

LuBeC 2025

Ponti di Cultura

Atti di LuBeC 2025
AA.VV.

A cura di
Francesca Velani

In collaborazione con
Elisa Campana
Céline D'Agostino

dibattiti

LuBeC è un evento di



PROMOPA
FONDAZIONE
RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI



DIBATTITI | Promo PA Fondazione

LuBeC – Lucca Beni Culturali 2025

Ponti di cultura

Atti del XXI Convegno Nazionale
Lucca | Real Collegio | 8 e 9 ottobre 2025

a cura di Francesca Velani

con

Elisa Campana

Céline D'Agostino

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. E proprio per offrire un sistema semplice e intuitivo per la valutazione dei progetti culturali è nata CALIBRO, una piattaforma dedicata a questo tema strategico per l'intero settore.

La Fondazione ha inoltre sviluppato tre osservatori, dedicati ad alcuni dei principali processi di trasformazione del settore pubblico e culturale: OREP – Osservatorio sul Recovery Plan, realizzato con l'Università di Tor Vergata, Osservatorio sul Recovery Plan, con l'Università di Tor Vergata. Uno strumento di conoscenza, proposta e monitoraggio del PNRR; AI4PA, dedicato all'impatto dell'intelligenza artificiale sulla Pubblica Amministrazione, con particolare attenzione a

modelli organizzativi, competenze e nuovi servizi; OESC – Osservatorio Eventi Sostenibili nella Cultura, sviluppato con Fondazione Ecosistemi, che analizza pratiche, strumenti e comportamenti degli operatori culturali per accompagnare dal basso la transizione ecologica del settore.

Presidente

Gaetano Scognamiglio

Vice Presidente

Francesca Velani

Amministratrice

Fabiana Dardi - Direzione Finanze

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, Ioletta Pannocchia, Gaetano Scognamiglio, Antonio Stancanelli, Giuseppe Stancanelli, Francesca Velani

Revisore

Daniele Bullentini

Sommario

Riflessioni delle Autorità	12
NOTA DELLA CURATRICE LuBeC 2025: ponti di cultura tra visioni e pratiche, di Francesca Velani	19
CONVEGNO DI APERTURA.....	22
<i>Apertura dei lavori</i>	23
Intervento di Alfonsina Russo	23
Intervento di Angela Acordon	24
Introduzione di Gaetano Scognamiglio	25
<i>Cultura e welfare Un confronto</i>	27
Il welfare culturale dalle esperienze alle politiche territoriali, di Francesca Velani	27
Parma: cultura, cura e alleanze per lo sviluppo territoriale, di Michele Guerra	28
Il ruolo delle regioni per il welfare culturale, di Elena Pianea	31
Musei, benessere e inclusione. Il patrimonio come luogo di cura e cittadinanza, di Massimo Osanna.....	34
Conclusioni di Francesca Velani	37
<i>Cultura e intelligenza artificiale</i>	38
Intervento di Laura Brandimarte (video).....	38
Intervento di Marcello Minuti	40
Europa e Cultura: presentazione del Bando European Cooperation Projects, di Irene Favero (video)	46
<i>Consegna del riconoscimento LuBeC 2025</i>	48
SESSIONI PARALLELE	49
CANTIERE WELFARE CULTURALE POLICIES PER UNA STRATEGIA NAZIONALE SUL WELFARE CULTURALE TRA EMPOWERMENT DI COMUNITÀ E PRESCRIZIONE SOCIALE	50
Intervento introduttivo di Massimo Marsili	50
Intervento di Elena Pianea	52
Intervento introduttivo e coordinamento, di Francesca Velani	53
L'approccio al welfare culturale e le esperienze nei territori. I risultati dell'indagine nelle regioni italiane, di Anna Maria Candela	54
Welfare culturale e community building: un ecosistema da accompagnare tra accessibilità, definizione dei ruoli e nuove competenze, di Roberta Paltrinieri	56
Dall'Europa uno strumento per la Partecipazione, di Anaïs Diana Di Bella	58
Welfare culturale e prescrizione sociale: per un approccio basato sulle evidenze, di Carlo Andorlini	59

La ricerca nazionale sulla prescrizione sociale, di Annalisa Cicerchia	62
<i>Tavola rotonda Per una strategia nazionale sul welfare culturale</i>	<i>63</i>
Introduzione e coordinamento di Cristina Ambrosini	63
Intervento di Ilaria Lega.....	63
Intervento di Vincenzo Santoro.....	65
Intervento di Luana Toniolo	68
Intervento di Ilaria Lega.....	70
Conclusioni di Cristina Ambrosini.....	73
CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO LA CULTURA SI FA IMPRESA: QUANDO LA CREATIVITÀ GENERA INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ	75
Apertura di Gaetano Scognamiglio	75
Introduzione e coordinamento, di Lelio Fornabaio	75
Intervento di Marco Tortoioli Ricci.....	76
Intervento di Helga Cossu	77
Intervento di Lucia Nardi	79
Intervento di Stefania Ricci	82
Intervento di Antonio Calabrò (in collegamento da remoto).....	84
Intervento di Ermete Realacci	87
Conclusioni di Marco Tortoioli Ricci	88
CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO COLTIVARE CULTURA, SEMINARE SOSTENIBILITÀ: PER UN’ALLEANZA TRA CULTURA E AMBIENTE.....	90
<i>La transizione verde delle organizzazioni culturali e creative. Presentazione OESC – Osservatorio</i>	<i>90</i>
Intervento di Silvano Falocco	90
Risultati della prima indagine nazionale.....	91
Intervento di Leonardo Massimo Brogelli	92
<i>Il Punto di vista di</i>	<i>93</i>
Intervento di Giovanna Barni	93
Intervento di Oliviero Ponte di Pino	95
<i>La voce degli operatori... ..</i>	<i>97</i>
Intervento di Giulia Alonzo.....	97
Intervento di Angelica Lucibello	98
Intervento di Paola Sarcina	99
CANTIERE ISIE NARRAZIONI ESPANSE: AI, MIXED REALITY E IDENTITÀ DIGITALI DEI LUOGHI NELLA CULTURA	102

Intervento introduttivo e coordinamento, di Serena Bertolucci.....	102
Intervento di Riccardo De Angelis	103
Intervento di Francesca Pisani.....	104
Intervento di Silvio Giordano	106
Intervento di Nicola Lattanzi	108
Intervento di Laura Andreini	109
Intervento di Fabio Viola	110
CANTIERE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE PER LUCCA CITTÀ DELLE ICC: VERSO UN MODELLO SCALABILE.....	112
Apertura di Mario Pardini.....	112
Intervento di Marco Filippeschi.....	113
Intervento di Massimo Marsili	115
Intervento di Gaetano Scognamiglio	116
<i>Verso un sistema delle ICC: Stato dell'arte e prospettive</i>	<i>117</i>
Intervento di Lorenzo Casini.....	117
Intervento di Valter Tamburini.....	119
<i>Le ICC nel quadro nazionale: Opportunità e servizi</i>	<i>120</i>
Intervento di Silvia Cacciatore (in collegamento da remoto).....	120
Intervento di Sabrina Mattei	122
Intervento di Francesco Spano.....	122
Zes della Cultura di Matera: la fabbrica-giardino di La Martella, di Raffaello De Ruggieri	123
CANTIERE MIC – MINISTERO DELLA CULTURA INNOVAZIONE DIGITALE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE	125
<i>“Genius Loci” di Luana Toniolo, Ilaria Menale, Alessio Mazzolotti, Roberta Gaito</i>	<i>125</i>
<i>Ecomic – ecosistema digitale per il patrimonio culturale, di Andrea De Pasquale.....</i>	<i>126</i>
CANTIERE MIC – MINISTERO DELLA CULTURA ACCESSIBILITÀ, SOSTENIBILITÀ, PNRR, WELFARE CULTURALE E NUOVE FORME DI PARTECIPAZIONE	128
Intervento di apertura di Lorella Alderighi.....	128
<i>Giovani, partecipazione e patrimonio culturale: esperienze di innovazione e inclusione sociale a pompeii.....</i>	<i>129</i>
Intervento di Giorgio Motisi	129
<i>L'accessibilità nei luoghi della cultura: tra formazione, divulgazione e comunicazione</i>	<i>130</i>
Intervento di Elena Pelosi.....	130

<i>Tomato the original museum available to overall. un progetto europeo di accessibilità per il museo d'arte orientale</i>	<i>131</i>
Intervento di Marta Boscolo Marchi, Sergio Calò, Elisa Assunta de Concini, Alessio Scabro	131
WELFARE CULTURALE: BENESSERE ACCESSIBILE ALLA GALLERIA DELL'ACCADEMIA DI FIRENZE	132
Intervento di Giulia Coco	132
Intervento di Chiara Lachi	133
<i>Educazione al patrimonio e cultura come fattori di trasformazione sociale</i>	<i>134</i>
Intervento di Elisabetta Borgia, Marina Di Berardo, Susanna Occorsio	134
<i>Le mostre come vettore di benessere individuale e sociale. Il contributo della Direzione Generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio</i>	<i>135</i>
Intervento di Valeria Guerrisi, Annarita Martini	135
<i>Esperienze di fundraising nei musei statali: dati, strumenti e prospettive future</i>	<i>136</i>
Intervento di Valeria Di Giuseppe Di Paolo, Andrea Caracciolo di Feroletto	136
CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO MODELLI DI GESTIONE E SOSTENIBILITÀ DEI GIARDINI, OLTRE IL PNRR	138
Intervento introduttivo di Gaetano Scognamiglio	138
Intervento di Fabio Tagliaferri	138
Intervento introduttivo e coordinamento di Giuseppe La Mastra	139
<i>Il piano di gestione di un giardino d'interesse culturale: per una visione d'insieme, di Giuseppe Rallo</i>	<i>141</i>
Sostenibilità economica: i diversi modelli per la generazione di valore, di Massimo Coen Cagli	142
Modelli organizzativi e operativi per la gestione dei giardini, di Franco Broccardi	143
<i>Buone pratiche</i>	<i>146</i>
L'esperienza del Borgo Storico Seghetti Panichi, di Stefania Pignatelli	146
La sostenibilità nel giardino di Palazzo Pfanner, di Alessandro e Dario Pfanner	147
<i>Prospettive per lo sviluppo del sistema dei giardini</i>	<i>149</i>
Intervento di Carolina Botti	149
Intervento di Vittoria Colonna di Stigliano	151
Intervento di Elena Pianea	151
Intervento di Anna Del Bianco	152
Intervento di Alessio De Cristofaro	154
CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO VALUTARE L'IMPATTO DEI PROGETTI CULTURALI: FRAMEWORK DI RIFERIMENTO, METODOLOGIE E STRUMENTI	156
Intervento introduttivo, di Cristina Ambrosini	156

Framework di riferimento per la valutazione della sostenibilità dei progetti culturali, di Flavia Barca.....	157
Dagli obiettivi progettuali alla valutazione dei progetti culturali: modelli e strumenti, di Isabella Mozzoni.....	159
Il coinvolgimento attivo degli stakeholder nella valutazione di impatto sociale dei Musei, di Stefano Karadjov	160
<i>Presentazione di CALIBRO, piattaforma per la raccolta dati e la valutazione delle performance culturali</i>	161
Intervento di Roberta Ghilardie Greta Zavaglia Porta	161
Conclusioni, di Francesca Velani	162
CANTIERE ISIE – V EDIZIONE IL FUTURO É ADESSO. L’IMPATTO TRASFORMATIVO DELL’AI NEI MUSEI TRA VISIONE, COMPETENZE E PRATICHE	164
Intervento di apertura di Emanuela Totaro	164
Intervento di Gaetano Scognamiglio	164
Intervento di Massimo Osanna	165
Intervento di Luca Baraldi	166
Intervento di Roberto Vannata	168
Intervento di Antonio Danieli	169
<i>Musei in trasformazione: AI, accessibilità, nuove forme di produzione di conoscenza</i>	171
Intervento di Marco Gori.....	171
Intervento di Stefania Vecchio	172
Intervento di Andrea Barucci	173
Intervento di Daniele F. Maras	174
CANTIERE ISIE - V EDIZIONE JAM SESSION: COME L’AI RISUONA CON LA CULTURA	176
Intervento introduttivo e coordinamento, di Emanuela Totaro	176
Dove sta andando l’AI, di Giacomo Bottos (video-messaggio).....	176
Intervento di Francesca Velani	177
<i>E dunque...come ci trasformiamo? Riflessioni corali</i>	178
Intervento di Emanuela Totaro	178
Intervento di Luca Baraldi	179
Intervento di Barbara Busi.....	180
Intervento di Andrea Viliani	181
Intervento di Federico Bomba.....	182
Intervento di Alfonsina Pagano	183
Intervento di Alessandro Bollo	185

Intervento di Costantino D’Orazio.....	187
Intervento di Marco Da Rin Zanco.....	188
CANTIERE WELFARE CULTURALE PRATICHE DI WELFARE CULTURALE TRA BEN-ESSERE DI COMUNITÀ, ACCESSIBILITÀ E MULTIDISCIPLINARIETÀ – WORLD CAFÉ E PROJECT WORK	190
Intervento di apertura, di Elena Pianea	190
Intervento di Silvia Ferrari	191
Welfare culturale e accessibilità: un’alleanza per il benessere delle comunità contemporanee, di Pier Luigi Sacco	192
Cultura oltre i muri, di Lucia Castellano (video - testimonianza)	193
Intervento di Anna Maria Candela	194
Intervento di Francesca Velani	195
<i>World Café e project work</i>	196
Il welfare culturale come ecosistema complesso: report e analisi dal lavoro in gruppi, di Teresa Carlone, Miriam Mandosi, Elena Zagaglia	196
CANTIERE TURISMO RAPPORTO ANNUALE 2025 FEDERCULTURE – IMPRESA CULTURA. IL TURISMO CULTURALE IN ITALIA. ANALISI, MODELLI E PROPOSTE	201
Intervento introduttivo di Gaetano Scognamiglio.....	201
Intervento di Francesco Spano.....	201
Presentazione rapporto annuale 2025, di Alberto Bonisoli	202
<i>Confronto e testimonianze</i>	204
Intervento di Marialina Marcucci.....	204
Intervento di Nicola Sani	205
Intervento di Emanuele Vietina.....	206
Intervento di Andrea Cancellato	207
Conclusioni, di Mario Pardini	208
CANTIERE TURISMO OLTRE I LUOGHI COMUNI. NUOVI ITINERARI E COMMUNITY BASED TOURISM PER (RI)SCOPRIRE LA BELLEZZA DIFFUSA	210
Introduzione di Iolietta Pannocchia	210
Partiamo dai dati: l’impatto degli itinerari turistici sui territori, oltre ai luoghi comuni, di Alessandro Tortelli	210
<i>Tavola rotonda / Turismo sostenibile VS overtourism. riflessioni per una nuova governance</i>	212
Intervento di Paolo Pesciatini.....	212
Intervento di Katia Tarasconi	213
Intervento di Christophe Sanchez	214
Intervento di Niccolò Guicciardini	215

<i>Buone pratiche e strumenti dagli itinerari per costruire ponti tra territori, accoglienza e identità</i>	<i>216</i>
Intervento di Giuseppe Bacciardi	216
Intervento di Barbara Toce.....	217
Intervento di Pietro Esposito.....	218
Intervento di Sandro Billi.....	219
CBT e rigenerazione territoriale: il progetto Smart Communitas, di Francesco Vitellaro	220
CANTIERE DIGITALE LE COMPETENZE DIGITALI NEL CICLO DI VITA DELL'ORGANIZZAZIONE CULTURALE	223
Primi elementi di riflessione dell'esperienza degli Hub Toscana Umbria e Lombardia di Dicolab, di Francesca Velani	223
Il progetto Dicolab: le competenze digitali per la trasformazione del patrimonio culturale, di Fabrizio Pedroni.....	224
Le quattro aree chiave del ciclo di vita delle organizzazioni culturali: per una rappresentazione del rapporto funzioni/digitale, di Deborah Agostino	226
<i>Tavola rotonda Competenze digitali come leva di cambiamento. Ambiti, criticità e opportunità</i>	<i>227</i>
Intervento di Laura Moro	227
Intervento di Anna Schippa	229
Intervento di Alberto Garlandini	230
Intervento di Antonella Pinna	231
Intervento di Paolo Baldi	233
CANTIERE IMT LE MOLTE PROSPETTIVE SUL PATRIMONIO CULTURALE ALLA SCUOLA IMT ALTI STUDI LUCCA	236
Intervento introduttivo, di Emanuele Pellegrini.....	236
Dalla teoria alla professionalizzazione: lo studio delle mostre di arte grafica, di Livia Fasolo	236
Oltre il museo. Conservation e collection centres in Europa e in Italia, di Giulia Gilesi ..	237
Catalogare il nucleo dei dipinti del quattrocento della Galleria dell'Accademia di Firenze: un progetto di dottorato IMT in collaborazione con il museo, di Ester Tronconi	238
Gonfalon e stendardi processionali in Italia (1400-1630): un percorso di ricerca tra pittura e devozione, di Domiziana Pelati	239
L'archivio della scultrice Fiore de Henriquez (1921-2004). Storie di Patrimonio e identità di genere, Emanuele Carlenzi.....	240
Repatriation and Sovereignty: Indigenous Heritage in International Perspective, di Christina Iannelli.....	241
INTERVISTA PONTI DI CULTURA: TEMPO E SPAZIO, GUERRA E PACE.....	243

Riflessioni delle Autorità

Lucca può continuare ad essere un modello investendo nella cultura, non solo come memoria del passato, ma anche come motore per il futuro.

Cultura significa qualità della vita, attrattività turistica, nuove opportunità di lavoro. Le industrie culturali e creative hanno un ruolo centrale in questo processo, uniscono tradizione e innovazione, coinvolgono giovani talenti, creano connessioni tra arte, tecnologia e impresa. Per potenziarle, servono spazi, formazione, collaborazione con le scuole, le università, le imprese e i centri di ricerca, e serve una visione chiara: la cultura come infrastruttura viva, capace di rigenerare quartieri, creare coesione sociale e dare valore al nostro territorio.

La sfida principale è far sentire tutti parte di una comunità, anche chi è arrivato da poco. La cultura è uno strumento potente per unire, crea occasioni di incontro, dialogo, partecipazione.

Per rendere questo processo fruibile a tutti, dobbiamo portare la cultura nei quartieri, coinvolgere le scuole, associazioni, famiglie, valorizzare le diverse identità e storia. Servono eventi accessibili, linguaggi semplici, spazi aperti, dove chiunque possa contribuire con le proprie idee, così si rafforza il legame tra cittadini, istituzioni e imprese e Lucca diventa una città ancora più viva, accogliente e unita.

Mario Pardini
Sindaco di Lucca

La cultura e i beni culturali di per sé sono un ponte tra le generazioni e tra i popoli, perché sono aperti alla fruizione di tutti; tutti quindi, in qualche maniera, possono accedervi e accogliere da quest'eredità la trasmissione di valori, storie, immagini, simboli... che parlano al cuore.

Ognuno, ovviamente, interpreta tali simboli e valori secondo il proprio retroterra culturale. Incontra però qualcosa e qualcuno di diverso, nel quale cogliere, in un certo senso, una comunanza di interessi e di prospettive capace di costruire relazioni; di essere come un ponte che mette in comunicazione persone e situazioni diverse.

La cultura è costitutivamente un ponte: quanto più ne è libero l'accesso, tanto più è possibile che si realizzi quest'opera fondamentale di incontro. Certamente ci vogliono al riguardo iniziative capaci di intercettare gli interessi delle persone, per riportare a contatto con i beni culturali generazioni e situazioni che magari fanno un po' di fatica, in circostanze normali, a vivere questo rapporto.

