitazioni. Al termine delle attività, abbiamo presentato e commentato congiuntamente le mappe, promuovendo un confronto collettivo e garantendo il coinvolgimento di tutti i presenti in un proficuo dibattito interdisciplinare.

Il quadro teorico di riferimento del workshop si basava su quattro dimensioni fondamentali che riprendono le quattro aree del DiPA Tool. In primo luogo, l'adozione di un approccio sistemico all'accessibilità in Progettazione, considerata parte integrante delle strategie museali e non semplice caratteristica aggiuntiva. In secondo luogo, si intendeva dimostrare il valore di gruppi interdisciplinari e diversificati quando si approccia a queste tematiche, e lo si è riusciti a fare sia attraverso l'uso del DiPA, in particolare osservando l'area dedicata a Target e Stakeholder, sia attraverso il workshop stesso, che invitava al confronto diverse figure professionali<sup>116</sup>. In terzo luogo, si è valutato in che misura gli strumenti digitali possano favorire o ostacolare l'accesso al patrimonio, a seconda delle modalità di progettazione e implementazione. Infine, l'idea di riformulare la nozione di "pubblico" a partire dai ragionamenti intorno al digitale, superando le tradizionali catalogazioni demografiche e concentrandosi sui bisogni di diverse tipologie di utenti.

---

<sup>113</sup> Project & Operations Specialist Fondazione Kainòn ETS. Intervent

<sup>114</sup> Per accedere al sito del DiPA Tool e provare lo strumento: <<https://dipa.fondazionekainon.it/>>.

<sup>115</sup> Eleonora Caparesi è Innovation Consultant EffortCube, e per questa occasione ha collaborato con la Fondazione.

<sup>116</sup> La Fondazione Kainòn ETS si impegna a operare nel rispetto del principio "Niente su di noi senza di noi", che richiede il coinvolgimento diretto dei gruppi interessati ogni qual volta si definiscano politiche o pratiche che li riguardano. Questo workshop ha avuto come obiettivo quello di sensibilizzare e stimolare una riflessione ampia sul tema, ed era rivolto in particolare a chi è chiamato a progettare servizi e strategie inclusive nelle istituzioni culturali. Il workshop è quindi stato costruito per essere accessibile ma non ha previsto sistematicamente la partecipazione di rappresentanti di gruppi specifici.

Al termine del workshop i due gruppi condividevano un principio: il potenziale impatto, positivo o negativo, delle tecnologie digitali sull'accessibilità museale è intrinsecamente connesso alle scelte progettuali che ne determinano l'implementazione. La dimensione digitale, infatti, non possiede caratteristiche di accessibilità intrinseche assolute, ma richiede sempre un processo riflessivo e consapevole di progettazione per poter mettere in atto il suo potenziale.

Questa occasione ha rafforzato l'idea che ci sia un reale bisogno di occasioni di scambio e riflessione su questi temi, come emerge anche dalle risposte al questionario somministrato al termine dell'incontro: tra queste, una parla di "speranza" che il DiPA Tool "possa essere una base per far comprendere a tutti gli addetti ai lavori la necessità di rendere i musei il più accessibili possibile, per tutti"<sup>117</sup>.

Riprendendo il significato del titolo dell'edizione di LuBeC 2024, "Venti di Cultura", la cultura può essere motore di cambiamento (verso l'accessibilità) e innovazione (verso le nuove tecnologie), ma solo se si progetta integrando queste due dimensioni nella strategia generale dell'istituzione.

---

<sup>117</sup> Citazione dal formulario di feedback del workshop "Laboratorio accessibilità | Sfide e soluzioni: workshop pratico sull'accessibilità e il digitale nei musei": "Spero possa essere una base per far comprendere a tutti gli addetti ai lavori la necessità di rendere i mus[e]i il più accessibili possibile, per tutti."