Paolo Giulietti

Arcivescovo della Diocesi di Lucca

Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca affronta moltissimi temi riguardanti gli ambiti della cultura, quello del dialogo interculturale e della mediazione linguistica e della mediazione culturale è uno dei più importanti dei più decisivi, rappresenta un asset effettivamente strategico del nostro lavoro.

La storia dimostra che i flussi migratori non si arrestano certo con norme o con atteggiamenti di chiusura rispetto alla diversità.

Chi fugge da guerra, carestie, chi semplicemente fugge per cercare migliori condizioni professionali di lavoro, di formazione, lo fa esclusivamente per cercare, appunto, soluzioni diverse per la propria vita.

Per cui, noi lavorare, operare nel tema della mediazione culturale e della mediazione linguistica è un asset strategico, in quanto ci pone di fronte le condizioni di una storia, di una società, condizioni storiche di una società, che evidentemente sta modificandosi ampiamente e non soltanto in relazione alla diversità di culture, linguaggi, tradizioni culturali, ma molto spesso anche rispetto al confronto interno tra generazioni.

Massimo Marsili

Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca

Quest'anno il tema riguarda i ponti: quelli che la cultura può costruire tra i popoli, ma anche tra cultura ed economia, un rapporto che per noi, come Camera di Commercio, è particolarmente importante.

Ogni giorno, spesso senza rendercene conto, viviamo immersi nella cultura. L'Italia è un Paese che di cultura vive e Lucca, la città che ci ospita, ne è un esempio straordinario: non soltanto per il suo patrimonio monumentale, ma per la ricchezza delle sue espressioni culturali. In questo contesto, come Camera di Commercio, siamo impegnati a valorizzare e sostenere sempre di più le imprese del settore.

Recentemente è stata inoltre istituita una sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle imprese culturali e creative, tenuta dalle Camere di Commercio. Un passaggio importante, che rafforza il nostro impegno nell'accompagnare un tessuto composto in larga parte da piccole e piccolissime realtà, aiutandole a crescere, a consolidarsi e a costruire nuove connessioni con il mercato e con il mondo.

Il nostro impegno nella cultura passa anche attraverso il MuSA di Pietrasanta, dove ogni anno promuoviamo mostre, iniziative e occasioni di incontro capaci di attrarre visitatori e valorizzare il territorio. È un lavoro che portiamo avanti in sinergia con molti soggetti locali. Per questo ringrazio Promo P.A. per LuBeC e per la capacità, anno dopo anno, di creare connessioni e collaborazioni. Vogliamo che la cultura continui a essere un ambasciatore del nostro territorio, uno dei suoi più importanti biglietti da visita.

Valter Tamburini

Presidente CCIAA Toscana Nord Ovest

Nell'augurare a tutti i partecipanti a LuBeC 2025, "Ponti di cultura", una buona manifestazione e nel ringraziare sentitamente tutte le persone che hanno collaborato alla sua organizzazione, voglio sottolineare l'estrema attualità e l'importanza del tema che caratterizza l'edizione di quest'anno.

Un tema fortemente condiviso dalla Fondazione Banca del Monte di Lucca che, con la sua attività prevalentemente orientata verso la cultura, cerca ogni giorno di costruire, appunto, "ponti di cultura". Lo fa soprattutto attraverso l'attività svolta presso il Palazzo delle Esposizioni di Piazza San Martino, dove cerchiamo di costruire ponti verso il passato, attraverso la valorizzazione della memoria culturale e artistica del territorio; ponti fra le Nazioni, ospitando artisti di rilievo internazionale e mettendoli in relazione con l'ambiente urbano del centro storico di Lucca; e ponti verso il futuro, dedicando buona parte delle attività agli studenti, ai bambini e alle bambine e offrendo agli artisti emergenti del territorio la possibilità di esprimersi e di avere un contatto diretto con il pubblico, attraverso le mostre e le iniziative culturali del Palazzo delle Esposizioni.

Tutto questo ci rende particolarmente in sintonia con la preziosa attività di LuBeC e, in particolare, con il tema affrontato quest'anno. È con questo spirito che auguro a tutti un buon lavoro e un buon confronto.

Andrea Palestini

Presidente Fondazione Banca del Monte di Lucca

“Ponti di cultura” un tema interessantissimo che pone al centro della sua iniziativa LuBeC 2025 e la Provincia di Lucca percorre questo tema con forza e con convinzione. Lo facciamo, per esempio, individuando un percorso per intitolare il nostro nuovo ponte sul Serchio ad un personaggio di Lucca e lo facciamo con un percorso fatto dalle nuove generazioni, dai nostri studenti che individueranno, appunto, quel personaggio che potrà caratterizzare questo ponte fra due diversi territori della nostra Provincia.

Ponti di cultura: c’è sempre di più l’esigenza di creare questi ponti fra culture diverse, fra entità diverse, fra modi di vita e politiche diverse e lo dobbiamo fare nella pace, nella convinzione che ogni mondo, ogni cultura è un arricchimento per tutte.

E lo facciamo, appunto, partendo dalla nostra città, un elemento dove la cultura è una leva di sviluppo, non è un maggior costo, un maggior onere per la nostra collettività, anzi, noi lo consideriamo un elemento importantissimo per lo sviluppo della nostra società, per la nostra economia, per la nostra città e per il nostro sistema politico, sociale e culturale della Provincia di Lucca.

Marcello Pierucci

Presidente Provincia di Lucca

NOTA DELLA CURATRICE | LuBeC 2025: ponti di cultura tra visioni e pratiche, di Francesca Velani¹

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 XXI edizione, svoltasi al Real Collegio di Lucca l'8 e il 9 ottobre 2025, LuBeC ha scelto il titolo **PONTI DI CULTURA**: un invito a riconoscere e rafforzare la capacità della cultura di mettere in relazione persone, generazioni e territori, ma anche politiche, competenze e sistemi produttivi. In un contesto segnato da conflitti e profonde trasformazioni sociali e tecnologiche, costruire ponti significa creare le condizioni per il dialogo e la partecipazione, riconoscendo nella cultura uno spazio di libertà, di conoscenza reciproca e di elaborazione di un futuro condiviso.

Questa visione ha attraversato il programma, mettendo al centro le alleanze necessarie affinché il patrimonio e la produzione culturale possano contribuire allo sviluppo sostenibile.

Il dialogo pubblico-privato, cardine di LuBeC, si è tradotto nel confronto tra amministrazioni, istituzioni culturali, imprese, ricerca e Terzo settore sulle scelte di governance, sulle risorse e sulle competenze che rendono possibili tali alleanze. I cantieri tematici hanno affiancato al dibattito sulle politiche la presentazione di ricerche ed esperienze, laboratori di coprogettazione, world café e momenti di confronto aperto, valorizzando il contributo dei partner e la partecipazione attiva degli operatori.

Il welfare culturale ha rappresentato uno degli assi centrali dell'edizione, a partire dalla necessità di trasformare il patrimonio di esperienze maturate nei territori in politiche integrate e continuative. Il confronto sul ruolo delle Regioni e degli enti locali, sulla prescrizione sociale e sulla costruzione di reti tra cultura, sociale e sanità ha approfondito le condizioni per una strategia nazionale, in continuità con il Manifesto condiviso per il welfare culturale. L'accessibilità e il coinvolgimento delle comunità sono stati affrontati come elementi costitutivi della progettazione, insieme alla qualità artistica delle proposte, alla formazione degli operatori e alla raccolta di evidenze. Il lavoro sulle pratiche ha permesso di leggere questi temi attraverso esperienze concrete e di individuare strumenti e relazioni utili al loro consolidamento.

Il rapporto tra cultura e sostenibilità ha posto una domanda trasversale: come rendere riconoscibile il valore generato dalle attività culturali e tradurlo in scelte più consapevoli? La presentazione dell'OESC – Osservatorio Eventi Sostenibili nella Cultura, promosso con Fondazione Ecosistemi, ha alimentato il confronto sulla transizione ecologica del settore. La riflessione sulla valutazione ha accompagnato la presentazione di CALIBRO, piattaforma promossa da Promo PA Fondazione per raccogliere dati e valutare il contributo dei progetti culturali allo sviluppo sostenibile. L'obiettivo è far crescere una cultura del dato che accompagni la progettazione e aiuti le organizzazioni a leggere i risultati delle proprie attività. Il tema della continuità degli investimenti è emerso anche nel confronto sui giardini di interesse culturale, dove la cura del patrimonio richiede modelli di gestione e sostenibilità economica capaci di durare oltre gli interventi del PNRR.

¹ Direttrice di LuBeC e Vicepresidente Promo PA Fondazione, è esperta di sviluppo territoriale a base culturale.

Un ulteriore ponte ha collegato cultura e impresa. Le esperienze presentate hanno mostrato come la creatività possa contribuire all'innovazione dei prodotti, alla qualità delle organizzazioni e al benessere delle persone nei luoghi di lavoro. Il percorso dedicato a Lucca città delle imprese culturali e creative ha offerto l'occasione per interrogarsi sulle condizioni di sviluppo di un ecosistema territoriale e sulla possibilità di costruire un modello trasferibile. Al centro, la capacità di mettere in relazione istituzioni, formazione, servizi e iniziativa imprenditoriale, riconoscendo alle imprese culturali e creative un ruolo nelle strategie di competitività dei territori.

La trasformazione digitale e l'intelligenza artificiale hanno aperto interrogativi che riguardano tanto gli strumenti quanto la responsabilità delle istituzioni culturali. La quinta edizione di ISIE – International Summit of Immersive Experience ha esplorato le nuove narrazioni dei luoghi, le esperienze immersive e i cambiamenti che l'AI introduce nei musei e nella produzione di conoscenza. Il confronto ha posto al centro l'uso consapevole delle tecnologie e la capacità di orientarle verso l'accessibilità, la creatività e la relazione con i pubblici. A questa prospettiva si è collegato il lavoro sulle competenze digitali, sviluppato attraverso l'esperienza degli Hub di Dicolab: un investimento sulle persone e sull'apprendimento continuo, necessario per accompagnare il cambiamento delle organizzazioni.

Il turismo culturale è stato affrontato a partire dal rapporto tra attrattività dei luoghi, qualità della vita e partecipazione delle comunità. La presentazione del Rapporto annuale Federculture e il confronto tra amministratori e operatori hanno permesso di approfondire modelli di sviluppo, criticità dell'overtourism e scelte di governance. Gli itinerari culturali e il turismo di comunità hanno offerto prospettive per valorizzare il patrimonio diffuso e costruire relazioni più equilibrate tra residenti, visitatori e territori. I contributi del Ministero della Cultura e della Scuola IMT Alti Studi Lucca hanno ulteriormente ampliato il dialogo tra tutela, ricerca, innovazione e nuove forme di partecipazione al patrimonio.

Dai lavori emerge una responsabilità comune: dare continuità alle connessioni costruite, traducendo il confronto in capacità di azione. È questo il senso dei "ponti" che LuBeC ha inteso promuovere, offrendo uno spazio nel quale condividere conoscenze, mettere alla prova strumenti e rafforzare collaborazioni. Un impegno che prosegue oltre le giornate della manifestazione e al quale questa raccolta intende contribuire, rendendo disponibili riflessioni e proposte al lavoro delle istituzioni e degli operatori.

Note curatoriali

Ebbene, gli appuntamenti hanno registrato oltre 1000 presenze e permesso a più di tremilacinquecento collegamenti da casa.

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 - ove disponibile - effettuata dalla redazione.

La carica dell'autore indicata corrisponde al ruolo rivestito al momento dell'intervento, ovvero ottobre 2025.

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

LuBeC 2025 si è svolto con il Patrocinio di Provincia di Lucca, Comune di Lucca, CNR- Consiglio Nazionale delle Ricerche, 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.

I partner pubblici e privati che hanno confermato la loro adesione a LuBeC2025 sono Regione Emilia Romagna, Regione Campania, 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, IMT – Scuola Alti Studi di Lucca, Fondazione Ecosistemi, APGI – Associazione Parchi e Giardini d'Italia, Federculture, Stati Generali della Bellezza, AmuseApp, coMwork, Fondazione Kainòn, PTS – Profit To Share. Main Media Partner: QN – La Nazione. Media Partner: Agenzia di stampa CULT, CONTRORAIDIO.

Fondamentale per la realizzazione di LuBeC è il lavoro di Camilla Gamucci, che con grande professionalità e capacità relazionale coordina la segreteria generale. Determinante è stato il supporto di Elisa Campana, Ivana Porpora e Elena Borghi per l'organizzazione, Salvatore Patteri e Cristina Bedini per la grafica, Elisa Tranfaglia e Davide Monciatti per l'allestimento, Antonella Criscuolo, Martina Angeli e Lara Costagliola per la gestione e comunicazione social, 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 Céline D'Agostino.

Uno speciale ringraziamento al Presidente di Promo PA Gaetano Scognamiglio, alla Direttrice Iolietta Pannocchia, all'Amministratrice Fabiana Dardi e a tutta Promo PA Fondazione che ogni anno sostiene LuBeC con grande partecipazione ed entusiasmo, rendendo possibile il suo realizzarsi con quelle caratteristiche peculiari e quel tanto di "lucchesità", che lo rendono un appuntamento speciale e consolidato nel panorama nazionale.

CONVEGNO DI APERTURA

APERTURA DEI LAVORI**Intervento di Alfonsina Russo²**

Grazie agli organizzatori, è per me un grande onore essere qui a portare i saluti istituzionali del Ministro della Cultura Alessandro Giuli, in occasione della XXI edizione di LubeC. Lucca è per i beni culturali un riferimento fondamentale.

Il titolo scelto, ‘Ponti di Cultura’ è quanto mai emblematico in un tempo segnato da trasformazioni, profonde e continue; la cultura assume, infatti, un ruolo sempre più centrale come infrastruttura immateriale capace di generare connessione tra persone, saperi, tecnologie e comunità. Un ponte appunto, che unisce e rafforza i legami creando valore condiviso e duraturo. Parlare di ponti significa anche parlare di fiducia e di visione. Significa immaginare un futuro in cui la cultura non è soltanto custode del passato, ma deve essere motore di innovazione sociale, istituzionale ed economica. Il Ministero della Cultura è impegnato in questo percorso attraverso politiche ed interventi che mirano non solo la valorizzazione del nostro straordinario patrimonio, materiale e immateriale ma anche al rafforzamento della partecipazione culturale, all’investimento nel capitale umano e alla digitalizzazione di processi e dei contenuti. La recente conversione in legge del Decreto Cultura, fortemente voluto dal Ministro Alessandro Giuli, ha tracciato le coordinate, fornito gli strumenti operativi, le linee attuative degli attuali obiettivi ministeriali. Con il “Piano Olivetti” per la cultura, il Ministero della Cultura mira a promuoverla come bene comune specialmente nelle aree periferiche e svantaggiate. Attraverso interventi destinati a valorizzare biblioteche, librerie di prossimità, e la filiera editoriale, ma anche attraverso progetti di rigenerazione dei territori, incentrati proprio sul recupero e la valorizzazione di questi luoghi che apparentemente sono minori, ma che in realtà sono degli scrigni. Con la partecipazione al Piano Mattei per l’Africa invece il Ministero sostiene - per quanto di propria competenza - un progetto strategico di diplomazie e cooperazione allo sviluppo e investimento per rafforzare e innovare i legami con il continente africano, grazie a partenariati su base paritaria che superano quindi la logica donatore-beneficiario, generando appunto opportunità reciproche. Si tratta di un progetto che costituiscono autentici ponti tra le culture e tra i paesi, in grado di unire e favorire scambi e interazione di conoscenze, risorse, visioni, del mondo. La cultura, si configura sempre più come strumento attivo di welfare, capace di generare benessere, rafforzare la coesione sociale, offrire opportunità di partecipazione, cura e inclusione.

LuBeC rappresenta uno spazio di dialogo importante di grande qualità, riconosciuto per il rigore, l’apertura e la capacità di anticipare il cambiamento. Durante la manifestazione, il Ministero - attraverso l’azione coordinata dei quattro dipartimenti (Amministrazione Generale, Tutela, Valorizzazione e Attività Culturali) — avrà l’occasione di presentare e condividere una serie di progetti che riflettono questa visione strategica della cultura come motore di trasformazione sociale ed economica. In coerenza con gli obiettivi del sopracitato decreto dell’Agenda 2030 e con le priorità del PNRR Cultura. In conclusione, desidero ringraziare a nome del Ministro Alessandro Giuli e di tutto il Ministero gli organizzatori: il Presidente Gaetano Scognamiglio, e la Direttrice di LubeC e Vicepresidente di Promo PA Fondazione Francesca Velani, per aver reso possibile anche per il 2025, questo spazio di riflessione condivisa. Ma

² Capo Dipartimento DiVA – Dipartimento per la valorizzazione del patrimonio culturale MiC – Delegata dal Ministro della Cultura Alessandro Giuli.

ringrazio anche tutte le autorità presenti, il Sindaco di Lucca, il Presidente della Provincia e tutti quanti hanno contribuito, ognuno con la propria competenza, a questa importante manifestazione. Auguro a tutti buon lavoro.

Intervento di Angela Acordon³

Buongiorno a tutti, benvenuti e grazie anche da parte mia per questa partecipazione così nutrita. Ringrazio l'organizzazione per aver costruito, anche quest'anno, questo importante evento, al quale il Ministero dà il proprio patrocinio fin dall'inizio. Nella mia vita professionale di Soprintendente mi sono dovuta occupare, purtroppo, di ponti crollati. Durante il periodo del Covid crollò il ponte Albiano Magra-Caprigliola, che unisce due sponde fondamentali. Anche se in quel periodo svolgevo il ruolo di dirigente in Calabria, ho vissuto drammaticamente anche il crollo del Ponte Morandi a Genova, città nella quale ho a lungo vissuto. Il disagio determinato dai crolli di questi due ponti dimostra quanto sia importante la connessione, in questo caso tra culture. Non è un tema così scontato. È vero che la cultura unisce, ma in questo momento storico la cultura, purtroppo, può anche dividere, perché esistono situazioni di scontro e conflitti culturali molto forti. E vi è una difficoltà che non riguarda soltanto l'accoglienza di chi arriva in un nuovo territorio. Talvolta sono le persone che giungono in nuovi luoghi a non riuscire ad accettare la cultura dei territori nei quali vivono. Questa è una grande sfida che non spetta soltanto al Ministero o al sistema dei beni culturali, ma riguarda ciascuno di noi: cercare di vincere queste distanze, dissolverle, far comprendere alle persone che arrivano nei nostri territori come viviamo, quale sia la nostra cultura, accogliendo, al tempo stesso, la loro. E viceversa, quando siamo noi a spostarci in altri contesti.

Mi è capitato, una volta, di fare una chiacchierata con alcuni ragazzi di una scuola dell'entroterra lunigianese. Si parlava del fenomeno delle "maestà", piccole edicole o rilievi in marmo che segnano i sentieri, generalmente di montagna o di campagna, molto frequenti in Lunigiana, in Garfagnana, nella Lucchesia e nella Liguria di Levante. Esiste anche un bellissimo ed importante censimento che sta realizzando il CAI, perché si tratta spesso di territori non facilmente raggiungibili.

Raccontando queste cose ai ragazzi e cercando di spiegare loro che quella era anche la loro cultura, mi resi conto che davanti a me non c'era quasi nessun ragazzo italiano: erano quasi tutti giovani provenienti da altri Paesi. Eppure non ho voluto rinunciare a ciò che stavo dicendo.

Perché questi ragazzi, che oggi vivono qui — alcuni forse sono nati qui, altri sono arrivati successivamente — devono iniziare a sentire come proprio il territorio in cui abitano. Devono capire che, se percorrono un sentiero e trovano una di quelle edicole, quell'edicola ha avuto un significato, che forse oggi non comprendono fino in fondo, ma sul quale devono imparare a interrogarsi. Ed è proprio questo che ho detto loro: chiedersi che cosa quelle testimonianze significassero allora e che cosa significhino ancora oggi.

Ringrazio ancora una volta tutti i presenti, le autorità e il Presidente Scognamiglio per questo bellissimo evento.

³ Soprintendente Archeologia Belle Arti e Paesaggio Lucca e Massa Carrara. Intervento revisionato dall'autrice.

Introduzione di Gaetano Scognamiglio⁴

Questa XXI edizione di LuBeC cade in un anno speciale: ricorrono i cinquant'anni dalla nascita del Ministero per i Beni Culturali e ambientali, oggi Ministero della Cultura (L.5\1975 di conversione del DL 657 del 14 dicembre 1974) con Giovanni Spadolini, primo Ministro della Cultura del Governo Moro IV.

Fu un atto politico di grande visione: per la prima volta si riconosceva che la cultura non poteva restare frammentata tra altri Ministeri, ma meritava un ruolo centrale nella vita del Paese. Archivi, biblioteche, belle arti, editoria trovarono finalmente una casa comune.

Negli anni successivi il Ministero ha attraversato fasi di cambiamento che hanno progressivamente ampliato il perimetro delle sue competenze.

Nel 1998 la denominazione divenne "Ministero per i Beni e le Attività Culturali": non più soltanto tutela del patrimonio, ma anche riconoscimento delle arti e dello spettacolo come parte integrante dell'azione pubblica.

Nel 2004, con il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, il nostro Paese si dotò di una cornice normativa organica che resta tuttora un punto di riferimento fondamentale.

Nel tempo, nuove strutture hanno rafforzato il sistema, come ALES, la società in house che ha innovato la gestione dei servizi e le professionalità del settore e la Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, che ha fatto della formazione e della ricerca un ponte tra istituzioni e competenze, entrambe partners importanti di LuBeC.

Questa storia di mezzo secolo è il contesto in cui si colloca LuBeC, che nacque nel 2005 anche per essere un luogo di incontro tra le strategie del Ministero e il mondo degli operatori, dei professionisti, delle imprese e dei territori.

Negli anni questo rapporto si è consolidato e arricchito, consentendo a LuBeC di accompagnare grandi progetti del Ministero, dall'Art Bonus alla digitalizzazione, dalle politiche per la lettura ai programmi per la "Capitale Italiana della Cultura" e adesso per l'Arte Contemporanea, sempre con l'obiettivo di incrociare il tema con la realtà in continuo cambiamento.

In questo contesto si colloca l'evoluzione di LuBeC che ha aggiunto ai temi tradizionali quelli connessi all'ampliamento del perimetro della cultura, che oggi non riguarda più soltanto la tutela o la produzione artistica, ma si intreccia con le grandi transizioni che stiamo vivendo, da quella ambientale che chiede attenzione alla sostenibilità, a quella digitale che ridefinisce competenze e modalità di accesso alla conoscenza a quella sociale, che chiede alla cultura di farsi infrastruttura di welfare, inclusione e partecipazione. Temi questi che saranno affrontati stamani e nei cantieri che si svolgeranno a seguire.

La cultura è dunque chiamata a essere ponte tra queste dimensioni, fornendo chiavi di interpretazione e strumenti per governare il cambiamento.

Da qui il titolo di quest'anno, "Ponti di Cultura", per riflettere anche sulle comunità attraversate da fratture tra generazioni, tra città e campagne, tra Nord e Sud, tra culture locali e processi globali e purtroppo da guerre, in un contesto in cui forse solo la cultura potrebbe aiutare a superare i fossati per trasformare divisioni in dialogo, differenze in ricchezza condivisa, con libertà di pensare, di creare, di confrontarsi, e per l'appunto di traversare ponti.

⁴ Presidente Promo PA Fondazione.

Libertà del pensare e del fare, tuttavia, non scontata perché minacciata da condizionamenti che, pur non assumendo forme autoritarie, non per questo sono meno pericolosi. Penso ai fanatismi ideologici di gruppi che si fanno portatori del bene assoluto e incontestabile — come ho già ricordato negli anni scorsi, con la cultura woke e le derive della cancel culture — ma anche al potere crescente dei signori del web, che influenzano le nostre menti e i nostri comportamenti con strumenti sempre più sofisticati.

Il loro ultimo “reincanto tecnologico”, (copyright Giulio Lughì) l’intelligenza artificiale, è al tempo stesso una risorsa straordinaria e un rischio reale. Mi ha colpito in proposito una frase di Giuliano da Empoli, nel libro *L’ora dei predatori*, che cito testualmente: “Gli ingegneri della Silicon Valley hanno smesso da tempo di programmare computer e si sono trasformati in programmatori di comportamenti umani.”

Un ammonimento che ci ricorda come la difesa della libertà non passi solo dalle leggi, ma anche dalla consapevolezza culturale, dalla capacità di riconoscere i pericoli che possono limitare il pensiero e la creatività.

Solo la cultura ci aiuta a conservare la libertà di manifestare il nostro pensiero, di creare e di dissentire, anche contro le nuove forme di conformismo e di condizionamento invisibile.

Queste convinzioni da sempre alla base di LuBeC si riversano nei vari momenti di confronto che seguiranno.

Voglio sottolineare fra le novità di quest’anno la presentazione ufficiale di CALIBRO, la nuova piattaforma digitale finanziata dal PNRR – TOCC, creata da Promo PA Fondazione, con un gruppo di lavoro diretto da Francesca Velani, che consente di valutare gli impatti generati dai progetti culturali in relazione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030.

Un passo avanti concreto per promuovere una cultura capace di misurare e rendicontare il proprio valore sociale, economico e ambientale. Uno strumento al servizio dei soggetti pubblici e privati per monitorare gli impatti dei propri progetti culturali e uno strumento per gli Enti promotori che vogliono assicurarsi il rispetto dei protocolli di sostenibilità dei progetti sostenuti.

Naturalmente l’intelligenza artificiale è al centro di vari momenti di riflessione e confronto, a cominciare da stamani per approfondirne potenzialità e rischi che cominciano dall’apprendimento e si svolgono lungo un percorso che arriva alla produzione culturale alla tutela dell’immagine e al diritto di autore.

Sul possibile futuro dei centri storici delle città d’arte, il cui sviluppo è condizionato spesso dalla monocultura del turismo, parte a Lubec una riflessione per progetti che possano affiancarsi a quelli turistici perché coerenti con le particolarità dei centri storici. Le imprese culturali e creative possono rappresentare un punto di svolta in questo senso se si creano le condizioni per favorire il loro insediamento. Di qui l’idea di verificare se a Lucca possa nascere un modello replicabile e scalabile di Città delle ICC, e quindi dei giovani, insieme a tutte le istituzioni pubbliche e private del territorio.

Ancora la presentazione di OESC, Osservatorio per gli eventi sostenibili, che abbiamo creato con Fondazione Ecosistemi per supportare le organizzazioni culturali nella transizione verde a valle di un PNRR finalizzato alla capacity building del settore su questi temi.

Voglio sottolineare anche la presenza di IMT Alti Studi Lucca, in attuazione di un accordo di collaborazione sottoscritto con Promo PA Fondazione. Un’alleanza che consolida il radicamento

scientifico e accademico della manifestazione, aprendo nuovi percorsi di ricerca e formazione capaci di dialogare con le politiche pubbliche e con le esigenze dei territori. 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 WELFARE | UN CONFRONTO

Il welfare culturale dalle esperienze alle politiche territoriali, di Francesca Velani⁵

Buongiorno a tutti. Ringrazio il Presidente e tutti voi per essere qui questa mattina. Apriamo questo primo panel dedicato al rapporto tra cultura e welfare, un tema che negli ultimi anni ha assunto una rilevanza crescente non solo nella riflessione tecnica, ma anche nelle politiche pubbliche e nelle pratiche operative.

Siamo ormai consapevoli — e LuBeC ne parla da molti anni, confortato anche dai dati e dalle esperienze maturate — di quanto la cultura rappresenti una dimensione fondamentale del benessere delle persone e delle comunità. Partecipare ad attività culturali, come ci hanno ricordato poco fa la dottoressa Russo, il Presidente e la dottoressa Acordon, significa migliorare la qualità della vita, rafforzare la coesione sociale, contribuire alla salute mentale e fisica, costruire senso di appartenenza e accrescere la capacità di convivere e di costruire insieme nuove comunità.

Oggi il welfare culturale, inteso come ambito di sviluppo e di impatto della cultura, non rappresenta più una frontiera sperimentale, come poteva essere alcuni anni fa, ma un vero e proprio campo di azione, attraversato da esperienze diffuse e sempre più strutturate.

Vorrei però sottolineare un aspetto che considero essenziale: il welfare culturale è prima di tutto un ambito della cultura e, proprio per questo, ogni politica orientata in questa direzione deve mantenere una forte attenzione alla produzione culturale e artistica. Perché possa essere realmente efficace è fondamentale sostenere la produzione artistica in tutte le sue forme. È infatti l'incontro tra produzione culturale, persone e comunità a generare quella capacità trasformativa fatta di dialogo, libertà di pensiero e di azione di cui parlava prima il Presidente.

Dobbiamo quindi mantenere salda la bussola degli investimenti e dell'accompagnamento alla produzione culturale, favorendo al tempo stesso la contaminazione tra la nuova produzione artistica — che rappresenterà il patrimonio di domani — e il patrimonio culturale esistente.

Molti Paesi hanno già avviato da tempo programmi che intrecciano cultura e salute, affrontando sfide sociali e priorità di salute pubblica e contribuendo alla costruzione di vere e proprie strategie nazionali. Anche in Italia credo sia arrivato il momento di riconoscere la maturità raggiunta e di lavorare alla costruzione di una politica pubblica integrata sul welfare culturale.

Stiamo infatti passando da una stagione di progetti pilota a una fase di sistematizzazione, nella quale diventa necessario costruire un linguaggio comune, strumenti condivisi di valutazione e modelli di governance stabili. Sono, tra l'altro, tre dei punti centrali del Manifesto condiviso per il welfare culturale, che abbiamo presentato lo scorso anno e al quale hanno già aderito oltre 600 soggetti, con adesioni che continuano a crescere.

⁵ Direttrice LuBeC e Area Cultura e sostenibilità Promo PA Fondazione.

Il welfare culturale non è quindi più soltanto un insieme di buone pratiche isolate, ma sta progressivamente assumendo i caratteri di una politica pubblica che nasce dalle esperienze e dai territori e viene raccolta, sostenuta e strutturata dagli enti locali, regionali e nazionali.

Se questa è la direzione, il passaggio successivo consiste nell'ampliare gli ambiti nei quali il welfare culturale può diventare una componente stabile delle politiche di benessere. Uno di questi è certamente il mondo delle imprese.

Mi interessa in particolare il tema del welfare culturale nei luoghi di lavoro e la possibilità di stabilizzare e ampliare gli strumenti di defiscalizzazione legati al welfare aziendale, includendo in modo più significativo la partecipazione culturale e la progettazione culturale.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di consentire alle imprese non soltanto di favorire l'accesso dei dipendenti a spettacoli o attività culturali, ma di sviluppare percorsi più ampi, continuativi e strutturati, capaci di portare progressivamente anche nel sistema produttivo progettualità *Creative Driven* che assumano il benessere delle persone come punto di partenza.

È un tema oggi particolarmente rilevante anche rispetto alla necessità di ricostruire legami, relazioni e senso di appartenenza all'interno di organizzazioni attraversate da una crescente frammentazione. Anche il Censis ha richiamato la domanda di cultura e di attività sportive da parte dei lavoratori come occasioni di benessere, relazione e socialità.

Il rapporto tra cultura e sistema produttivo può quindi rappresentare un ulteriore tassello nella costruzione delle politiche pubbliche sul welfare culturale: un terreno nel quale cultura, benessere organizzativo, coesione e capacità di innovazione possono incontrarsi e generare nuovi modelli di intervento.

Abbiamo parlato fin qui soprattutto di territori e di Comuni. Vorrei adesso salire di livello e guardare al ruolo delle Regioni, che possono avere una funzione decisiva nel dare continuità, coordinamento e strumenti a questi processi e nel trasformare le esperienze maturate nei territori in politiche strutturali.

Parma: cultura, cura e alleanze per lo sviluppo territoriale, di Michele Guerra⁶

Buongiorno a tutte e a tutti e grazie a LuBeC per questa importante occasione di confronto.

La città di Parma ha iniziato ormai da sei anni a interrogarsi in modo serio e strutturato sul tema del welfare culturale, mantenendo fermi due principi fondamentali.

Il primo è la necessità di conservare un approccio autenticamente culturale alla cultura: non economico, non sociale, non turistico. È indispensabile restare ancorati ai grandi temi del patrimonio, della ricerca e delle attività culturali in quanto tali, tutelandoli e valorizzandoli affinché possano poi aprirsi ad altri ambiti e diventare patrimonio condiviso anche per il mondo dell'impresa, per il settore sociale, per il sistema sanitario e per tutti quei contesti nei quali, storicamente, la cultura è entrata poco o è rimasta marginale.

Siamo partiti proprio da qui. Parma, come molte città italiane, ha il dovere di tutelare, promuovere e rafforzare i propri asset culturali, senza mai venire meno a questa missione fondamentale. Ho sempre sostenuto, anche quando ero assessore alla Cultura, che non dobbiamo leggere la cultura come qualcosa che debba necessariamente produrre un risultato diverso da quello che costituisce il suo compito primario. Una volta assolto quel compito, però,

⁶ Sindaco di Parma – Delegato Anci a Cultura, musei, valorizzazione beni storici e siti Unesco.

dobbiamo fare in modo che sviluppi una forza centrifuga, capace di irradiare la propria energia anche là dove normalmente non arriva.

Per farlo è necessario costruire alleanze e individuare partner solidi anche al di fuori dei tradizionali spazi e perimetri della cultura.

A Parma questo percorso si è sviluppato negli anni attraverso molti progetti. Tra questi vi è anche un importante percorso di volontariato culturale, in un ambito nel quale la nostra città non era particolarmente forte e che oggi coinvolge centinaia di persone, che mettono il proprio tempo a disposizione di azioni socio-culturali in maniera sempre più competente e consapevole.

Abbiamo iniziato inoltre a dialogare con altri settori, lavorando in particolare con il mondo della sanità. Parma ha vissuto una difficoltà che si è poi trasformata in un'opportunità: essere Capitale Italiana della Cultura nel 2020, proprio nell'anno della pandemia, e vedere successivamente prorogato il titolo al 2021, anch'esso ancora segnato dall'emergenza sanitaria.

Questo ci ha costretto a rimodulare completamente i programmi e a porre al centro il tema della cura, che in quel momento rappresentava una priorità assoluta per il Paese. Da lì è nata l'idea di una "cultura della cura" o di una "cura della cultura": un binomio che ci ha consentito di lavorare in maniera più consapevole sul concetto di benessere.

In quel periodo gli spazi culturali erano chiusi e ciò ci ha fatto comprendere con particolare forza che cosa significhi sottrarre l'esperienza culturale alle comunità. Pensiamo, molto semplicemente, a che cosa accadrebbe se cancellassimo dalla nostra memoria tutti i libri che abbiamo letto, i quadri che abbiamo visto, gli spettacoli teatrali e cinematografici a cui abbiamo assistito, tutto ciò che costituisce la nostra esperienza culturale. Ci renderemmo immediatamente conto di quanto saremmo impoveriti, anche sul piano della nostra identità e della nostra funzione sociale nel mondo.

Da quell'esperienza è nata la convinzione che ciascun settore dovesse sviluppare una propria capacità di azione culturale proattiva, per rendere la città più forte e più capace di reagire.

Oggi vediamo a Parma un sistema coordinato, inserito all'interno di un "Patto Sociale per Parma". In questo caso l'aggettivo "sociale" non riguarda soltanto le politiche sociali, ma la società nel suo insieme: un patto nel quale le diverse realtà cittadine collaborano per promuovere un'idea di cultura come benessere condiviso.

Un esempio significativo è il Teatro Regio di Parma. Il Teatro Regio, da sempre tempio della lirica e sede del Festival Verdi, ha scelto di interpretare il teatro anche come casa della comunità. Questo ha significato introdurre al suo interno una serie di azioni sociali e sociosanitarie condivise con le aziende sanitarie della città. È un cambiamento importante, perché modifica la percezione che i cittadini hanno sia degli spazi culturali sia degli spazi sociosanitari.

Lo stesso vale per il mondo delle imprese. Quando Parma è diventata Capitale Italiana della Cultura abbiamo avviato due progetti: "Imprese Aperte" e "Industria Creative Driven".

"Imprese Aperte" nasceva dall'idea di trasferire la cultura d'impresa alla città, aprendo gli spazi produttivi a percorsi culturali. Il progetto, avviato nel 2020, è proseguito negli anni coinvolgendo un numero crescente di cittadini e lavoratori nella costruzione di progetti culturali all'interno delle aziende.

“Industria Creative Driven”, invece, ha permesso di portare artisti e creativi direttamente dentro le imprese, attraverso progetti sostenuti economicamente dalle stesse aziende. Ai dipendenti viene inoltre riconosciuta una quota di tempo da dedicare a questi percorsi insieme agli artisti.

L’obiettivo è tradurre concretamente l’idea che il welfare culturale e il benessere prodotto dalla cultura possano diventare motori di sviluppo capaci di generare benefici diffusi.

All’inizio non è stato semplice convincere le persone che la cultura potesse entrare così profondamente nella quotidianità di realtà che normalmente non praticavano attività culturali. In Italia la cultura è stata spesso considerata un’attività legata al tempo libero: si visita una mostra, si va a teatro o si trascorre un fine settimana in una città d’arte. La nostra idea, invece, era portare la cultura dentro la vita quotidiana, facendo in modo che le persone potessero vivere esperienze culturali anche nei luoghi che frequentano abitualmente.

Tutto questo è nato molto dal basso, fuori da schemi normativi precisi e spesso senza strumenti economici adeguati, soprattutto per i Comuni, che oggi riescono con difficoltà a sostenere l’ordinario e dispongono di margini limitati per investire in progettualità innovative.

A Parma, però, il sistema si è progressivamente consolidato. Chi opera nel campo culturale ha ormai interiorizzato questa direzione. *Verdi Off*, il principale programma collaterale del Festival Verdi, sa che deve raggiungere i quartieri periferici, i dormitori, i luoghi della fragilità, gli spazi nei quali normalmente la cultura non arriva. Non c’è quasi più bisogno di esplicitarlo: è diventato parte integrante del modo di lavorare.

Quello che oggi manca non riguarda quindi soltanto Parma, ma il sistema Paese. Occorre fare in modo che il welfare culturale possa poggiare su strumenti stabili e adeguati, capaci di garantire continuità alle tante esperienze che stanno nascendo in tutta Italia.

In questo senso è molto importante il Manifesto promosso dalle Regioni Emilia-Romagna e Toscana e firmato qui a LuBeC, che ha raccolto centinaia di adesioni, anche da parte di singoli cittadini. È un segnale importante, perché il welfare culturale non può essere soltanto una questione istituzionale: ha bisogno dell’impegno diretto delle comunità e delle persone.

Il prossimo passo deve essere quello di portare il welfare culturale dentro strumenti strutturali e dentro politiche di investimento adeguate, come già avviene in altri Paesi europei.