## CANTIERE DIGITALE | ARCHIVI IN RETE: UN PATRIMONIO FOTOGRAFICO PER LA COMUNITÀ

*A cura di LYNX – Center for the Interdisciplinary Analysis of Images, Contexts, Cultural Heritage della Scuola IMT Altì Studi Lucca*

**Intervento di Linda Bertelli<sup>118</sup>, Agnese Ghezzi e Fabrizio Gitto<sup>119</sup>**

“Archivi in Rete” è un progetto di valorizzazione del patrimonio fotografico conservato dalle istituzioni della città di Lucca, sviluppato da LYNX - Center for the Interdisciplinary Analysis of Images, Contexts, Cultural Heritage della Scuola IMT Altì Studi Lucca in collaborazione con il Comune di Lucca e in particolare con l’Archivio Fotografico Lucchese “A. Fazzi”<sup>120</sup>. Il lavoro di ricerca è stato presentato da Linda Bertelli, professoressa di Estetica e Studi Visuali della Scuola IMT e direttrice scientifica del progetto, e da Agnese Ghezzi e Fabrizio Gitto, assegnisti di ricerca. Durante l’incontro sono intervenuti inoltre Paola Angeli (Dirigente Settore Istruzione, Cultura ed Eventi, Turismo e Sport, Comune di Lucca) e Francesco Bertozzi (responsabile Coordinamento di Bibliolucca, Sezione Archivi).

Il progetto ha coinvolto e messo in relazione 36 enti conservatori pubblici e privati, di natura imprenditoriale, culturale, ecclesiastica ed educativa, al fine di creare una rete di istituzioni per restituire una visione d’insieme sul posseduto fotografico di Lucca. Le informazioni raccolte nel corso dei due anni di ricerca sono confluite in un database open access, raggiungibile all’indirizzo [archivinrete.comune.lucca.it](http://archivinrete.comune.lucca.it).

Il portale contiene oltre 140 schede catalografiche costruite nel rispetto degli standard archivistici nazionali<sup>121</sup>. La ricerca si è concentrata sulla descrizione testuale dei patrimoni a livello inventariale, includendo dati relativi alle storie delle collezioni, le consistenze e le tipologie dei materiali (analogici e digitali), i soggetti rappresentati, le fotografie e i fotografi individuati.

Le informazioni censite sono di facile consultazione e raggiungibili attraverso tre modalità di ricerca: la barra di ricerca libera in “Home”, la sezione “Ricerca” con temi chiave (enti, personalità, soggetti fotografici, luoghi, eventi storici) e “Patrimonio”, che mostra l’albero archivistico dei fondi censiti. Il portale consente così di navigare il patrimonio indipendentemente dall’istituto di conservazione, con l’obiettivo di soddisfare le esigenze di un’utenza differenziata: esperti di diversi ambiti disciplinari, cittadinanza interessata alla memoria locale, docenti alla ricerca di strumenti per la didattica.

---

<sup>118</sup> Responsabile scientifica del progetto “Archivi in Rete”. Intervento revisionato dall’autrice.

<sup>119</sup> Assegnisti del progetto “Archivi in Rete”. Intervento revisionato dagli autori.

<sup>120</sup> “Archivi in Rete” è stato sviluppato con il contributo di Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, la società Hyperborea e l’associazione Photolux ed è stato cofinanziato dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione della Regione Toscana, attraverso un Bando per l’Alta Formazione, promosso nell’ambito del progetto GiovaniSi. Il gruppo di lavoro interno è costituito da esperti della Scuola IMT di diverse discipline: Maria Luisa Catoni, Giorgio Stefano Gnecco, Riccardo Olivito, Andrea Averardi, Francesca Leonardi, Emanuele Carlenzi.