In questa prospettiva si inserisce anche la proposta della defiscalizzazione delle spese culturali. Se riconosciamo che le attività culturali producono effetti positivi sul benessere psicofisico delle persone, possiamo ragionare sulla possibilità di considerarle anche come strumenti di prevenzione e benessere e, conseguentemente, sulla possibilità di prevedere forme di detrazione per determinate spese.

Da Parma è nata anche la proposta dell’“Act Bonus”, che richiama nel nome l’Art Bonus, ma che punta a sostenere in particolare le azioni culturali a funzione sociale, riconoscendo il valore che queste attività producono per la comunità.

Perché tutto questo possa consolidarsi, il dialogo tra le istituzioni è fondamentale. Il welfare culturale si costruisce soltanto quando amministrazioni e realtà diverse siedono allo stesso tavolo. Questo significa coinvolgere Comuni, aziende ospedaliere e sanitarie, università, Terzo settore, musei statali, diocesi, istituzioni culturali e tutti gli altri soggetti che possono contribuire a costruire un sistema territoriale integrato.

Questa è la base, ma occorre riuscire a portare il processo a un livello più alto. Finché si opera soltanto all'interno di una singola città o i Comuni agiscono separatamente, il sistema difficilmente riesce a crescere e ad acquisire la stabilità necessaria. Anche ANCI, che già partecipa a questo percorso, può svolgere un ruolo importante proprio perché il lavoro di rete riguarda in modo particolare le città.

Accanto alla costruzione delle alleanze è necessario riconoscere l'importanza della valutazione quantitativa e qualitativa dei progetti di welfare culturale. Le Regioni possono assumere un ruolo significativo anche da questo punto di vista, contribuendo a far emergere le esperienze più solide e a costruire strumenti condivisi di lettura dei risultati.

A Parma lavoriamo da ormai sei anni anche sulla formazione, perché siamo convinti che il welfare culturale non possa essere improvvisato né costruito da un giorno all'altro. Non basta ritenere che un'azione sia positiva per la comunità: servono competenze e professionisti capaci di costruire progetti adeguati, di gestirli e di valutarne gli effetti.

In questa prospettiva potrebbe essere particolarmente utile anche la possibilità di accedere a un fondo dedicato, capace di dare forza e continuità ai progetti. Allo stesso modo, il ragionamento sul Sistema Museale Nazionale può aprire opportunità interessanti, consentendo anche alle realtà più fragili, e soprattutto a quelle minori, di investire in percorsi di questo tipo.

Noi abbiamo compiuto una scelta che riguarda la nostra città, ma un intervento a livello regionale o nazionale avrebbe evidentemente una forza molto maggiore. Una delle prospettive più interessanti è la possibilità di attingere anche a voci di bilancio che non appartengono strettamente al settore della cultura.

Una città come Parma investe oltre un terzo del proprio bilancio nel welfare. Se riconosciamo realmente che un'azione sviluppata in ambito culturale produce benefici concreti anche sul piano sociale e sociosanitario, e può generare una ricaduta economica positiva in quegli stessi ambiti, allora diventa ragionevole immaginare che una parte di quelle risorse possa sostenere progetti condivisi, all'interno di quel patto sociale cui facevo riferimento.

Se riuscissimo a costruire questo sistema a un livello sovraterritoriale, potremmo attivare una leva molto forte per dare stabilità alle esperienze esistenti e, allo stesso tempo, generare nuove progettualità di welfare culturale, delle quali oggi c'è un bisogno sempre più evidente.

Il ruolo delle regioni per il welfare culturale, di Elena Pianea⁷

Buongiorno a tutte e a tutti. Credo sia un risultato molto importante, e in qualche modo emblematico, il fatto di essere nel panel che apre LuBeC a discutere di welfare culturale. In questa sala ci sono molte persone con cui, da anni — forse da un paio di decenni — discutiamo di questo tema, attraverso piccole sperimentazioni nei territori. È il segnale che finalmente il welfare culturale è entrato a far parte non soltanto del dibattito tra addetti ai lavori, ma anche, e soprattutto, di una riflessione strategica sulle politiche pubbliche. È un risultato che premia il lavoro pluriennale di tanti operatori e operatrici.

Sono presenti in sala anche Anna Maria Candela e Cristina Ambrosini, colleghe delle Regioni Puglia ed Emilia-Romagna, con cui stiamo lavorando in maniera molto intensa su questo tema, anche all'interno del coordinamento tecnico della Commissione Cultura in seno alla Conferenza

⁷ Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana.

delle Regioni. Questo testimonia quanto il welfare culturale sia oggi uno dei temi cruciali del dibattito tecnico e politico anche all'interno delle Regioni.

Le esperienze diffuse sono ormai numerosissime. Lo vedremo anche in questi due giorni: il cantiere del welfare culturale qui a LuBeC ha diritto di cittadinanza da tempo e sviluppa, con grande lungimiranza, proposte formative rivolte agli addetti ai lavori. LuBeC consentirà inoltre a molti operatori di capitalizzare, nell'ambito della direttiva Zangrillo, le ore dedicate a questi percorsi come formazione sul campo. Non è un dettaglio secondario. Può sembrare un fatto tecnico, ma non lo è, perché significa considerare questo tema strategico nella formazione delle pubbliche istituzioni, a proposito di diritto di cittadinanza.

Le esperienze diffuse sul piano del benessere e della cura, così come quelle legate all'aggregazione sociale, alla dimensione comunitaria e all'inclusione, sono ormai molto numerose. Le sperimentazioni pluriennali e le buone pratiche, spesso favorite dagli enti pubblici e dagli enti territoriali, sono probabilmente centinaia nel nostro Paese. Esiste ormai una consapevolezza diffusa, sia nelle istituzioni sia nel mondo degli operatori, del fatto che la partecipazione e la pratica culturale migliorino la nostra vita e ci aiutino a stare meglio nel mondo. Esistono evidenze scientifiche molto importanti, pubblicate sulle principali riviste internazionali, che dimostrano come la fruizione culturale produca benessere e, in alcuni casi, persino salute. Non dobbiamo avere timore di dirlo. Non so se siano presenti in sala operatori sociosanitari, ma credo che anche noi, che lavoriamo nel settore culturale, contribuiamo alla salute delle persone. Sono pienamente d'accordo sul fatto che il focus del nostro lavoro resti la produzione culturale di qualità; tuttavia, dobbiamo essere capaci di trasmettere, con sempre maggiore forza questo messaggio. In fondo, il nostro sogno è che un medico, anziché prescrivere immediatamente un ansiolitico, possa anche dire: "Vada all'Opera di Parma ad ascoltare una bella rappresentazione: forse alcune delle sue paure non si risolveranno del tutto, ma certamente potranno attenuarsi". Che cosa stanno facendo le Regioni?

Sicuramente, in molte Regioni italiane il tema del welfare culturale è entrato non solo come titolo, ma come contenuto concreto dei piani strategici di sviluppo regionale. È quindi entrato nei documenti di programmazione approvati dagli organi politici regionali. Non si tratta di un fatto puramente burocratico: è un passaggio importantissimo, perché significa che il welfare culturale entra a pieno titolo nelle strategie delle politiche culturali. Non parlo soltanto della mia Regione: ci sono l'Emilia-Romagna, la Puglia e molte altre Regioni italiane che hanno sviluppato programmazioni analoghe. La programmazione, sia dei fondi regionali sia dei fondi comunitari, ha consentito di destinare risorse specifiche a pratiche di welfare culturale strutturate e finanziate.

Faccio tre esempi che riguardano la Regione Toscana, ma che credo possano avere un valore più generale. Il primo riguarda il Fondo Sociale Europeo che, nell'ambito dei fondi strutturali dell'Unione Europea, opera sui temi dell'inclusione, delle fragilità e delle disabilità: fondi importantissimi dedicati alle persone, e non alle cose. Non si tratta del FESR che restaura edifici, ma di una politica rivolta direttamente ai cittadini. Grazie a queste risorse stiamo realizzando un importante intervento nelle aree interne, cioè nelle aree marginali della nostra regione: un investimento di quasi 3 milioni di euro dedicato a progetti di welfare culturale, la cui progettazione è stata attuata anche grazie al coinvolgimento di ANCI attraverso un lavoro di co-programmazione. Il progetto coinvolge inoltre gli enti del Terzo Settore, che rappresentano attori determinanti quando parliamo di welfare culturale, sia come produttori di servizi e proposte, sia come interlocutori profondamente radicati nelle comunità. Questa è una prima

misura molto interessante, anche per il suo carattere sperimentale: una politica culturale dedicata alle aree marginali attraverso strategie di welfare culturale.

Un secondo intervento importante realizzato dalla Regione Toscana riguarda i progetti di rigenerazione urbana finanziati attraverso il FESR. In questo senso è molto interessante il ragionamento che veniva fatto prima sul tema delle periferie: esistono periferie urbane, ma esistono anche periferie regionali. Le aree interne, in fondo, dovrebbero essere pensate come si pensano le periferie dei grandi aggregati urbani. Nei nostri progetti di rigenerazione urbana abbiamo innestato, insieme ai collegi della direzione sociale — a dimostrazione del fatto che qui i mestieri devono ibridarsi e allearsi — interventi di welfare culturale legati all'uso transitorio degli spazi, in particolare negli Hangar di Livorno e nell'ex Ilva di Follonica, in attesa del loro recupero definitivo. Spesso gli interventi sui grandi attrattori culturali e sui grandi edifici richiedono tempi lunghi. Per restituire comunque alle comunità spazi di partecipazione, fruizione e aggregazione sociale, utilizziamo il tempo dell'attesa dei cantieri per produrre attività culturali e sociali rivolte ai cittadini.

Esistono esperienze molto interessanti anche in Francia. Penso, ad esempio, a Plateau Urbain, cooperativa parigina che sta realizzando sperimentazioni straordinarie in questo ambito. Recentemente, a Parigi, nell'area antistante l'Hôtel de Ville, è stato realizzato un importante intervento di riqualificazione urbana e valorizzazione del verde pubblico. In questo contesto si inserisce il progetto *Les Arches Citoyennes*, un esempio particolarmente significativo di restituzione temporanea alla comunità di edifici destinati in futuro ad altre funzioni, attraverso iniziative di aggregazione sociale, partecipazione civica e attività culturali.

L'ultimo tema riguarda ancora le aree interne e il lavoro che stiamo portando avanti sulle biblioteche, che diventano non soltanto luoghi di servizio culturale, ma veri e propri presidi di servizi allargati: formazione, alfabetizzazione digitale, insegnamento della lingua italiana per cittadini provenienti da altri Paesi.

Francesca ha parlato del Manifesto, che immagino molti di voi conoscano. In quel documento sono stati individuati quattro caposaldi di lavoro e di prospettiva.

Li ricordo brevemente: il tema della normativa di riferimento, perché c'è bisogno di sistematizzare queste pratiche; il tema della formazione e dell'istruzione; il tema della valutazione dell'impatto, cioè della misurazione scientifica dei risultati; e infine il tema delle reti tran settoriali. Noi, come ente dotato di potestà legislativa nelle materie delegate o concorrenti, sappiamo bene quanto le norme siano fondamentali, perché rappresentano la cornice entro cui è possibile agire.

Proprio su questo tema porto alla vostra attenzione il lavoro che sta sviluppando il gruppo di lavoro attivato all'interno del coordinamento tecnico della Commissione Cultura delle Regioni: elaborare proposte e strategie. Io penso che ci siano alcuni punti fondamentali.

Sicuramente la mappatura, la ricognizione delle esperienze e la valutazione dei risultati. Non dobbiamo però aver paura anche di dire che non tutto è welfare culturale, che c'è un metodo, c'è una professionalità, c'è una qualità dell'intervento su cui noi abbiamo il dovere di sorvegliare. Questo è un tema enorme, credo. Non tutto può essere ricondotto al welfare culturale e non tutto va bene indistintamente. È necessario evitare l'improvvisazione e puntare, invece, sulla formazione professionale. Questo rappresenta un altro tema cardine: una formazione che, naturalmente, deve essere assolutamente interistituzionale. Sono totalmente d'accordo su questo, anche nella prospettiva di creare ponti tra professioni diverse.

L'esperienza molto famosa, il nostro cavallo di battaglia, che sono i Musei Toscani per l'Alzheimer, ormai arrivata al sedicesimo anno di attività, ha lavorato proprio su questo concetto base: ognuno fa il suo mestiere. La progettazione si fa tra operatori sociosanitari e operatori della cultura, ognuno con le proprie competenze.

Vorrei inoltre introdurre il tema del monitoraggio della qualità dell'azione, che considero una questione centrale. Sul piano normativo, come già ricordato, mi fa piacere sottolineare che è attualmente all'attenzione del Consiglio Regionale una proposta della Giunta di revisione del Testo Unico della Cultura, ovvero della nostra norma sistematica in materia, risalente al 2010. In quel contesto abbiamo introdotto, credo con soddisfazione, un capo specificamente dedicato al welfare culturale. In questo modo la legge regionale riconoscerà in maniera strutturale e strategica il sostegno a questo ambito, prevedendo anche l'istituzione di un osservatorio dedicato, perché veniamo da una lunga tradizione di studio e riteniamo che studiare, così come monitorare, sia sempre fondamentale.

Quindi la legge regionale acquisirà in modo definitivo, come strategico, il sostegno a questo tema e ha istituito un osservatorio dedicato, perché noi veniamo da una storia di studio e studiare è sempre molto utile, così come monitorare.

Poi c'è il tema delle forme di governance. Chiudo su questo. Noi dobbiamo esercitarci sicuramente con un metodo interistituzionale per pensare a quali sono le forme sistematiche con cui governiamo questi processi di welfare culturale, come li rendiamo ordinari e come li governiamo, come li gestiamo, quali sono gli attori, quali sono le forme, da dove vengono i finanziamenti.

Quindi la riflessione sulle forme di governance credo che sia fondamentale ed è una strada molto utile.

Musei, benessere e inclusione. Il patrimonio come luogo di cura e cittadinanza, di Massimo Osanna⁸

Il tema del welfare culturale è oggi sempre più centrale nel dibattito pubblico e istituzionale, perché ci pone di fronte a una trasformazione profonda del ruolo dei luoghi della cultura. Non si tratta più soltanto di custodire il patrimonio, ma di interrogarsi su come questo patrimonio possa contribuire concretamente al benessere delle persone e alla coesione delle comunità.

In questa prospettiva, sia a livello dei Comuni sia a livello delle Regioni, le iniziative sono ormai numerose e significative, ma emerge con sempre maggiore evidenza l'esigenza di normalizzare e sistematizzare tali interventi. Anche nel Ministero della Cultura, negli ultimi anni, molto è nato dal basso, attraverso le esperienze di alcuni musei particolarmente virtuosi e di dirigenti sensibili, che hanno avviato e strutturato progetti insieme ad altre istituzioni.

Posso citare alcuni esempi: il Colosseo con il progetto "Salus per Artem", dedicato a pazienti e persone con fragilità sociali e sanitarie; le esperienze di arteterapia a Cosenza; i trekking culturali promossi a Cosa, qui in Toscana; oppure Villa Giulia, con un importante progetto sviluppato insieme al Fatebenefratelli e rivolto ai pazienti oncologici pediatrici.

Queste iniziative hanno progressivamente spinto anche il centro dell'amministrazione a riflettere su come sistematizzare le esperienze maturate. Ci sono stati convegni importanti, uno proprio al Ministero, nella sede del Collegio Romano, promosso dal Sottosegretario Borgonzoni,

⁸ Direttore Generale Musei, MiC.

e un altro a Villa Giulia, promosso dal Dipartimento e dalla Direzione Generale, che hanno invitato tutti gli interlocutori coinvolti a riflettere e a definire una linea programmatica condivisa.

Il mio pensiero, al riguardo, è che in questi anni stiamo cercando di affrontare un tema preliminare, senza il quale non può esistere welfare culturale: l'accessibilità ai luoghi della cultura. La parola chiave è dunque "accessibilità", un concetto ormai entrato pienamente nel DNA dei musei.

Fin dall'avvio del PNRR abbiamo scelto di non declinare l'accessibilità soltanto come abbattimento delle barriere fisiche, ma anche, e soprattutto, delle barriere sensoriali e cognitive. Questo significa ripensare i musei, gli allestimenti, il linguaggio e le modalità narrative, perché non si può produrre cura se prima non si crea comprensione. Siamo partiti da qui.

I risultati sono molto positivi. Grazie al PNRR, che ha destinato 300 milioni di euro a musei, archivi e biblioteche, sono oggi in corso circa 1.100 progetti: 820 riguardano musei statali, mentre gli altri interessano musei pubblici non statali e privati. Questi interventi stanno realmente trasformando il panorama museale, soprattutto dal punto di vista dell'accessibilità cognitiva.

L'utilizzo della digitalizzazione e delle nuove tecnologie non viene considerato come un semplice elemento innovativo, ma come uno strumento efficace per garantire un'accessibilità completa, attraverso linguaggi capaci di parlare ai bambini, agli adulti, a chi possiede una formazione culturale classica e a chi non la possiede, nonché alle persone provenienti da altre culture, che spesso incontrano difficoltà nel comprendere il linguaggio di oggetti che rappresentano la nostra memoria, ma non necessariamente la loro.

Questo rappresenta il punto di partenza. Credo che entro la fine del prossimo anno gran parte dei nostri musei sarà profondamente rinnovata sotto questo profilo. Da qui, però, occorre sviluppare una serie di iniziative in maniera sistematica.

Ho ascoltato con molto interesse gli interventi che mi hanno preceduto, perché sia il tema della normativa sia quello della defiscalizzazione risultano fondamentali. Mi piace molto, ad esempio, l'idea che il biglietto d'ingresso ai musei — oggi gratuito fino ai 18 anni, con tariffa ridotta fino ai 25, oltre alle domeniche gratuite — possa un giorno essere detraibile fiscalmente, come accade per alcune spese sanitarie.

Del resto, esiste già una norma che definisce i musei come servizi pubblici essenziali e questo potrebbe forse agevolare una riflessione in tal senso. È un tema sul quale credo si debba lavorare seriamente, proprio nell'ottica di un'apertura sempre più ampia dei luoghi della cultura.

I musei sono di tutti e agevolarne l'accesso in ogni modo può rappresentare un elemento davvero importante. Non sono favorevole alla gratuità generalizzata dei musei, perché i musei devono poter sostenersi. Ritengo invece molto utile sviluppare politiche che facilitino l'accesso, come stiamo cercando di fare attraverso formule di abbonamento annuale che consentano ai fruitori di prossimità, con poco più del costo di un singolo biglietto, di entrare liberamente durante tutto l'anno.

Sono politiche fondamentali, perché agevolano le comunità. Non si tratta di eliminare il biglietto, anche perché una parte significativa degli introiti dei grandi musei, circa il 30%, serve

a sostenere musei meno ricchi ma di straordinario valore, come Palazzo Mansi o Villa Guinigi qui a Lucca, che non dispongono di flussi economici sufficienti per essere autosostenibili.

Mi ha colpito anche quanto diceva la dottoressa Pianea sul tema delle alleanze. È un elemento imprescindibile se vogliamo rendere strutturale questo percorso. Dobbiamo costruire reti interdisciplinari e interistituzionali: senza reti non si va da nessuna parte. I musei devono dialogare stabilmente con i Comuni, le Regioni, il sistema sanitario, il mondo della scuola, il Terzo Settore e tutte le altre istituzioni del territorio.

Insieme agli ospedali — e lo stiamo già facendo — si possono realizzare esperienze straordinarie. Poche settimane fa ho partecipato a un incontro a Villa Giulia con il professor Locatelli del Fatebenefratelli, durante il quale abbiamo discusso proprio della necessità di rendere sistematiche iniziative che oggi sono ancora troppo sporadiche.

Non è importante soltanto favorire l'accesso ai musei; è altrettanto importante portare l'arte fuori dai musei. E con l'arte devono uscire anche le competenze di chi lavora per l'arte: funzionari, tecnici e professionisti del Ministero.

Negli ultimi anni il Ministero della Cultura ha avviato diverse sperimentazioni proprio con questo obiettivo: fare in modo che il patrimonio culturale non resti confinato nei musei, anche valorizzando l'enorme ricchezza dei depositi museali. I progetti di digitalizzazione finanziati dal PNRR ci stanno aiutando a conoscere meglio questo patrimonio e a renderlo disponibile per nuove forme di fruizione.

Una significativa iniziativa è nata, ad esempio, con il Liceo Tasso: una mostra realizzata utilizzando materiali recuperati dai Carabinieri del Nucleo Tutela Patrimonio Culturale, provenienti soprattutto dagli Stati Uniti. I ragazzi, insieme ai nostri funzionari, hanno costruito la mostra all'interno della scuola, raccontandola con il proprio linguaggio.

È stata un'esperienza di grande successo, dalla quale stanno nascendo molte altre iniziative analoghe, dal Liceo Vinci di Milano a una scuola superiore nella periferia di Roma.

Lavorare nelle periferie è fondamentale. Il Ministero sta portando avanti il Piano Olivetti, che dedica particolare attenzione alle aree periferiche e ai territori meno avvantaggiati. Il Ministro Giuli insiste molto su questi progetti, tanto che tali obiettivi sono entrati anche nei sistemi di valutazione delle performance.

Dobbiamo intervenire soprattutto nei luoghi interni, nei territori soggetti a spopolamento, nelle aree più difficili da raggiungere. In questo senso, portare l'arte fuori dai musei rappresenta una direzione estremamente importante.

Lo stesso vale per gli ospedali. È possibile attivare misure di sicurezza adeguate — come abbiamo fatto nelle scuole — per consentire la presenza temporanea di opere e reperti anche in questi contesti.

Oggi, del resto, esistono solide evidenze scientifiche. A partire dal rapporto pubblicato nel 2019 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, sappiamo che la partecipazione culturale e la fruizione artistica producono effetti concreti sulla salute e sul benessere delle persone.

Non si tratta quindi di una semplice intuizione o di una suggestione culturale, ma di un dato ormai scientificamente riconosciuto. Ricordo che alcuni anni fa ero qui a LuBeC a parlare degli stessi temi, ma allora mancavano ancora dati scientifici consolidati. Oggi, invece, possiamo misurare i risultati.

Esistono esperienze europee molto interessanti. Il National Health Service britannico, ad esempio, ha rilevato che i programmi di partecipazione culturale rivolti ai pazienti hanno ridotto del 37% le visite dei medici di base e del 27% i ricoveri ospedalieri. Anche in Finlandia si stanno sviluppando esperienze analoghe, al punto da arrivare a calcolare il risparmio economico generato da queste pratiche.

Questa è dunque la strada da seguire. Siamo avviati in una direzione positiva, ma resta ancora molto lavoro da fare, soprattutto per rendere il rapporto tra cultura, salute e benessere realmente capillare, estendendolo a tutti i musei e a tutti i luoghi della cultura, e non soltanto ad alcune realtà particolarmente virtuose.

Per riuscirci dobbiamo superare la frammentazione e costruire tavoli permanenti sul welfare culturale, capaci di coinvolgere stabilmente tutti gli attori istituzionali e sociali. Solo così sarà possibile dare continuità alle esperienze, valorizzarle e trasformarle in un sistema organico.

La parola chiave resta dunque “fare rete”: costruire una rete stabile tra istituzioni, territori e comunità è la condizione essenziale per trasformare il welfare culturale da insieme di pratiche virtuose a politica pubblica strutturata e riconoscibile.

Conclusioni di Francesca Velani

Sono emersi stimoli importanti, grandi aperture e disponibilità alla collaborazione, di cui continueremo a parlare anche nel pomeriggio, nel nostro incontro dedicato. Quello che emerge veramente è l'immagine di un sistema in movimento. Penso che tra gli elementi fondamentali di questo dialogo — pur non essendo qui fisicamente con noi, ma camminando comunque insieme a noi — vi sia il sistema delle fondazioni di origine bancaria, che in questi anni ha fatto moltissimo in termini di innovazione e di capacità di fare da apripista, insieme agli enti, su questi temi. Accanto a questo, sicuramente, i cosiddetti corpi intermedi culturali.

Penso alle grandi istituzioni museali, ma anche teatrali, del sistema nazionale: dalle fondazioni lirico-sinfoniche ai grandi musei dello Stato. Possono essere luoghi che più di altri possono aprirsi e infrastrutturarsi per accogliere servizi stabili di welfare culturale.

Sappiamo infatti che servono grandi investimenti per riuscire a sviluppare servizi stabili di questo tipo, sia in termini materiali, quindi infrastrutturali, sia in termini di competenze. Immagino allora che questi grandi soggetti — dai musei alle biblioteche, dagli archivi ai teatri, fino alle fondazioni lirico-sinfoniche — possano rappresentare, nei diversi territori, quei presidi di riferimento per il sistema territoriale, capaci di fare da volano ma anche da perno per progettualità stabili in questi ambiti.

Questo perché sappiamo benissimo che soltanto la Toscana conta 800 istituzioni culturali e che non è possibile pensare che tutte si attrezzino per svolgere questo ruolo. Sappiamo però quanto investiamo — e quanto investono anche i soggetti privati — in queste organizzazioni. Dunque, proviamo anche a ragionare sull'idea che possa esistere un sistema di riferimento in questo tipo di organizzazioni che, anche su target specifici di pubblico e di necessità, possa diventare il riferimento nazionale degli investimenti pubblici e privati sul welfare culturale.

CULTURA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Intervento di Laura Brandimarte⁹ (video)

Buonasera, sono Laura Brandimarte, Associate Professor dell'Università dell'Arizona, vorrei ringraziare Gaetano Scognamiglio per l'opportunità di partecipare alla discussione. Oggi voglio parlarvi di una linea di ricerca che sto conducendo sulla creatività umana. Presenterò un progetto non ancora pubblicato con l'obiettivo di comprendere se l'essere umano possa collaborare con l'intelligenza artificiale o se, al contrario, si tratti di una competizione tra uomo e macchina nel campo della creatività. Da un lato c'è chi pensa che l'intelligenza artificiale rappresenti una minaccia. Alcune aziende stanno già iniziando a licenziare diversi impiegati perché li hanno sostituiti con l'intelligenza artificiale, quindi alcuni pensano che l'uomo rischi la sostituzione. Dall'altro c'è chi vieterebbe l'intelligenza artificiale, specialmente in una industria come quella creativa, ad esempio dell'arte, della musica, della filmografia. Diversi artisti americani si sono infatti dichiarati contrari al suo utilizzo. Da ricercatrice, ritengo spesso che la verità stia nel mezzo, ed è proprio in questa prospettiva che propongo una terza via tra chi immagina il dominio dell'intelligenza artificiale e chi ne auspica il divieto totale. Mi soffermo su una domanda centrale: “come viene percepito, in termini di creatività, un progetto realizzato da un essere umano in collaborazione con l'intelligenza artificiale rispetto a un progetto analogo realizzato esclusivamente da un sistema di intelligenza artificiale?”

Questa domanda è rilevante perché, se un progetto co-creato con l'intelligenza artificiale viene percepito come più creativo rispetto a uno generato dalla sola intelligenza artificiale, non si può parlare di sostituzione dell'uomo, poiché l'essere umano manterrebbe comunque un ruolo centrale nell'industria creativa. Il mio obiettivo è quindi comprendere come sfruttare le potenzialità dell'intelligenza artificiale per potenziare la creatività umana, piuttosto che per sostituirla. In particolare, analizzo le caratteristiche dell'intelligenza artificiale generativa — come ChatGPT, con cui la maggior parte di noi ha maggiore familiarità — e le caratteristiche dell'interazione uomo-IA che possono influenzare la creatività percepita di un progetto.

Mi concentro su tre caratteristiche: la *randomness*, che tradotto in italiano significa “casualità”, l'avversione all'algoritmo e la *mutuality*, ovvero il livello di coinvolgimento che si ha collaborando con l'intelligenza artificiale.

La *randomness* è un parametro dei modelli generativi di linguaggio come ChatGPT e influenza il grado di imprevedibilità del testo prodotto. Maggiore è la *randomness*, maggiore il livello di diversificazione del testo che il linguaggio generativo produrrà; minore è la *randomness*, inferiore sarà il livello di diversificazione, quindi i suggerimenti saranno più o meno ripetitivi.

Il secondo elemento è l'avversione all'algoritmo, vale a dire la predisposizione dell'essere umano ad accettare o meno i consigli generati dall'intelligenza artificiale. Questo atteggiamento non dipende necessariamente dalla qualità del suggerimento: alcune persone sono semplicemente più inclini a fidarsi e utilizzare l'IA, altre meno.

Il terzo elemento è la *mutuality*, cioè il livello di coinvolgimento nell'interazione tra essere umano e intelligenza artificiale. Interazioni semplici, in cui l'utente pone una domanda e si limita a copiare la risposta dell'IA, sono caratterizzate da una bassa *mutuality*. Interazioni più complesse, basate su dialogo, confronto e iterazioni, rappresentano invece un livello più

⁹ Associata Eller College of Management, Tucson – Comitato Scientifico Osservatorio sull'AI nella PA di Promo P.A. Fondazione. Intervento revisionato dall'autrice.

elevato di *mutuality*. Il modello teorico che propongo è applicato al contesto della scrittura di storie creative, e prevede che la *randomness* abbia un effetto sulla creatività percepita, mediato dall'accettazione del suggerimento generato dall'IA (o dal suo opposto, vale a dire l'avversione all'algoritmo). Inoltre il modello prevede che il livello di *randomness* avrà un impatto sul coinvolgimento dell'essere umano con l'intelligenza artificiale, o sulla *mutuality*, il quale a sua volta avrà un impatto sulla creatività percepita. Le ipotesi sono due: da un lato una maggiore *randomness* non necessariamente implica maggiore creatività percepita, perché c'è un ruolo fondamentale che è riservato all'accettazione del suggerimento, l'altra faccia della medaglia dell'avversione all'algoritmo. Dall'altro una maggiore *randomness* implica un maggiore coinvolgimento dell'essere umano nell'interazione con l'intelligenza artificiale, o maggiore *mutuality*, e di conseguenza una maggiore creatività percepita. Per testare questo modello teorico abbiamo utilizzato un dataset esistente di storie creative sviluppato da Lee e coautori in uno studio del 2022. In tale studio, Lee e colleghi¹⁰ hanno reclutato partecipanti a cui è stato chiesto di scrivere storie a partire da specifici prompt. A metà dei partecipanti è stata data la possibilità di collaborare con un large language model, o un'intelligenza artificiale generativa, con alta *randomness*, mentre all'altra metà con un'intelligenza artificiale con bassa *randomness* a cui è stato chiesto di creare delle storie creative a partire da determinati prompt, quindi determinate richieste. I partecipanti potevano interagire liberamente con il sistema, accettando o rifiutando suggerimenti, facendo dell'editing. Il risultato è, appunto, un dataset di 830 storie creative. Successivamente, abbiamo reclutato 478 partecipanti tramite la piattaforma Prolific, una piattaforma di microtasking che consente di remunerare gli utenti per la partecipazione a piccoli compiti. Ai partecipanti è stato chiesto di valutare la creatività delle 830 storie. In media, ciascuno ha valutato circa cinque storie. In questo modo abbiamo ottenuto una misura di creatività percepita associata a storie generate con livelli diversi di *randomness*. I risultati principali sono due.

Il primo è che un livello più elevato di *randomness* non determina, di per sé, una maggiore creatività percepita. Non emergono differenze statisticamente significative tra i due gruppi. Ciò che invece risulta determinante è l'accettazione del suggerimento dell'intelligenza artificiale. In particolare, quando la *randomness* è bassa, un maggiore utilizzo dei suggerimenti dell'IA è associato a una minore creatività percepita. Quando invece la *randomness* è alta, un maggiore utilizzo dei suggerimenti dell'IA è associato a una maggiore creatività percepita. Il messaggio principale è quindi che non è sufficiente utilizzare l'intelligenza artificiale in modo passivo: la qualità del risultato dipende sia dal livello di *randomness* sia dalla disponibilità ad accettare e integrare i suggerimenti del sistema.

Il secondo risultato riguarda la *mutuality*. Ciò che invece emerge è che, sia nelle storie scritte con *randomness* alta sia in quelle scritte con *randomness* bassa, maggiore è la *mutuality*, maggiore è l'impatto positivo sulla qualità percepita. Quindi il secondo messaggio è che, quando si vuole scrivere una storia creativa percepita come tale dal lettore umano, non basta chiedere un consiglio all'intelligenza artificiale e applicarlo: è necessario ingaggiare una vera e propria conversazione con l'intelligenza artificiale.

In conclusione, i risultati suggeriscono che, almeno nel contesto della scrittura creativa, l'intelligenza artificiale non sostituisce l'essere umano, ma lo affianca. L'intelligenza artificiale

¹⁰ Lee, M., Liang, P., & Yang, Q. (2022). Coauthor: Designing a human-AI collaborative writing dataset for exploring language model capabilities. In Proceedings of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1-19).

può supportare la creatività umana, ma il risultato è percepito come più creativo solo quando sono presenti tre condizioni: un adeguato livello di randomness, una bassa avversione all'algoritmo (cioè una buona accettazione dei suggerimenti) e un alto livello di coinvolgimento nell'interazione.

Vi ringrazio molto dell'attenzione e spero di aver contribuito in maniera significativa al vostro dibattito. Ringrazio ancora Gaetano per l'invito e vi auguro un buon proseguimento. Buona serata a tutti.

Intervento di Marcello Minuti¹¹

Grazie infinite per l'invito, grazie a Gaetano Scognamiglio e a Francesca Velani. Il LuBeC è veramente un'occasione preziosa. Dagli interventi di Laura Brandimante e Lorenzo Casini traggio soprattutto l'importanza del governo dell'intelligenza artificiale e su questo provo a tornare. Oggi cercherò di portare l'esperienza della nostra Scuola e, quindi, anche un punto di vista sul tema delle competenze maturato in otto anni di attività. È un tema che attraversa ormai stabilmente il dibattito pubblico e che ha animato anche gli interventi di questa mattina. Siamo sempre di fronte a questo paradigma per cui il sistema culturale si è trasformato, in trent'anni, passando da semplice a complesso: un sistema in cui ci sono molti nodi e molte relazioni tra i nodi. Questo paradigma deriva da quattro grandi trasformazioni: innanzitutto è cambiato il concetto di cultura negli anni, basti pensare alla successione delle convenzioni UNESCO, il patrimonio materiale, il patrimonio immateriale, fino alle città creative. Oggi il concetto di cultura va dal monumento al videogame, dalla street art all'arte nello spazio pubblico, fino alle opere d'arte.

In secondo luogo è aumentato il numero di soggetti che se ne occupano. Trent'anni fa lo Stato con le sovrintendenze e gli enti locali erano probabilmente il fulcro della responsabilità. Oggi, anche dopo la Convenzione di Faro, la costellazione di soggetti che detengono ruoli di responsabilità nel panorama culturale si è ampliata: abbiamo il terzo settore, il protagonismo delle imprese private – anche a finalità di lucro –, le fondazioni bancarie e altri attori.

In terzo luogo sono aumentate le discipline, quindi i saperi che si occupano oggi di cultura: se trent'anni fa prevalevano la storia dell'arte, l'archeologia e l'architettura, oggi entrano in gioco l'economia, l'economia aziendale, il diritto, le scienze sociali, oltre naturalmente alle discipline STEM – *Science, Technology, Engineering e Mathematics*.

Infine, sono aumentate le aspettative della politica: negli anni Novanta dalla tutela si è passati alla valorizzazione, poi alle politiche per il turismo e alla coesione territoriale in cui la cultura è diventata un elemento centrale.

L'esperienza della Scuola mostra che, all'aumentare dei nodi della rete culturale, cresce anche la necessità di rafforzare le connessioni e di governare i flussi. A questo proposito, richiamo una citazione che mi è cara e che ci è stata detta da Michele Ainis durante una nostra *lectio magistralis*: "Siamo, penso, un po' tutti vittime dello specialista di turno, che sa tutto di niente, cioè su una piccolissima parte", Ainis aggiungeva: "Io invece sono un costituzionalista, noi costituzionalisti, invece, non sappiamo niente su tutto e abbiamo uno sguardo largo sulle cose". Questa riflessione ha ispirato profondamente il nostro approccio formativo. Abbiamo quindi creato un lessico fondato sulla trasversalità, sulla connessione e sulla costruzione di un

¹¹ Coordinatore Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali. Intervento revisionato dall'autore.

linguaggio comune, arrivando a definirci, con una battuta, “Scuola di despecializzazione”. Questi concetti si sono tradotti in pratiche concrete: favorire l’incontro di mondi differenti costruendo classi miste; affrontare i problemi non secondo una logica disciplinare ma mediante casi studio osservati con lenti diverse; promuovere il confronto tra pari, utile ad abbattere barriere difensive nell’apprendimento e nella conoscenza reciproca.

Tutto questo non è semplice. La rete continua ad espandersi e i nodi aumentano, rendendo complesso governare questa trasformazione.

Non è semplice perché la storia dell’amministrazione del patrimonio è una storia nata proprio intorno alle discipline, il professor Casini, ad esempio, è stato un protagonista di un cambiamento importante quando si iniziò a ragionare non per disciplina – il Soprintendente – ma per ruolo esercitato. Il settore della cultura è storicamente legato alla specializzazione disciplinare e, in questo scenario, le scuole di specializzazione hanno infatti privilegiato una formazione verticale, mentre oggi si tenta di passare da una logica per discipline a una logica per ruoli. Un ulteriore elemento di complessità è il ricambio generazionale: il settore culturale ha una delle età medie più alte e un evidente problema di ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. Le stime indicano che circa 80.000 laureati in discipline umanistiche entrano ogni anno nel sistema formativo, ma solo circa 30.000 trovano sbocco nel settore culturale. Si tratta di un fenomeno ben noto a chi opera nel nostro settore ed è anche uno dei problemi che rende difficile questa connessione e questa innovazione anche nel sistema delle competenze.

In questo quadro entra in scena l’intelligenza artificiale generativa. In parte, quello che promette di fare oggi coincide con ciò che anche noi cerchiamo di fare in qualità di istituto di formazione: connettere i nodi della rete e generare nuove connessioni, producendo nuova conoscenza. Se fino a qualche anno fa si riteneva che l’essere umano dovesse lavorare sullo stock di conoscenze già esistente, oggi l’intelligenza artificiale non solo organizza, ma governa la conoscenza stessa. Questo è insieme ciò che affascina e ciò che preoccupa. Di conseguenza, il ruolo del professionista della cultura si sposta: non si tratta più solo di navigare tra i nodi, ma di governare uno strumento, l’intelligenza artificiale, che a sua volta promette di ridefinire il modo in cui le conoscenze vengono organizzate, elaborate e messe in relazione.

Come ha affermato il filosofo Salvatore Natoli, “oggi il futuro è il vuoto in cui, in ogni momento, si sta per cadere. In questo contesto, il sapere è diventato un dovere, non nella formula baconiana di *scientia est potentia*, ma come esigenza di governo della conoscenza e, in particolare, del governo di ciò che a sua volta governa la conoscenza. Se questo governo viene esercitato in modo efficace, può portare a risultati straordinari, fino a riconoscimenti di estremo prestigio. Ne è un esempio Demis Hassabis, Premio Nobel per la chimica nel 2024, il quale nella sua biografia si definisce come uno scacchista, inventore di videogiochi ed esperto nel campo dell’intelligenza artificiale; è stato inoltre il fondatore di DeepMind, poi acquisita da Google. I due co-vincitori del premio sono invece due biochimici.