<sup>121</sup> Per la compilazione di alcune schede, ci si è avvalsi della collaborazione di ricercatrici e ricercatori della Scuola IMT: Martina Cavalli, Emanuele Carlenzi, Davide Dal Sasso, Angela D’Alise, Livia Fasolo, Flaminia Ferlito, Marco Foravalle, Giulia Gilesi, Francesca Leonardi, Alessandro Masetti, Elena Pontelli e Livia Torchio.

## INTERVISTA | QUALE CULTURA SOPRAVVIVERÀ ALLE SFIDE DELLA CONTEMPORANEITÀ? Danilo Breschi intervista Marcello Veneziani

### DANILO BRESCHI<sup>122</sup>

Benvenute e benvenuti a tutti. Utilizzo una formula che credo sintetizzi chi sia Marcello Veneziani: un pensatore. Ora mi direte che tutti noi pensiamo. Però c'è anche chi ci aiuta, chi ci induce, chi ci sollecita a fare esercizio di pensiero più acuto, più profondo, più critico rispetto al nostro tempo, innanzitutto collegandolo al tempo passato e in prospettiva del futuro. Nella tradizione platonica, il filosofo è colui che ci obbliga – magari anche a fatica – a uscire dalla caverna, a verificare se quello che ci viene detto è davvero vero. In questo senso, credo che Marcello sia anche un filosofo e credo che lo testimonierà la conversazione di stasera. Che cos'è per te la cultura?

### MARCELLO VENEZIANI<sup>123</sup>

La cultura è la sintesi di culto e coltivazione. Ovvero, è apertura al cielo, al senso della vita, alla visione del mondo e quindi al culto; ma dall'altra parte è coltivazione. Non solo coltivazione interiore e personale, ma anche nel senso di legame con la terra, di concreto rapporto con la realtà del tuo tempo, della comunità, del mondo in cui vivi. Senza quel termine intermedio non riusciamo ad avere gli strumenti per interpretare il mondo. In senso pratico la cultura è il fondamento di una civiltà e ha come presupposto l'educazione. Se volessimo citare Vico dovremmo dire che la cultura è esattamente in quel punto intermedio, ancora una volta, tra la curiositas di colui che non sa e dall'altra parte il sapere che poi riesce ad apprendere grazie alla meraviglia. Cultura è anche tradizione, nonché l'espressione di base per generare una civiltà. Una civiltà cresce se ha consapevolezza.

### DANILO BRESCHI

Proseguendo la riflessione sul significato di cultura, è interessante soffermarsi sul rapporto che lega la cultura all'Italia. Nel 2020 hai pubblicato Dante nostro padre, un saggio che raccoglie testi meno noti del poeta, presentandolo come figura visionaria e fondativa. A partire da Dante e dal contesto in cui ci troviamo – Lucca, i beni culturali, l'Italia – ti chiederei una riflessione sul rapporto tra cultura e identità italiana. Quale ruolo attribuisce a monumenti, chiese e patrimoni culturali nel loro valore identitario e sociale?

### MARCELLO VENEZIANI

L'Italia è una nazione culturale. Altre sono state nazioni politiche, nate attorno a un condottiero, a un'impresa militare, a un progetto politico. In Italia è nata prima la consapevolezza culturale e soltanto dopo - molto dopo - l'unità nazionale. Resto dell'idea che i Beni Culturali dovrebbero essere uno dei Ministeri fondamentali, nonché una delle linee cruciali della politica e del governo della Nazione. La cultura arriva subito dopo le necessità primarie.

### DANILO BRESCHI

---

<sup>122</sup> Professore di Storia delle dottrine politiche, Università degli Studi Internazionali di Roma. Intervista revisionata dall'autore.

<sup>123</sup> Giornalista, scrittore e filosofo. Intervista revisionata dall'autore.

Abbiamo ragionato intorno al concetto di Europa. Secondo te, l'Italia può avere un ruolo nel più vasto ambito europeo? E la stessa Europa – alla luce del paradigma culturale che tu hai appena ben definito – può costruirsi un'identità? Dunque, quello che vorrei chiederti è se è possibile, secondo te, fondare un'identità europea che abbia un impianto culturale solido?

### MARCELLO VENEZIANI

L'Europa ha rinunciato nel suo statuto di fondazione a richiamarsi all'identità culturale europea. Ha rinunciato, per esempio, ad avere, grazie ad un atto identitario di nascita, la possibilità di riconoscere le sue radici nel pensiero e nella polis della Grecia antica, nella civiltà e nel diritto romani, nella civiltà cristiana, che sono, in tutte le sue accezioni, i fondamenti culturali dell'Europa. Ho l'impressione che tutto il processo unitario europeo sia stato un processo di allontanamento dalla civiltà europea: l'Europa è cresciuta, vorrei dire, contro la civiltà europea. Se volessimo esprimere in un'immagine la differenza tra la civiltà europea e l'Unione Europea, direi che la civiltà europea è sorta intorno a una piazza, con la cattedrale, il Palazzo di città, le opere d'arte, il popolo. L'Unione Europea è sorta intorno alle rotatorie: che sono elementi attorno a cui si fluisce e in cui non ci si incontra mai, con solitudini in movimento e in cui non c'è un centro, o un cuore, o una Cattedrale, o un punto di riferimento. Sono intercambiabili - puoi trovare le rotatorie identiche in Germania come in Sicilia - e sono la dimostrazione della fine della civiltà europea. Io ho l'impressione che le direttive culturali europee, che sono più che mai soggette a tutto quel catechismo ideologico che viene chiamato "woke", "mainstream", "politically correct", sono politiche di allontanamento dalla effettiva natura culturale da cui deriviamo, quindi credo che questo sia il peccato originale che ci portiamo addosso continuamente: siamo ancora succubi di questa forma di subalternità a una specie di ideologia del nostro tempo. Il vero problema che uccide la cultura è il fatto che essa presupponga la capacità di abitare più mondi: quello del passato, quello del futuro, quello del mito, quello dell'eterno. Nel momento in cui noi siamo interamente piegati a valutare il presente, le sue ideologie e le sue sensibilità, noi cancelliamo la nostra umanità, la nostra identità e la nostra cultura. L'uomo si distingue per il rapporto attivo con la memoria storica e il passato, per la capacità progettuale di immaginare il futuro – ciò che Kant definiva “l’attesa ponderata dell’avvenire” – e per il legame con il senso dell’eterno, tratto essenziale di ogni civiltà. A questi si aggiunge il rapporto con il mito, inteso come racconto originario e fondativo, imprescindibile per l’identità di una società.

Quando tali dimensioni vengono meno e si vive esclusivamente ancorati al presente, si smarrisce la condizione stessa della cultura e della civiltà. È questo, purtroppo, il bilancio critico che oggi riguarda l'Unione Europea.

### DANILO BRESCHI

A proposito di Unione Europea, una possibile definizione di bene culturale – non esclusiva, ma significativa – consiste nella sua capacità di suscitare interrogativi in chi lo visita, sia esso un museo o una chiesa. Il bene culturale è realmente tale quando invita a riflettere sul mistero e sulla dimensione verticale dell'esistenza, conducendo oltre l'immediato. Questo richiama anche l'attività di LuBeC e la sensibilità del suo pubblico: dalla presenza del coro dei ragazzi dell'Istituto Comprensivo Milani di Caivano, che hanno eseguito l'Inno d'Italia, ai workshop dedicati al rapporto tra beni culturali, integrazione e coesione sociale. Qui emerge con forza la parola “comunità”, paradigma che spesso evochi. In un'intervista

di alcuni anni fa a TV2000, hai utilizzato la distinzione tra caldo e freddo per descrivere la comunità anche in termini simbolici di temperatura. In questa prospettiva, la cultura, intesa come fattore di coesione, può realmente sostenere la comunità, contrastando degrado, abbandono e isolamento, sebbene venga spesso trascurata da chi dichiara di perseguire l'integrazione.