Si tratta di un’immagine molto potente: qualcuno che non proviene dalla chimica, che non conosceva direttamente quei nodi disciplinari, è riuscito a contribuire a un risultato da Premio Nobel, nel caso specifico sviluppando sistemi in grado di codificare circa 200 milioni di proteine e di ricostruirne la struttura attraverso l’intelligenza artificiale. Questo apre prospettive di ricerca davvero straordinarie, almeno per come oggi possiamo intravederle e porta direttamente al tema delle competenze. Dobbiamo essere molto consapevoli della difficoltà che abbiamo: l’Italia presenta un serio problema di competenze digitali. Negli indicatori

europei, in particolare nel Digital Economy and Society Index (DESI), che misura il livello di sviluppo dei Paesi europei dal punto di vista delle tecnologie, emerge un quadro chiaro.

Dal punto di vista della connettività e dell'integrazione del digitale nella pubblica amministrazione e nel sistema delle imprese, l'Italia si colloca in linea con la media europea. Tuttavia, quando si analizzano gli indicatori relativi alle competenze digitali, la situazione cambia radicalmente: l'Italia è quart'ultima per competenze digitali di base, quart'ultima per la percentuale di specialisti ICT nel mercato del lavoro e quint'ultima per la quota di imprese che utilizza l'intelligenza artificiale. Il punto di partenza, quindi, è complesso e dobbiamo esserne pienamente consapevoli.

Alla Scuola abbiamo inoltre condotto, per il secondo anno consecutivo, un'indagine sugli utenti della nostra piattaforma di formazione a distanza (FAD), che si qualificano – per la quasi totalità – in professionisti del patrimonio culturale. Pur non trattandosi di una ricerca scientifica in senso stretto, il sondaggio offre indicazioni significative. Dai dati emerge che un lavoratore su tre, su un campione di circa 700 rispondenti, non utilizza ancora l'intelligenza artificiale. Tra coloro che invece la utilizzano, il 65% lo fa principalmente per migliorare il proprio lavoro in termini di rapidità e qualità dei processi, quindi utilizzandola prevalentemente come strumento di efficientamento dei processi più che di innovazione. Inoltre, ancora oggi, 350 rispondenti su 700 indicano la presenza di ostacoli nell'adozione dell'intelligenza artificiale: da un lato di natura organizzativa, come l'assenza di formazione, la mancanza di supporto o le limitazioni tecnologiche; dall'altro dovuti a uno scetticismo più generalizzato. Ancora oggi, infine, molti dichiarano di preferire strumenti tradizionali o manifestano resistenze all'adozione di questi strumenti. Accanto a questo quadro critico, si intravede però un terreno fertile. Il numero di utilizzatori è cresciuto: tra il 2024 e il 2025 si registra una crescita di circa il 15%. Inoltre, 9 professionisti su 10 ritengono che l'intelligenza artificiale cambierà il lavoro, 7 su 10 che ne migliorerà l'accessibilità culturale e circa 1 su 2 esprime entusiasmo per le possibilità creative che essa offre. Due considerazioni riguardano le azioni in corso.

La prima riguarda la formazione. Stiamo vivendo una crescita importante della domanda formativa, anche in un contesto in cui si parla di "obbligo formativo". Tuttavia, il termine "obbligo" non è sempre il più efficace per favorire un atteggiamento aperto all'apprendimento. Abbiamo attraversato una stagione caratterizzata da tre programmi PNRR di formazione, che hanno dato risultati molto positivi, a testimonianza dell'esistenza di una domanda formativa significativa, anche al di là degli obblighi normativi. Il progetto Dicolab. Cultura al digitale, che qualcuno probabilmente conosce, ha raggiunto circa 70.000 certificazioni rilasciate a fronte di un target europeo di 30.000, superando ampiamente le aspettative. In questo senso, il PNRR rappresenta uno strumento fondamentale perché affianca gli investimenti strutturali a interventi formativi mirati.

La seconda questione riguarda le cosiddette soft skills. Alla base di questo ragionamento c'è la necessità di saper navigare tra i nodi della conoscenza, e ciò richiede delle abilità, delle attitudini e quello che potremmo definire un mindset digitale. Questo tipo di competenze non può essere trasmesso con i metodi formativi tradizionali, ma va sviluppato attraverso approcci innovativi. Lo stiamo facendo, ad esempio, con la sperimentazione di attività nel cantiere della digitalizzazione e con il finanziamento di circa 150 borse di ricerca per giovani laureati, con l'obiettivo di applicare sul campo le competenze acquisite nei percorsi universitari.

Il tema delle soft skills è centrale perché, per loro natura, non possono essere semplicemente trasferite, ma devono essere allenate. Le nuove generazioni sono già fortemente esposte a

questo mindset digitale, che fa parte della loro vita quotidiana. La sfida riguarda piuttosto le generazioni più adulte e i sistemi organizzativi. È questa, in sintesi, la complessità del quadro che abbiamo di fronte: una sfida che non riguarda soltanto l'adozione di nuove tecnologie, ma la capacità di costruire le competenze necessarie per orientarle e governarle.¹²

Intervento di Lorenzo Casini¹³

Grazie, come sempre, per l'invito qui a Lucca. È un onore e un piacere essere qui. Siamo orgogliosi, come Scuola IMT, di aver potenziato quest'anno la collaborazione, diventando partner istituzionale di una manifestazione che, come la nostra Scuola, ha compiuto vent'anni proprio quest'anno.

Sul tema "intelligenza artificiale e cultura" proverò a muovermi su due piani, collegati a due serie di domande. Il primo: come l'intelligenza artificiale impatta sulla cultura? Il secondo: serve una cultura dell'intelligenza artificiale, ma qual è? Il secondo punto si lega a quanto detto da chi mi ha preceduto sull'educazione e a quello che ha detto Marcello Minuti sulla formazione.

L'impatto è sotto gli occhi di tutti. Bastano pochi esempi. Pensate al cinema. Pensate al film *The Brutalist*: il doppiaggio in inglese-ungherese degli interpreti è stato perfezionato con strumenti di intelligenza artificiale, al punto da mettere in discussione la candidatura agli Oscar degli interpreti stessi, perché la loro voce era stata comunque modificata dalla macchina. Pensate alle scene replicate con l'IA in sostituzione di veri attori. Abbiamo visto poco fa quello che succede nella scrittura. E lo vediamo, per fortuna oramai con altrettanta chiarezza, nella creazione di immagini, che non a caso ha già prodotto i primi casi giurisprudenziali nel mondo sulla tutela del diritto d'autore di fronte a opere generate da intelligenza artificiale.

È su questo punto che vorrei soffermarmi. Al di là dei problemi legati a come identificare il concetto stesso di creatività, il tema più urgente è dove collocare il fenomeno nel perimetro del diritto d'autore. Il diritto d'autore protegge un risultato intellettuale. Il nodo è dunque uno solo: fino a che punto un disegno, un'immagine, un testo prodotti con l'intelligenza artificiale contengono un risultato intellettuale?

Casi del genere ci sono in Italia, negli Stati Uniti, in Cina. La parola chiave per rispondere è una sola: prompt. Il prompt è il comando, è l'istruzione che diamo alla macchina.

Vi invito a un piccolo esperimento. Probabilmente molti di voi usano ChatGPT o sistemi analoghi. Provate a chiedere un disegno, diciamo "fammi un disegno di Lucca". I modelli ormai non si accontentano più: vi chiedono se volete un panorama o un dettaglio, se lo volete realistico o in stile fumetto. Date le indicazioni. Ricevete l'immagine. A questo punto chiedete: "Mi mostri quale prompt hai usato?", e specificate "in italiano", perché altrimenti ve lo restituisce in inglese. Vi arriverà una lista di condizioni che la macchina ha pescato autonomamente dal proprio percorso formativo, che voi non avete indicato. Per Lucca farà

¹² Il presente testo restituisce l'intervento pronunciato in occasione di LuBeC 2025. I dati e i riferimenti progettuali citati sono da intendersi riferiti allo stato di avanzamento delle attività della Scuola alla data dell'incontro e, considerata la naturale evoluzione dei progetti e delle informazioni richiamate, potrebbero aver subito aggiornamenti successivi alla data dell'intervento. Intervento revisionato dall'autore.

Per informazioni aggiornate è possibile consultare il sito ufficiale della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali (www.fondazione scuolapatrimonio.it) e quello del progetto Dicolab. Cultura al digitale (www.dicolab.it).

¹³ Rettore Scuola IMT Alti Studi Lucca. Intervento revisionato dall'autore.

riferimento al sole o alla sua assenza, alle ombre dei tetti, all'angolazione rispetto alle mura. Dettagli che la macchina produce da sé.

Si capisce allora che il vero discrimine è uno: fino a che punto, nel comando umano, è rimasto un fattore di creatività. È esattamente questo il criterio che i giudici hanno usato per decidere se un'immagine prodotta dall'IA meriti o meno la protezione del diritto d'autore.

Devo però fare un passo indietro. I giudici applicano il diritto e il diritto si inserisce in un contesto. Il contesto cinese non è quello statunitense, e nessuno dei due è quello europeo. Anu Bradford, in un libro molto bello che forse conoscerete, *Digital Empires*, ha classificato i sistemi di regolamentazione delle tecnologie e dell'intelligenza artificiale in tre modelli: il modello americano, orientato al mercato; quello europeo, orientato alla tutela dei diritti fondamentali; quello cinese, orientato al controllo e all'autorità, ma anche allo sviluppo tecnologico.

Come hanno deciso allora i giudici? Il dato interessante, e contro-intuitivo, è che proprio negli Stati Uniti, paese orientato al mercato, la risposta è stata la più restrittiva: niente diritto d'autore sulle immagini prodotte dall'intelligenza artificiale. La logica è chiara: se proteggi quelle immagini, ne limiti la libera circolazione. Hanno deciso così la magistratura e il *Copyright Office*. Anche di fronte all'argomento che il prompt rappresenta un intervento umano – in base all'argomento che, per richiamare la professoressa Brandimarte, riconosce comunque un coinvolgimento dell'essere umano – la risposta è stata: quelle immagini non meritano la protezione del diritto d'autore.

In Cina il caso è più interessante. Un artista che aveva prodotto un'immagine con l'IA si era lamentato del fatto che quell'immagine fosse stata riprodotta da terzi per altri fini, senza citazione della fonte. Ha chiesto la tutela del diritto d'autore. E gliel'hanno riconosciuta. Perché? Perché il giudice ha ricostruito il processo creativo e ha verificato che erano stati utilizzati oltre centocinquanta prompt, con richieste successive di modifica, di aggiunta, di trasformazione. Un percorso iterativo che ha portato a riconoscere la protezione.

In Italia e nell'Unione Europea la soluzione è una via di mezzo. Ed è diventata legge: l'Italia, da settembre, si è dotata di una legge sull'intelligenza artificiale, in attuazione del Regolamento europeo. Sul diritto d'autore la legge introduce una norma specifica: sono tutelate le opere prodotte anche con strumenti di intelligenza artificiale, purché vi sia un risultato intellettuale. La formula *intellectual achievement* è la stessa usata in Cina. Un'affinità inattesa fra ordinamenti che partono da premesse opposte.

E così torniamo al punto di partenza. È nel prompt, nel comando, che si misura quanto di intellettuale resta. Alcuni giudici hanno fatto un passo ulteriore, abbinando lo sforzo intellettuale alla fatica, come se la misura fosse il tempo impiegato. È una soluzione meccanicistica e, francamente, preoccupante quando guardiamo al singolo gesto. Ricordiamoci tutti la frase di Picasso: "Ho impiegato tutta la vita per imparare a disegnare come un bambino." Se misuriamo la fatica, dovremmo misurare i settant'anni di vita o l'attimo del gesto? Picasso, nei filmati che ci restano, disegnava in un istante. Il punto vero è quello indicato dalla norma: lo sforzo intellettuale. È su questo terreno che diritto e giurisprudenza si misureranno nei prossimi anni.

Vengo al secondo punto, che ritengo ancora più importante. Non tocco gli aspetti che trovate in tutti gli stand qui a Lubec – l'uso dell'IA come supporto nei musei, nelle guide, nella consultazione di immagini – sono tutti strumenti migliorativi per gli utenti, e li lascio fuori dal mio discorso.

Sulla cultura dell'intelligenza artificiale, la sfida fondamentale comincia dalla scuola. Perché quello che vi ho appena descritto sui prompt parte da come si insegna a usare questi strumenti. E qui, pur concordando con la valutazione ottimistica della professoressa Brandimarte sul fatto che l'IA non potrà mai sostituire l'essere umano, devo dire che sempre più questi strumenti vengono usati con quell'idea di sostituzione. E sostituiscono attività di cui sottovalutiamo l'importanza formativa.

Prendete il riassunto. Io stesso uso l'intelligenza artificiale: se mi chiedono un abstract di un mio articolo, lo faccio fare alla macchina e poi lo correggo. Scelgo di non impiegare mezz'ora quando in trenta secondi ho il prodotto pronto. Ma seguo, così facendo, la pratica dei vecchi maestri, che facevano fare l'abstract agli allievi proprio come strumento formativo, perché poi bisognava correggerlo. Noi, come generazione, quel lavoro l'abbiamo fatto. E secondo molti neuroscienziati è uno dei più formativi al mondo.

Non è cattiva, la maestra che chiede a un bambino di fare il riassunto. Quanti di voi hanno figli alle elementari o alle medie che tornano a casa con il riassunto da fare? Non è cattiveria. È uno strumento formativo fondamentale per sviluppare la capacità di sintesi.

Se partiamo dall'idea che il bambino a sei o sette anni non fa più riassunti, non sappiamo che tipo di capacità svilupperà. Non voglio essere distopico o pessimista: del cervello sappiamo così poco che forse il riassunto non servirà davvero più, e magari emergeranno altre capacità. Non voglio neppure essere nostalgico del percorso che abbiamo vissuto. Dico solo che, nel dubbio, è forse il caso di tenere entrambe le strade aperte. Non rinunciare a insegnare certe cose. E far capire che lo strumento dell'intelligenza artificiale può essere di supporto, ma non può essere sostitutivo.

All'università cosa proviamo a fare? Vietare l'uso di questi strumenti è impossibile, e forse neppure giusto. La maggior parte delle attività che chiediamo agli studenti è risolvibile, almeno in parte, con l'intelligenza artificiale. Allora si dice apertamente: usate l'IA, portate il prodotto, e poi correggetelo. Cosa comporta questo? Trasparenza. Lo strumento viene usato, si sa che viene usato, e il risultato verrà valutato sulla capacità dello studente di migliorarlo, correggerlo, integrarlo. Capacità che presuppone comunque una preparazione che la macchina non può sostituire. Questa soluzione è il frutto di discussioni enormi negli atenei, soprattutto statunitensi, quando di fatto si è arrivati alla resa: non si può vietare, non si può controllare. Si può, però, insegnare a usare.

Concludo. Prima Pierluigi Pizzi, parlando del ponte della sua vita, mi ha fatto ricordare un passo molto bello di Italo Calvino, nelle *Città Invisibili*. Marco Polo descrive a Kublai Kan un ponte di pietra. Kublai Kan chiede: "Ma qual è la pietra che regge il ponte?" Marco Polo risponde: "Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra, ma dalla linea dell'arco che esse formano." E Kublai Kan, impaziente: "Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che m'importa." Marco Polo risponde: "Senza pietre non c'è arco."

Ecco. La scuola è la prima pietra per la cultura dell'intelligenza artificiale. E dopo tutti questi anni, mi sento di dire che, per capire il patrimonio culturale, Lubec è certamente una di queste pietre. Grazie.

Europa e Cultura: presentazione del Bando European Cooperation Projects, di Irene Favero¹⁴ (video)

Buongiorno a tutti, mi chiamo Irene Favero e lavoro come Project Officer presso l'Unità Cultura dell'EACEA, l'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura della Commissione europea, con sede a Bruxelles. L'EACEA gestisce, su delega della Commissione europea, diversi programmi di finanziamento dell'Unione nei settori dell'istruzione, della formazione, della gioventù, dello sport, dell'audiovisivo, dei media e, naturalmente, della cultura e della creatività. Tra questi programmi vi è Europa Creativa, che nella programmazione 2021-2027 dispone di un budget di 2,44 miliardi di euro, con un incremento di circa il 60% rispetto alla programmazione precedente. Si tratta quindi di un programma che ha visto crescere in modo significativo sia le proprie risorse sia la propria rilevanza strategica.

All'interno di Europa Creativa, il programma Cultura è quello che desidero presentarvi oggi più da vicino, in particolare attraverso il bando dedicato ai Progetti europei di cooperazione. Si tratta di un bando particolarmente importante per diversi motivi: innanzitutto perché rappresenta la linea di finanziamento con il budget più consistente del programma Cultura, ma anche perché è estremamente flessibile e aperto a progettualità che spaziano in tutti i settori culturali e creativi, dal teatro alla danza, dalla musica alle arti visive, fino alle iniziative interdisciplinari e cross-settoriali.

Si tratta di progetti transnazionali che coinvolgono organizzazioni culturali e creative provenienti da diversi Paesi partecipanti al programma. Questi progetti offrono a organizzazioni di ogni dimensione l'opportunità di coprodurre, cooperare, sperimentare, innovare e operare oltre i confini nazionali, favorendo al contempo lo scambio reciproco di competenze ed esperienze a livello europeo. Gli obiettivi principali del bando sono: migliorare l'accesso dei cittadini europei alle opere culturali e creative; promuovere innovazione e creatività; rafforzare la cooperazione e la mobilità a livello europeo; contribuire all'inclusione sociale, al dialogo interculturale e alla resilienza delle comunità; accrescere la capacità del settore culturale di innovare, coltivare talenti e generare occupazione. Immagino che molti di questi temi risuonino fortemente con le riflessioni affrontate questa mattina.

Gli operatori culturali italiani hanno sempre dimostrato un forte interesse per il bando di cooperazione: i progetti coordinati da organizzazioni italiane sono tra i più numerosi in assoluto, significativamente più numerosi rispetto a quelli provenienti dagli altri Paesi partecipanti. Guardando al futuro, il programma di lavoro per il 2026, pubblicato pochi giorni fa, conferma sostanzialmente l'impostazione del bando Cooperation, che quest'anno prevederà due categorie di progetti anziché tre: i progetti di piccola scala e quelli di media scala.

I progetti di piccola scala sono pensati per realtà di dimensioni ridotte e rappresentano spesso un primo accesso alle reti europee, favorendo la creazione di nuove partnership e lo sviluppo di idee innovative nell'ambito di festival, mostre, performance e altri contesti culturali. Questi progetti possono ricevere un finanziamento fino a 200 mila euro. I progetti di media scala, invece, prevedono partnership più ampie e strutturate, con l'obiettivo di sostenere collaborazioni di maggiore impatto. In questo caso il contributo può arrivare fino a un milione di euro.

¹⁴ Project Officer at Creative Europe Programme – European Commission. Intervento revisionato dall'autrice.