### **MARCELLO VENEZIANI**

L'ideologia dominante degli ultimi decenni si fonda sull'idea che l'uomo nasca come individuo e che solo successivamente, attraverso un contratto sociale, si leghi agli altri. Credo invece sia necessario rimettere in discussione questo paradigma: l'uomo non nasce individuo, ma come frutto di una relazione e, sin dalla nascita, eredita tradizioni, culture e legami che lo collocano all'interno di una comunità. Le concezioni prevalenti oggi, pur non dichiarandosi ideologiche, si basano sull'idea di un individuo che si autodetermina e si autocrea, che può ridefinire la propria natura, la propria identità, la propria condizione di vita. La società, in questa visione, diventa un'aggiunta accessoria, un contratto opzionale fondato su motivazioni filantropiche. In realtà, riconoscere che siamo originariamente parte di una comunità significa recuperare la consapevolezza di una dimensione relazionale costitutiva: i rapporti familiari, parentali, sociali. Negare tali legami significa ridurre l'uomo a un atomo isolato, neutro, intercambiabile. Riacquisire una sensibilità comunitaria è essenziale. Molte forme di solitudine, alienazione e insoddisfazione contemporanee derivano dall'aver smarrito il senso di prossimità. L'idea di essere "cittadini del mondo", preoccupati per l'umanità astratta, spesso si accompagna all'indifferenza verso chi ci è vicino. Come ricordano Leopardi e Dostoevskij, l'amore universale senza radici può degenerare in freddezza o ostilità verso il prossimo. Il senso autentico di comunità nasce dalla vicinanza: dall'amore per i propri familiari, i concittadini, i connazionali, fino ad allargarsi per cerchi concentrici all'intera umanità. Capovolgere questo ordine, partendo da un amore astratto e indifferenziato, conduce invece a esiti individualistici e narcisistici. Solo a partire da rapporti concreti e prossimi l'apertura universale può essere autentica e duratura.

### **DANILO BRESCHI**

Tra le principali sfide della contemporaneità vi è la globalizzazione, affermata con forza tra la fine degli anni '80 e l'inizio dei '90, in gran parte sotto il segno dell'economia e della tecnica. Spesso sei stato interpretato, talvolta in modo riduttivo, come se identificassi la globalizzazione con l'occidentalizzazione, posizione che ha generato equivoci: da un lato l'idea che tu veda in essa il peggiore dei mondi possibili, dall'altro che ne riconosca soltanto i benefici. In realtà, la tua prospettiva appare più equilibrata: non è il migliore dei mondi possibili, ma nemmeno il peggiore. Sarebbe dunque utile approfondire la tua idea di globalizzazione come sfida del presente e chiarire in che misura essa si intrecci con il concetto di comunità.

### **MARCELLO VENEZIANI**

Non credo che viviamo nel peggiore dei mondi possibili: mai come oggi l'umanità ha conosciuto livelli così elevati di longevità e benessere. Ciò che desta preoccupazione non è la condizione presente in sé, ma il rischio di avvicinarci a un punto di non ritorno, oltre il quale la nostra umanità verrebbe compromessa. Le trasformazioni tecnologiche, l'illusione del transumano e l'allontanamento dalla memoria storica e dal pensiero critico potrebbero condurre a una progressiva disumanizzazione. In questo quadro si inserisce la