Gli assi principali sui quali i progetti saranno incoraggiati a lavorare riguardano innanzitutto la creazione e la circolazione transnazionale, per stimolare la coproduzione europea, la condivisione di risorse e la mobilità di artisti e opere, anche attraverso l'integrazione di strumenti digitali e nuove modalità di produzione culturale. Un secondo tema centrale è quello dell'innovazione, intesa in senso ampio: tecnologica, artistica e sociale. Questo include, ad esempio, progetti che affrontano l'uso etico dell'intelligenza artificiale, nuove pratiche di coinvolgimento dei pubblici, la sostenibilità ambientale, l'uguaglianza di genere e l'inclusione delle persone con disabilità o di gruppi sottorappresentati nella sfera pubblica. Un ulteriore obiettivo riguarda il rafforzamento delle capacità e delle competenze del settore culturale: sostenere talenti e professionalità, sviluppare percorsi di carriera e contribuire così alla competitività e alla sostenibilità di lungo periodo del settore culturale europeo. Vorrei inoltre sottolineare come, negli ultimi anni, sia cresciuta significativamente l'attenzione verso i temi della cura e del benessere. Penso in particolare al ruolo che l'azione culturale può svolgere per la salute delle persone: una tematica diventata sempre più rilevante, con un'attenzione speciale alla salute mentale e, in particolare, a quella dei giovani europei.

Desidero anche evidenziare il ruolo delle amministrazioni pubbliche, da sempre presenti nei progetti che riceviamo nell'ambito del bando di cooperazione europea. Molto spesso queste amministrazioni operano per portare una dimensione internazionale ed europea all'interno delle strutture culturali pubbliche che gestiscono direttamente, come musei e teatri. Inoltre, si distinguono per la capacità di offrire sostegno logistico e organizzativo alle reti culturali presenti sui propri territori, svolgendo così un'importante funzione di supporto nei confronti degli attori culturali coinvolti nei progetti di cooperazione.

Il bando Cooperation 2026 sarà pubblicato indicativamente nel febbraio del prossimo anno, con una scadenza prevista orientativamente all'inizio del mese di maggio. Si tratta naturalmente di tempistiche ancora da confermare in via definitiva, ma questo è il calendario che attualmente ci aspettiamo. Si tratta di un bando molto competitivo, in parte vittima del proprio successo, proprio perché estremamente aperto a una grande varietà di tematiche e settori. Per questo motivo, se state pensando di candidarvi, il consiglio più pratico che posso darvi è di contattare fin da subito il Desk nazionale italiano di Europa Creativa, attivo presso il Ministero della Cultura, che ha il compito di accompagnare le organizzazioni nello sviluppo delle idee progettuali e nella preparazione delle candidature.

Concludo invitandovi a considerare questo bando non soltanto come un'opportunità di finanziamento, ma come uno strumento di crescita per le vostre strutture, organizzazioni e reti. Un'occasione per andare oltre la dimensione locale, regionale e nazionale, contribuendo concretamente all'evoluzione del settore culturale europeo e alla sua capacità di innovare, includere e promuovere il benessere dei cittadini europei. Grazie mille per l'attenzione.

CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2025

A PIERLUIGI PIZZI



Il riconoscimento della XXI edizione di LuBeC è stato conferito a **Pierluigi Pizzi**, “per la capacità di lanciare ponti fra generazioni rinnovando il linguaggio artistico e il mestiere del teatro”.

Intervento di Pier Luigi Pizzi¹⁵

Mi ha portato fin qui un Ponte, un ponte lungo 75 anni e questo ponte è iniziato quando io avevo vent’anni. Questo ponte per me si chiama il mestiere del teatro: il duro, difficile, faticoso ma meraviglioso mestiere del teatro passa attraverso il mio rapporto di una vita con l’arte, perché l’arte rende nobile il mestiere. Ho vissuto nel concetto dell’arte prima ancora di conoscere il significato.

Nella solitudine della mia infanzia solo l’arte ha dato inconsapevolmente risposte concrete alla mia infinita curiosità. Le arti mi hanno guidato nel mestiere del teatro a trovare una sintesi fra libertà creativa e stile, un’estetica in armonia tra luce, volumi e colore, in equilibrio con il rigore necessario alla ricerca impossibile di una verità nascosta della bellezza assoluta. Una bellezza intesa come capacità di trasmettere messaggi ed emozioni. Quello che potrebbe apparire uno sguardo distratto, semplice estetismo, è al contrario una forma di morale civile. Voglio pensare che il mio impegno nel mestiere del teatro, e anche attraverso la devozione all’arte, in qualche modo servano a salvaguardare il patrimonio artistico comune contro la mancanza di ideali, contro la restrizione dei contatti umani per vivere egoisticamente il proprio successo e la propria prosperità, contro il moralismo ipocrita, ostentato per darsi una buona coscienza, contro il disordine, la violenza, l’indifferenza, l’intolleranza, la volgarità. Il mestiere del teatro mi ha insegnato che la disciplina deve essere un esercizio quotidiano della mente e del corpo e va praticato con costanza, umiltà, energia, determinazione, ironia. Questo è il Ponte che io lancio verso il futuro.

¹⁵ Regista teatrale, scenografo e costumista.

SESSIONI PARALLELE

Mercoledì 9 ottobre pomeriggio

Giovedì 10 ottobre mattina e pomeriggio

CANTIERE WELFARE CULTURALE | POLICIES PER UNA STRATEGIA NAZIONALE SUL WELFARE CULTURALE TRA EMPOWERMENT DI COMUNITÀ E PRESCRIZIONE SOCIALE

In collaborazione con il gruppo di lavoro per il welfare culturale del Coordinamento tecnico della Commissione Cultura delle Regioni e delle Province Autonome

Intervento introduttivo di Massimo Marsili¹⁶

Ringrazio la Fondazione Promo PA e Francesca per l'opportunità di raccontare l'esperienza della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca sul tema del welfare culturale. Sappiamo tutti che questo ambito rappresenta una delle innovazioni più significative nel panorama delle politiche sociali e culturali contemporanee, soprattutto per l'intreccio tra politiche sociali, culturali e sanitarie. Parlare di welfare culturale significa, infatti, esplorare nuove idee di benessere che non si limitano a una lettura meramente economica o sanitaria in senso stretto, ma riconoscono nella cultura un elemento essenziale di cura, coesione, qualità della vita e, aggiungo, anche di terapia.

Negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza che la cultura non sia soltanto intrattenimento o fruizione estetica, ma una vera e propria risorsa per la salute, per la coesione sociale e per il senso di appartenenza, sia collettivo sia individuale. Partecipare alla vita culturale, frequentare i luoghi della cultura, condividere esperienze artistiche e creative produce effetti profondi sul benessere psicologico, sulle relazioni sociali e sulla capacità di affrontare cambiamenti e fragilità personali.

Molte ricerche internazionali, e una consolidata letteratura nazionale, dimostrano che l'accesso alla cultura contribuisce a ridurre l'isolamento, migliora la salute fisica e psicologica e rafforza la coesione sociale. Il welfare culturale nasce proprio da questa idea: la cultura può e deve diventare parte integrante delle politiche di welfare, non come elemento accessorio o ancillare, ma come componente strutturale del benessere collettivo.

In questo contesto, mi fa piacere richiamare l'esperienza della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, alla quale ha collaborato attivamente anche la Fondazione per la Coesione Sociale. Attraverso uno specifico bando abbiamo cercato di dare avvio concreto a una dimensione che, sul nostro territorio, era stata spesso teorizzata ma che non aveva ancora trovato strumenti operativi capaci di tradurre le idee in esperienze reali e concrete. Vorrei condividere alcuni risultati di questa esperienza.

Sul territorio provinciale si sono costituite sette reti territoriali, omogenee al proprio interno ma differenti tra loro, in un contesto che, per sua natura, presenta bisogni molto diversi della Valle, della Media valle, della Garfagnana, della Versilia, dell'Alta Versilia, Lucca e la sua Piana. Queste sette reti hanno favorito il dialogo e la collaborazione tra circa sessanta partner; i beneficiari coinvolti sono stati circa 240 e oltre ottanta le iniziative realizzate.

Che cosa ci restituisce concretamente questa esperienza? In primo luogo, il tentativo di strutturare un modello stabile di intervento. Due, in particolare, sono gli elementi fondamentali

¹⁶ Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca.

emersi. Il primo è il tentativo di costruire, in collaborazione con l'Azienda sanitaria e con le sue articolazioni territoriali, un primo modello di *social prescribing*.

Il secondo è la realizzazione — già avviata e prossima a essere pienamente operativa — di una sorta di infrastruttura digitale attraverso la quale bisogni, opportunità e soggetti della rete possano comunicare tra loro, confrontare esperienze e costruire una rete di sostegno e di opportunità capace di rispondere ai bisogni emergenti del territorio.

I primi esiti del bando sono stati sicuramente positivi. L'obiettivo era mostrare come una fondazione possa agire da soggetto attivatore di reti e alleanze, favorendo la collaborazione tra istituzioni culturali, enti locali, associazioni, operatori della salute e Azienda sanitaria. Il bando dedicato al welfare culturale ha confermato che, quando la cultura viene integrata nei percorsi di cura e di coesione, essa diventa un fattore di prevenzione, inclusione e rigenerazione comunitaria.

Vorrei aggiungere una riflessione ulteriore, che considero un obiettivo generale sul quale occorre lavorare fin da subito, affinché queste esperienze possano connettersi a una lettura più ampia dei bisogni della società. Non si tratta soltanto di operare per il beneficio del singolo individuo, ma di incidere sul modo in cui le comunità costruiscono senso di appartenenza. Quando un museo apre le proprie porte ai cittadini più fragili, quando un teatro diventa spazio di incontro intergenerazionale, quando un artista lavora in una casa di cura o in un quartiere periferico, si produce qualcosa di più di un semplice evento culturale: si generano relazioni, fiducia e cittadinanza attiva. Credo che questo sia uno degli obiettivi più preziosi da perseguire nell'attuale congiuntura storica e sociale: un patrimonio da non disperdere, ma anzi da coltivare e rafforzare. Il welfare culturale deve consolidarsi ma, per farlo, è necessario anche un salto di qualità nelle politiche pubbliche.

Occorre superare la frammentazione dei settori e promuovere politiche integrate, capaci di connettere, fin dalla loro ideazione, cultura, sanità, educazione, formazione e sociale. Questo richiede nuove competenze, nuovi linguaggi e, soprattutto, una visione condivisa: quella di una società che considera la cultura un diritto pienamente accessibile a tutti. In un tempo segnato da solitudine e diseguaglianze, il welfare culturale può rappresentare una risposta concreta per attivare socialità, rafforzare identità e appartenenze culturali e abbattere barriere che spesso non sono soltanto fisiche, ma soprattutto mentali.

Il welfare culturale è una forma di cura collettiva che mette al centro partecipazione, creatività e relazioni. Un modo per ricordarci che il benessere è certamente una condizione individuale, ma soprattutto un'esperienza condivisa. Con questa iniziativa, la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha cercato di lanciare un primo messaggio al territorio: sensibilizzare su questi temi e iniziare a lavorare concretamente su di essi. Tutto questo potrebbe essere sintetizzato in una semplice frase: "migliorare la vita delle persone, di tutte le persone, attraverso la cultura".

Con questo spirito auguro a questo convegno di proseguire nel confronto e nell'approfondimento del tema, aiutandoci a compiere passi avanti non soltanto sul piano della riflessione, ma anche su quello della concretezza degli obiettivi. Confrontarsi con la creatività artistica e con la bellezza è un diritto di tutte e di tutti. E fa bene a tutte e a tutti.

Intervento di Elena Pianea¹⁷

Mi piacerebbe provare a mettere in connessione il programma di oggi pomeriggio con gli interventi che si sono svolti questa mattina in plenaria. Gli obiettivi che abbiamo delineato stamattina provano, infatti, a essere declinati in modo concreto nel programma di questo pomeriggio. Siamo contenti che Francesca, nella presentazione del panel, abbia esplicitamente richiamato la collaborazione con il gruppo di lavoro sul welfare culturale del Coordinamento tecnico della Commissione Cultura della Regione. È importante sottolineare che questa proposta nasce da un lavoro condiviso, finalizzato a mettere in relazione le diverse esperienze regionali che questa mattina abbiamo cercato di delineare sia sotto il profilo del metodo sia sotto quello dei contenuti. Quella di oggi rappresenta, dunque, una prima piattaforma concreta di confronto e di proposta. Il titolo del panel è sintetico, ma molto efficace, perché ci restituisce chiaramente la volontà di lavorare in una prospettiva nazionale. Ne abbiamo discusso anche oggi con il direttore Osanna, in rappresentanza del Ministero della Cultura: i tempi sono maturi per affrontare questo passaggio. Siamo convinti che il tema del welfare culturale debba essere declinato secondo due grandi direttrici.

Da una parte vi è il tema del benessere e della coesione sociale delle comunità: il welfare culturale agisce infatti sulle comunità e consente di sviluppare modalità nuove e significative di costruzione della coesione sociale.

Dall'altra parte vi è il tema della prescrizione sociale, che rappresenta uno degli obiettivi storicamente più rilevanti di queste politiche e che trova già esempi molto importanti. Forse il più noto è "Scioppo di Cultura" dell'Emilia-Romagna, ormai attivo da molti anni.

Il tema della prescrizione sociale ci consente anche di ricordare come al welfare culturale concorrano ambiti professionali molto diversi tra loro. Questo è probabilmente uno degli ambiti nei quali l'ibridazione dei saperi, delle metodologie e delle competenze di partenza è più forte ed è anche più necessaria.

Abbiamo bisogno di qualità professionale, ma anche del fatto che ciascuno svolga il proprio ruolo con competenza e responsabilità. Una delle comunità che dobbiamo costruire è infatti proprio quella dei professionisti. Questa mattina è emersa in modo condiviso la necessità di garantire qualità negli interventi, di definire con precisione che cosa intendiamo per welfare culturale e di dotarci di strumenti adeguati a monitorare e valutare tale qualità. Oggi presenteremo alcuni risultati importanti.

Annamaria Candela illustrerà un'indagine che comincia a ricostruire lo stato dell'arte nelle Regioni, sia sotto il profilo delle esperienze realizzate sia rispetto alle normative e agli atti di programmazione adottati. L'obiettivo è arrivare, in seno alla Commissione Cultura delle Regioni e su impulso del Coordinamento tecnico, alla formulazione di una proposta normativa nazionale. L'intenzione è quella di definire una proposta che includa il tema del welfare culturale — forse anche all'interno del Codice — affrontando contestualmente il tema della prescrizione sociale. Siamo convinti che misurazione, analisi, studio dell'impatto e ricerca siano elementi imprescindibili, soprattutto in un ambito che rischia facilmente di diventare indefinito se non viene collocato entro una cornice chiara, monitorata con rigore e sostenuta da un

¹⁷ Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana.

metodo il più possibile scientifico. Questa mattina avrei voluto ricordare che abbiamo realizzato due esperienze importanti di ricerca.

La prima è stata sviluppata in partenariato con IRPET, il nostro istituto di ricerca, insieme alla Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze e alla Fondazione Parkinson, con l'obiettivo di monitorare specifiche attività.

La seconda è invece un'indagine statistica realizzata da IRPET utilizzando quindici anni di dati ISTAT e il contributo delle università. Vorrei concludere proprio su questo punto, dedicato alla percezione del benessere.

Che cosa ci dicono queste analisi? Ci dicono che le persone dichiarano una percezione migliore del proprio benessere quando vengono sollecitate a riflettere anche sul proprio consumo culturale. Non è un'espressione che amo particolarmente, ma la utilizzo per intenderci. Il tema delle persone è il tema centrale di questa politica culturale che chiamiamo welfare culturale. Molto spesso le istanze e le sperimentazioni migliori nascono dal basso, direttamente dalle comunità, per questo dobbiamo mantenere sempre molto chiaro il focus su chi siano realmente i destinatari e i fruitori di queste politiche.

Concludo con una riflessione che facevamo poco fa insieme a Cristina e Annamaria e che ho sintetizzato anche in una sorta di slogan. "Il welfare culturale non deve diventare un modo per trovare nuove strade di finanziamento per politiche ordinarie. Non può essere semplicemente un'etichetta da applicare a un progetto per ottenere un finanziamento aggiuntivo. Il welfare culturale non deve essere costruito per gli enti, ma per gli utenti".

Intervento introduttivo e coordinamento, di Francesca Velani¹⁸

Lo slogan proposto potrebbe diventare uno dei riferimenti del Manifesto condiviso per lo sviluppo del welfare culturale, disponibile online e aperto alla sottoscrizione di quanti vogliano entrare a far parte di questa comunità di lavoro.

Questo pomeriggio, come ricordavano sia Elena Pianea sia Massimo Marsili, vogliamo fare un passo ulteriore rispetto alla discussione della mattina: passare dal racconto e dal confronto tra esperienze alla costruzione di un quadro di indirizzo per le politiche nazionali e regionali. Abbiamo infatti bisogno di trasformare il welfare culturale da insieme di pratiche e sperimentazioni in un approccio più sistematico e sostenibile.

Per questo iniziamo con Annamaria Candela, alla quale abbiamo chiesto di aiutarci a leggere ciò che sta accadendo nei territori attraverso i risultati di un'indagine promossa dalle Regioni. L'obiettivo era comprendere, sull'intero territorio nazionale, quale fosse il livello di consapevolezza rispetto al welfare culturale tra le organizzazioni pubbliche e private che fanno riferimento ai sistemi regionali, ma anche quale fosse il livello effettivo di attuazione delle pratiche.

Negli ultimi anni sono state realizzate numerose ricognizioni, alcune molto ampie e approfondite. Era però importante costruire una lettura più omogenea, capace di restituire il punto di partenza. Spesso abbiamo abbastanza chiara la direzione verso cui vogliamo andare, ma meno chiaro è il punto da cui partiamo. Questa indagine prova quindi a offrirci proprio

¹⁸ Direttrice LuBeC e co-curatrice del Manifesto per il welfare culturale.

questa base di conoscenza, indispensabile per orientare le politiche future. Lascio quindi la parola ad Annamaria Candela.

L'approccio al welfare culturale e le esperienze nei territori. I risultati dell'indagine nelle regioni italiane, di Anna Maria Candela¹⁹

Il quadro di contesto da cui muoviamo attinge in modo significativo agli indirizzi, ai documenti programmatici e alle convenzioni internazionali che, negli ultimi vent'anni, hanno orientato il lavoro delle istituzioni e delle comunità professionali impegnate in questo ambito. Tra questi, naturalmente, un riferimento centrale è rappresentato dall'Agenda 2030.

Questa mattina sono già stati richiamati diversi elementi in tal senso; io mi soffermo in particolare su cinque Goal che considero particolarmente rilevanti per comprendere il contributo che le politiche culturali, la produzione culturale e i servizi dei luoghi della cultura possono offrire alla crescita dei territori e delle comunità locali. A questi riferimenti si affianca il lavoro dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, che ha avuto il merito di ricondurre tali riflessioni all'interno della programmazione 2021-2027. Una programmazione articolata su diversi strumenti finanziari — FESR, FSE+, PSC, POC e altri ancora — rispetto alla quale tutte le Regioni hanno avviato, negli ultimi anni, un importante lavoro di definizione e aggiornamento dei propri quadri strategici. Ed è proprio da questo percorso, anche grazie al confronto sviluppato attorno al PNRR, che è emersa la necessità di sistematizzare il patrimonio di conoscenze e di pratiche che stavamo progressivamente costruendo sul tema del welfare culturale.

Il primo passaggio è stato provare a comprendere se oggi sia già possibile definire in modo condiviso il welfare culturale. Una definizione appare certamente necessaria, quantomeno per delimitare il campo di azione di quanti, a diverso titolo, stanno promuovendo interventi in questo ambito. I riferimenti che proponiamo richiamano un modello integrato di benessere, fondato anche sulla capacità di riconoscere l'impatto sociale degli investimenti e delle attività culturali. Senza questa dimensione dell'impatto, rischieremmo infatti di limitarci a individuare semplicemente nuove modalità di finanziamento di iniziative culturali, senza interrogarci realmente sul loro valore trasformativo.