globalizzazione. Nata nei secoli da impulsi di potere e di conversione, oggi essa assume una forma nuova, dominata dall'economia finanziaria e dalla tecnica. Strumenti nati per migliorare la vita rischiano di trasformarsi in fini assoluti, privando l'esperienza collettiva di senso e continuità. Dopo una fase iniziale segnata dall'occidentalizzazione, la globalizzazione appare oggi trainata da nuovi attori, come la Cina, e suscita diffidenze perfino nel cuore dell'Occidente. Non si tratta di opporre universalismo e particolarismo, ma di introdurre contrappesi. Quanto più si amplia lo spazio globale, tanto più sono necessari ancoraggi: tradizione, identità, eredità culturale, capacità critica. Solo così possiamo governare la globalizzazione, anziché esserne travolti. Da qui l'urgenza del concetto di comunità. In un'epoca di spaesamento e sradicamento, l'appartenenza non perde valore, ma diventa indispensabile. È nel riconoscersi in una comunità che l'individuo trova il contrappeso necessario a orientarsi nel sistema-mondo e a vivere la globalizzazione senza smarrire la propria umanità.

### **DANILO BRESCHI**

Hai richiamato il bisogno di interpretazione critica e questo porta a riflettere sulla figura pubblica dell'intellettuale. Secondo te, quale ruolo ha avuto negli ultimi anni in Italia e, più in generale, in Europa e in Occidente? In che misura le mode culturali contemporanee – dal politicamente corretto al politicamente scorretto, fino alla cancel culture che rischia di recidere il legame con il passato – hanno condizionato questa figura? Qual è oggi, a tuo avviso, il senso dell'intellettuale e quale funzione può o deve ancora esercitare in una prospettiva di promozione culturale non effimera né subordinata alle ideologie del tempo?

### **MARCELLO VENEZIANI**

L'intellettuale ha avuto un ruolo centrale per gran parte del Novecento: fino agli anni Settanta ha svolto funzioni decisive, sostituendo in parte il sacerdote, elaborando pensiero politico, contribuendo alla nascita di movimenti e influenzando eventi storici, talvolta drammatici come l'intervento italiano nella Prima guerra mondiale. In quell'epoca la cultura esercitava un primato, sostenuta da figure simboliche come D'Annunzio, Pascoli o Carducci, capaci di offrire narrazioni collettive e identitarie. Negli ultimi decenni, invece, si è assistito a un declino verticale della figura dell'intellettuale, sostituita da surrogati come influencer e comunicatori, più legati alle mode che al pensiero critico. A questo processo hanno contribuito gli stessi intellettuali, che dagli anni Settanta in poi hanno teorizzato la propria irrilevanza, fino a sancire un'eutanasia consapevole della loro funzione. La perdita di motivazioni culturali, ideali e spirituali li ha condotti verso il nichilismo, trasformandoli in meri notai dell'assenza di valori e riducendo il loro ruolo a presenza ornamentale e marginale. Un tempo la vitalità degli intellettuali era alimentata dal conflitto e dal confronto tra visioni del mondo. Oggi, invece, il dibattito è sostituito dal rifiuto aprioristico o dal silenzio, e la cultura smette di essere spazio di confronto critico. Per questo si può dire che gli intellettuali stessi, prima ancora della tecnica o dell'economia, abbiano avuto una parte decisiva nella propria scomparsa, diventandone complici.

### **DANILO BRESCHI**

Come intellettuale, come ti sei confrontato con questa crisi? Hai sentito l'esigenza di reagire in senso antinichilistico, senza arrenderti. A me così pare. Se sì, in che modo? E come proponi questa prospettiva alle nuove generazioni, trasmettendo loro l'importanza di esercitare ancora oggi una funzione di pensiero critico e costruttivo?

**MARCELLO VENEZIANI**

Devo ammettere di vivere una lotta quotidiana con la disperazione e con la tentazione di tacere. Eppure avverto il bisogno di comunicare, di lasciare almeno una traccia. Forse, come direbbe Simone Weil, quella “prima radice” è ancora viva dentro di me ed è ciò che mi tiene saldo. Nonostante il senso di solitudine e l'impressione che le parole non abbiano alcuna influenza reale, continuo, con ostinazione, a leggere, a criticare o ad apprezzare i libri degli altri, a confrontarmi persino con posizioni lontane dalle mie. Credo ancora nel dialogo, mentre molti praticano la finzione dell'inesistenza: se non sei con loro, non esisti. I dialoghi, tuttavia, spesso si riducono a soliloqui. Anche quando provo a suscitare risposte, raramente si apre un confronto autentico. Qualche tempo fa Massimo Cacciari ha lanciato un appello affinché la cultura si misurasse con i cambiamenti politici in corso. La politica non ha risposto, e questo non sorprende; più grave è stato il silenzio del mondo culturale. Io, spinto dalla mia ostinazione, ho risposto: ma la mia è stata l'unica voce raccolta. Non ne ricavo orgoglio, ma sconforto. È come se ogni gesto, ogni parola, fosse destinata a dissolversi come scritta sull'acqua.

**DANILO BRESCHI**

Ritornando al tema della cultura, è importante sottolinearne il valore anche in ambito educativo, come occasione per offrire alle nuove generazioni autori e autrici capaci di diventare interlocutori autentici. Penso, ad esempio, alla rassegna Imperdonabili e al tuo prossimo libro, in cui dialoghi con figure del passato che si rivelano sorprendentemente vive e attuali. È un'esperienza che accomuna molti insegnanti che credono ancora nel proprio ruolo: proporre ai giovani questi autori come possibilità concrete per il loro futuro. In fondo, è la tua formazione e la tua cultura a sostenerti contro la disperazione, perché ti hanno consegnato amici invisibili ma sempre presenti, con cui continui a dialogare.

**MARCELLO VENEZIANI**

Trovo conforto nel dialogo con gli “invisibili”, autori che continuo a leggere e rileggere come fratelli maggiori ancora vivi nel pensiero. A scuola e all'università vi sono docenti che svolgono un'opera preziosa nel farli conoscere, ma spesso prevale un approccio riduttivo: giudicarli solo in base alla loro presunta attualità. È una delle espressioni più evidenti del presentismo della nostra epoca. Un autore non è grande perché corrisponde alle nostre categorie, ma perché sa parlare a tutti i tempi, toccando le corde più profonde dell'animo umano. È questo che lo rende un classico, come Dante o Vico. Applicare al passato le etichette di oggi significa neutralizzarne la forza creativa. L'incontro con altri mondi, con prospettive diverse dalle nostre, è la vera ricchezza: permette di interrogarsi, di aprire dubbi, di generare pensiero critico. Quando invece riduciamo Enea a simbolo del migrante o Dante a presunto femminista, impoveriamo la cultura e la condanniamo all'uniformità. Con Imperdonabili e con il nuovo libro Senza eredi ho voluto reagire a questa deriva, proponendo autori di epoche e provenienze diverse, da Marsilio Ficino a Byung-Chul Han e Giorgio Agamben. Non tutti sono classici, ma ciascuno contribuisce a sollecitare il pensiero. È un percorso che mira a ravvivare la curiosità per le voci del passato e a riscoprirne la diversità, contro ogni forma di pensiero uniforme e totalizzante.

**DANILO BRESCHI**

In quello che sta per diventare il tuo penultimo libro, che è *L'amore necessario*, postilli scrivendo che "l'amore ci salverà dall'intelligenza artificiale". Perché l'amore ci salverà? Può avere anche una ricaduta civile, pubblica?

**MARCELLO VENEZIANI**

In questo libro parto dall'idea che, in una società segnata da una crisi profonda e da un possibile punto di non ritorno, la condizione necessaria per ricostruire un rapporto autentico con il mondo e con gli altri sia l'amore. Non inteso soltanto come relazione interpersonale, ma come forza universale, quella che, per dirla con Dante, "move il sole e l'altre stelle". È da questa convinzione che affronto anche la questione dell'intelligenza artificiale. Non temo la sua avanzata in sé, ma la ritirata dell'intelligenza naturale: è il venir meno del pensiero critico e della memoria storica a renderci davvero vulnerabili. Saremo in grado di governare l'intelligenza artificiale solo se manterremo vivi i contrappesi della cultura, della religione, della riflessione teologica. Diversamente, essa diventa sovrana e noi suoi strumenti. Nelle pagine conclusive mi chiedo quale sia la sola dimensione che l'intelligenza artificiale non potrà mai generare: l'amore. Perché, per quanto si espanda, non può produrre né suscitare quell'energia originaria che precede ogni azione e che sta all'inizio di ogni cosa.

**DANILO BRESCHI**

Mi viene in mente un termine caro a Simone Weil, l'attenzione. Direi che l'intelligenza artificiale non può produrre attenzione. Ed è un punto che riguarda profondamente il nostro modo di porci di fronte all'altro. Penso anche a Emmanuel Lévinas e al suo libro *L'epifania del volto*: il volto, al di là di ogni riconoscimento esteriore, rimanda a qualcosa di più umano e profondo. In questo senso, l'attenzione di Weil, il volto di Lévinas e l'amore di cui parlavi poco fa sembrano convergere in un'unica direzione.

**MARCELLO VENEZIANI**

Per Simone Weil l'attenzione è l'atto spirituale per eccellenza: è il momento in cui ci si accorge di essere al mondo, instaurando un rapporto intenso e consapevole con la realtà. È al tempo stesso un risveglio e una forma di cura verso gli altri. Potremmo definirla la sintesi di due elementi: senso critico e amore. Da un lato la capacità di giudizio, dall'altro la premura verso ciò che ci circonda. Non a caso, nelle espressioni comuni, "avere attenzioni" significa prendersi cura, mentre "fare attenzione" vuol dire vigilare, esercitare il pensiero critico. Proprio per questo l'attenzione è essenziale, eppure viviamo in una crescente disattenzione che ci allontana da ciò che rende autenticamente umana la nostra condizione. È attraverso la distrazione che rischiamo di diventare disumani, fino a non essere più consapevoli del patrimonio di saperi che ci appartiene, né capaci di trarne ragione e passione.

**DANILO BRESCHI**

Potremmo dire che parliamo tanto di emozione e amore, ma che in realtà sono tempi tiepidi?

**MARCELLO VENEZIANI**

Non solo. Le emozioni sono soltanto il flash di un momento, non sono nemmeno passioni. Perché la passione implica continuità, persino fedeltà, un dispendio di sé. Si tratta di un dare e un ricevere. Si usa continuamente questo termine, "emozione" ed è davvero

stucchevole, lo sentiamo in ogni programma TV: "mi ha emozionato", "sono emozionato". A parte il fatto che sia una mera retorica, emozionare significa non pensare, non è che una banale folgorazione. Equivale a quel che passa improvvisamente sullo smartphone, soltanto un'immagine velocemente trascorsa. Questa società delle emozioni non pensa, non trattiene e non ricorda. Se tu non ricordi e non rielabori hai smesso di essere umano. Noi rischieremo di non essere più umani a causa della nostra disattenzione. In compenso, saremo tanto emozionati.

**DANILO BRESCHI**

Grazie a Marcello Veneziani. Abbiamo visto che il Bene Culturale è tale nella misura in cui favorisce questi atti di resistenza rispetto a derive e degenerazioni, come una forma di salvaguardia. Salvaguardiamo il Bene Culturale così come il Bene Culturale salvaguarda l'umano.

**Promo PA Fondazione** e lo staff di LuBeC vi aspettano alla ventunesima edizione di LuBeC  
- Lucca Beni Culturali  
Real Collegio, 08 e 09 ottobre 2025

info@lubec.it  
www.LuBeC.it



V.le Luporini 37/57 - 55100 Lucca

Tel. +39 0583 582783

Fax. +39 0583 1900211

[info@promopa.it](mailto:info@promopa.it)

*Finito di stampare nel mese di settembre 2025*

---