La sfida consiste allora nel porci le domande corrette, per identificare con precisione l'oggetto del nostro lavoro. Centrale, in questo senso, è il tema della partecipazione delle comunità e dei destinatari delle attività, che non sono più soltanto fruitori o beneficiari, ma diventano sempre più spesso protagonisti degli stessi processi di produzione culturale e artistica.

Promuovere welfare culturale non significa compiere scelte di compromesso rispetto al valore artistico e culturale delle produzioni. Al contrario, significa valorizzare ulteriormente tali produzioni, riconoscendo che anche i processi attraverso cui esse prendono forma possono generare coinvolgimento, attivazione e partecipazione sociale.

Il welfare culturale è un ambito ancora giovane, ma caratterizzato da aspirazioni molto forti. Se guardiamo ai documenti e agli indirizzi elaborati negli ultimi vent'anni, possiamo dire che il terreno era già stato preparato da tempo; tuttavia, dalle ricognizioni effettuate emerge chiaramente che soltanto negli ultimi cinque-sette anni le iniziative regionali hanno assunto

¹⁹ Coordinamento tecnico Commissione Cultura – Dirigente Valorizzazione patrimonio culturale Regione Puglia.

una dimensione sistemica, superando la fase delle sperimentazioni puntuali per trasformarsi in politiche più strutturate e diffuse sui territori.

Pur nella sua relativa “giovinezza”, il welfare culturale ambisce a essere una leva di educazione, di creazione di valore sociale, di inclusione e di accoglienza. È uno strumento che consente di affrontare il tema dell’accessibilità ai luoghi e ai contenuti culturali in una prospettiva molto più ampia rispetto al solo abbattimento delle barriere architettoniche, che oggi dovrebbe costituire un prerequisito acquisito.

Il welfare culturale può contribuire alla salute e al benessere delle persone: l’approccio salutogenico rappresenta, non a caso, uno dei principali riferimenti teorici che negli ultimi anni hanno rafforzato l’investimento su queste politiche. Ma può anche favorire il riscatto individuale e collettivo, sostenere la costruzione dell’identità comunitaria e generare nuove forme di partecipazione.

A questo strumento vengono affidate molte aspettative. Tuttavia, non dobbiamo dimenticare che il primo valore che si richiede al welfare culturale resta il valore culturale e artistico. A partire da questo fondamento, esso può diventare una risorsa importante per contrastare le povertà educative, promuovere integrazione e inclusione, contrastare le discriminazioni e costruire percorsi di coesione sociale.

Pensiamo, ad esempio, alla forza che può avere uno spettacolo teatrale nel raccontare ai giovani — ma anche agli adulti — i meccanismi attraverso cui si produce o si supera una discriminazione di genere. Oppure ai percorsi culturali che accompagnano esperienze di inclusione sociale e socio-sanitaria, non più soltanto in chiave terapeutica, ma in una prospettiva più ampia di partecipazione alla vita della comunità.

Ogni volta che la cultura, la creatività e il lavoro degli operatori culturali si misurano con queste domande, ci troviamo già pienamente dentro una dimensione di welfare culturale.

Da qui è nata anche la survey che abbiamo realizzato. Si è trattato di una ricognizione volutamente agile e operativa, costruita attraverso un semplice form condiviso con i colleghi del Coordinamento tecnico della Commissione Cultura della Conferenza delle Regioni. Su 21 amministrazioni coinvolte — comprese le Province autonome — hanno risposto in 14, e 12 di queste hanno dichiarato di avere già attivato iniziative di welfare culturale, sia in forma sperimentale sia attraverso linee di intervento ormai strutturate.

L’obiettivo di questo primo lavoro era precisamente quello richiamato da Elena Pianea: porre le basi per la costituzione di un gruppo di lavoro dedicato al welfare culturale.

Le prime evidenze emerse mostrano innanzitutto una forte eterogeneità, sia nella definizione del welfare culturale sia negli approcci adottati dalle diverse Regioni. In alcuni casi si è partiti da sperimentazioni territoriali; in altri dal sostegno alle attività del Terzo settore in ambito culturale e sociale; altrove ancora da investimenti rivolti alle imprese culturali e creative o dal supporto ai Comuni nella gestione dei luoghi della cultura.

È evidente, infatti, quanto sia oggi necessario sostenere i piccoli musei comunali, le biblioteche e gli altri presidi culturali territoriali, soprattutto nei contesti più fragili, affinché possano evolvere verso modelli più aperti, ibridi e multifunzionali, capaci di intercettare pubblici differenti e bisogni diversificati.

I luoghi della cultura maggiormente coinvolti nelle iniziative regionali risultano essere biblioteche, musei e teatri, ma l’attenzione si sta progressivamente ampliando anche agli spazi

aperti, ai luoghi di aggregazione comunitaria, ai siti archeologici e agli archivi, soprattutto per il loro ruolo nella costruzione della memoria collettiva.

Dal punto di vista temporale, la maggior parte delle iniziative si concentra a partire dal 2020 e trova oggi una più chiara collocazione strategica all'interno della programmazione 2021-2027. Gli strumenti utilizzati sono molto diversi: contributi agli enti locali, sostegno a partenariati pubblico-privati, finanziamenti a reti territoriali che coinvolgono istituzioni culturali, soggetti del Terzo settore e amministrazioni locali.

Rispetto alla definizione di welfare culturale, prevale una visione ampia e integrata, orientata a un approccio sistemico e intersettoriale. Le Regioni sono arrivate a queste politiche attraverso percorsi differenti: lavorando sull'accessibilità, promuovendo innovazione sociale, favorendo il dialogo tra politiche culturali e sociali oppure sviluppando approcci legati alla salute e alla prescrizione sociale.

Accanto a questo emerge anche il tema della sostenibilità gestionale dei luoghi della cultura, soprattutto nei piccoli Comuni e nelle aree marginali, che non coincidono soltanto con le aree interne, ma comprendono anche molte periferie urbane, e la volontà di costruire percorsi culturali radicati nelle comunità di riferimento.

In conclusione, ciò che accomuna tutte queste esperienze è l'utilizzo delle politiche di welfare culturale come strumenti di innovazione sociale e culturale dei territori.

Tra i temi che riteniamo prioritari vi è certamente quello delle competenze professionali: da un lato il rafforzamento di figure già presenti, dall'altro la possibile definizione di nuovi profili professionali capaci di operare all'intersezione tra cultura, sociale e salute. Ugualmente rilevante è il tema dell'innovazione gestionale, attraverso modelli che rafforzino il partenariato pubblico-privato, i processi partecipativi e la coprogettazione.

Infine, uno degli ambiti sui quali intendiamo lavorare maggiormente, anche aprendo un confronto strutturato con il Ministero della Cultura, riguarda la misurazione e la valutazione dell'impatto. Non si tratta necessariamente di standardizzare fenomeni che, per loro natura, mantengono una forte specificità territoriale e relazionale. Si tratta piuttosto di costruire un patto istituzionale, culturale e sociale condiviso su ciò che intendiamo per welfare culturale e sul tipo di cambiamento che vogliamo generare nelle comunità, ampliando il valore culturale e artistico anche nelle sue dimensioni sociali e di benessere.

Per questo il lavoro sugli strumenti di monitoraggio e valutazione rappresenta una delle frontiere più importanti su cui saremo chiamati a confrontarci nei prossimi anni. E la Commissione Cultura della Conferenza delle Regioni può certamente costituire il luogo privilegiato in cui sviluppare questa cooperazione.

Welfare culturale e community building: un ecosistema da accompagnare tra accessibilità, definizione dei ruoli e nuove competenze, di Roberta Paltrinieri²⁰

Ringrazio tutti per questo invito, sono veramente onorata di potermi confrontare con voi, riportando alcune conclusioni che sono il frutto della ricerca che ho svolto sui territori della Regione Emilia-Romagna e delle Marche.

²⁰ Ordinaria di Sociologia dei processi culturali e comunicativi - Università di Bologna. Intervento revisionato dall'autrice.

Esse nascono dal progetto di ricerca *Cultural Welfare Ecosystems for Wellbeing*, progetto di ricerca Prin PNRR 2022 finanziato dal Ministero della Università e del Merito, e sviluppato dalle Università di Bologna e Urbino. La ricerca ha inteso arricchire il dibattito sul rapporto tra arte e benessere, ponendo particolare attenzione ai processi territoriali di welfare culturale, inteso come declinazione delle nuove forme di welfare, come per esempio il welfare di comunità, la cui centralità va ricercata nella capacità di generare agency e empowerment di coloro che partecipano attivamente a questi processi. In questa prospettiva, la ricerca ha proposto una riformulazione dell'approccio salutogenico nella sua dimensione collettiva, operativizzando e osservando la dimensione "ecosistemica".

Gli ecosistemi di welfare culturale che, come prima anticipato, rientrano nei processi di welfare di comunità, sono ecosistemi territoriali che rappresentano un INSIEME di differenze in cui attori diversi collaborano per obiettivi comuni, preservando le proprie specificità. Gli ecosistemi di welfare culturale, sono, dunque, da considerarsi come dispositivi, capaci di rendere i territori ambienti abilitanti le pratiche sociali del welfare culturale, come per esempio la prescrizione sociale. Gli ecosistemi rispecchiano perfettamente l'approccio alla salutogenesi perché, come afferma Antonosky: "La salute non è uno stato da raggiungere, ma un processo da costruire continuamente nel dialogo tra persone e contesti".

D'altro canto, sappiamo che in letteratura gli ecosistemi culturali, si pensi ai distretti culturali e/o ai festival della cultura, sono ambienti complessi formati da una rete di attori, risorse, pratiche e relazioni che concorrono alla produzione, diffusione, fruizione e valorizzazione della cultura in un determinato contesto.

Il welfare culturale può essere, dunque, il volano di ecosistemi socioculturali, intesi come reti complesse e dinamiche di attori e risorse del territorio, attraverso i quali sviluppare un modello integrato capace di promuovere il benessere individuale e comunitario al fine di promuovere salute e benessere; favorire l'inclusione sociale e l'empowerment; contrastare le disuguaglianze; riconoscere il diritto alla cura; riconoscere il diritto alla bellezza.

Accettare una logica ecosistemica del welfare culturale comporta una serie di precisazioni nel campo del welfare culturale.

La dimensione ecosistemica del welfare culturale comporta il riconoscimento di una governance multi-attoriale: ovvero il superamento dell'accentramento del pubblico tout court a favore di collaborazioni e reti locali che includono la società civile nei processi decisionali, secondo una logica di sussidiarietà. Gli enti locali si trovano in una posizione ideale per assumere un doppio ruolo strategico: facilitatori di processi e interventi innovativi; garanti dei diritti sociali, sia esistenti che emergenti, vedi il diritto alla cura.

La prospettiva ecosistemica, inoltre, comporta una attivazione di processi di innovazione sociale, ovvero lo sviluppo di nuovi beni e servizi attraverso la co-progettazione e la co-produzione, per rispondere in modo più adeguato ai problemi vecchi e più attuali. Il tema non è l'innovazione tout court, ma la dimensione sociale che si collega alla capacità di rigenerazione di capitale sociale. Perché la relazione è lo strumento primo della cura e la cultura e i suoi linguaggi e la loro socializzazione non sono un mezzo, ma uno dei principali obiettivi che hanno gli ecosistemi.

Definire gli ecosistemi implica mettere in campo una osservazione riflessiva sugli attori che producono welfare culturale. Mi riferisco a tutti i soggetti implicati nei modelli integrati di promozione del benessere e della salute e degli individui e delle comunità, attraverso pratiche

fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale, ovvero al ruolo degli operatori sanitari, sociali e culturali finanche al ruolo degli artisti coinvolti che necessitano, non esclusivamente, di una formazione ad hoc quanto più di una profonda consapevolezza dei processi in cui sono coinvolti, mantenendo sullo sfondo di questi processi di creazione di valore la necessaria competenza e la qualità del lavoro che ciascuno soggetto può mettere a sistema. Virtuoso in tal senso appare l'approccio social engagement delle arti, il cui obiettivo non va ricercato unicamente nell'agency prodotta, fondamentale è, infatti, il mantenimento della qualità artistica che è il presupposto dell'agency medesima. Ovviamente l'approccio ecosistemico si accompagna alla centralità dei processi di agency ed empowerment dei beneficiari, ovvero facilitazione alla partecipazione culturale, responsabilizzazione e co-produzione dei servizi da parte degli utenti, con l'obiettivo di espandere le loro possibilità di scelta e azione.

Accanto alla innovazione sociale è necessario riconoscere come gli ecosistemi di welfare culturale riescano a promuovere processi di innovazione culturale. L'innovazione culturale è un processo che va oltre il semplice rinnovamento delle pratiche e dei prodotti artistici per toccare il tessuto sociale, modificando i modi di pensare, i comportamenti e le relazioni tra le persone, e contribuendo a costruire nuovi significati collettivi. Nell'innovazione culturale si supera la gestione "imprenditoriale" della cultura, ma si riconosce in essa una forma della cittadinanza e della partecipazione alla vita democratica. In tal senso si può rileggere il "social turn" dei luoghi della cultura, come per esempio, i musei, le biblioteche, i teatri, luoghi della cultura che rappresentano vere e proprie infrastrutture sociali. Essi da "patrimonio di cultura e documenti" sempre di più stanno assumendo, come dice Alessandro Bollo il ruolo di "spazi abilitanti" per favorire la collaborazione di gruppi e persone, il cui fine ultimo è l'abilitazione di comunità, misurata dal capitale sociale prodotto sia da un punto di vista quantitativo che soprattutto qualitativo.

Dall'Europa uno strumento per la Partecipazione, di Anaïs Diana Di Bella²¹

RECHARGE (Resilient European Cultural Heritage As Resource for Growth and Engagement) è un progetto di ricerca e innovazione finanziato da Horizon Europe (2022-2025) che ha coinvolto 10 partner europei, tra cui il Museo del Tessuto di Prato. L'iniziativa si rivolge a organizzazioni culturali, policy maker, comunità, ricercatori e investitori.

La premessa fondamentale è che la partecipazione della comunità sia la leva strategica essenziale per rinviare il settore dei beni culturali. RECHARGE ha sviluppato e testato strumenti, strategie e processi concreti per supportare le organizzazioni nel coinvolgimento attivo delle comunità, mirando alla co-creazione di progetti innovativi e finanziariamente sostenibili.

Il progetto si basa sulla metodologia del Living Lab: uno spazio dinamico, un contesto reale in cui diversi stakeholder collaborano per ideare, progettare, testare e migliorare soluzioni innovative.

Uno dei risultati principali è il Playbook: una guida strategica, pratica e concreta, che unisce teoria ed esperienza diretta dei 9 Living Lab RECHARGE. Il manuale è concepito per aiutare le

²¹ Manager di progetti per i beni culturali e per il fundraising presso Museo del Tessuto di Prato. Intervento revisionato dall'autrice.

organizzazioni culturali a sviluppare il proprio processo di innovazione e sostenibilità finanziaria, mettendo al centro la partecipazione

RECHARGE ha inoltre sviluppato e testato tre modelli di business partecipativi che trasformano l'organizzazione culturale da semplice fornitore di servizi a facilitatore e intermediario di ecosistema:

Condivisione delle Risorse: L'organizzazione condivide strategicamente risorse tangibili e intangibili (spazi, collezioni, competenze) con la rete, fungendo da contribuente e beneficiario.

A Piattaforma: L'organizzazione funge da intermediario di rete, facilitando la co-creazione di valore condiviso tra i diversi gruppi di stakeholder (B2B e B2C).

Di Proprietà: Introduce meccanismi di co-governance e proprietà collaborativa (joint venture, consorzi), condividendo risorse, rischi, responsabilità e ricavi per una sostenibilità a lungo termine.

Il Playbook dettaglia il processo di co-creazione pratico per implementare i Living Lab: dalla co-progettazione e l'identificazione degli stakeholder, fino all'organizzazione di workshop di co-ideazione e alla valutazione di impatto attraverso l'uso di indicatori chiave di prestazione (KPI). Il monitoraggio e la misurazione attraverso i KPI favoriscono un processo di iterazione e quindi di progressivo adattamento del modello partecipativo e delle soluzioni, sulla base delle esigenze reali del contesto. Il Toolbox è la sezione operativa del Playbook, una raccolta di strumenti e strategie concrete per una partecipazione realmente inclusiva. Assicura a tutti gli stakeholder la possibilità di contribuire con le proprie conoscenze, creando un senso di appartenenza e responsabilità condivisa verso il progetto.²²

Welfare culturale e prescrizione sociale: per un approccio basato sulle evidenze, di Carlo Andorlini²³

La prescrizione sociale rappresenta oggi uno degli strumenti più innovativi nel rapporto tra salute, welfare e cultura. In questa fase di forte sviluppo e sperimentazione, appare necessario chiarire innanzitutto di che cosa stiamo parlando, evitando però definizioni troppo rigide che rischierebbero di limitarne la portata.

Una delle definizioni oggi più condivise descrive la prescrizione sociale come “un percorso nel quale il professionista delle cure primarie, o dei servizi sociali o dei servizi specialistici, valutata la necessità o il desiderio del proprio assistita/paziente di avvalersi a questo approccio, lo indirizzi a un operatore di collegamento (*link worker*) fra il servizio (sanitario e sociale) e i servizi e le risorse presenti nella comunità territoriale.” Questa definizione costituisce un utile punto di partenza, ma deve essere letta dentro una prospettiva più ampia e dinamica. In diversi territori italiani, infatti, la prescrizione sociale sta già assumendo forme operative avanzate. Un esempio significativo è rappresentato dalle esperienze sviluppate in Toscana, dove sono stati creati strumenti digitali che consentono ai medici di medicina generale, ai pediatri e ai geriatri di accedere a un catalogo di attività artistiche e culturali, individuando le proposte più appropriate rispetto ai bisogni della persona. Lo stesso “cedolino” di prescrizione sociale restituisce con immediatezza il senso di questo dispositivo: un ponte concreto tra cura,

²² Questa risorsa per l'innovazione del settore culturale è ora scaricabile in italiano sul sito del Museo del Tessuto di Prato: <https://www.museodeltessuto.it/progetti-europei/2022-2025-recharge/>

²³ Docente di progettazione sociale, Università di Firenze. Intervento revisionato dall'autore.

relazione e partecipazione culturale. Analogamente, il Piano Strategico Integrato dei Musei Civici di Bologna (2025–2029) inserisce tra i propri obiettivi il rapporto tra arte, cultura e salute, prevedendo processi di attivazione della prescrizione sociale, strumenti di autovalutazione degli effetti cognitivi ed emotivi delle attività culturali e persino rilevazioni volontarie di indicatori psicofisici legati al benessere. Si tratta di segnali importanti che mostrano come la prescrizione sociale stia entrando progressivamente nelle politiche culturali e sanitarie dei territori.

Ci troviamo dunque in una fase di grande fermento, caratterizzata da sperimentazioni diffuse ma ancora eterogenee. In questo scenario emergono almeno quattro elementi che rendono particolarmente rilevante il tema della prescrizione sociale.

Il primo riguarda le ragioni stesse della sua nascita. Nei Paesi anglosassoni, dove queste pratiche sono ormai consolidate, la prescrizione sociale si sviluppa come risposta a trasformazioni profonde della società contemporanea: l'aumento della popolazione anziana, la crescita delle condizioni di fragilità multiple (*morbidity*), l'incremento delle cosiddette "malattie sociali" (ansia, depressione, isolamento e solitudine), l'aumento delle richieste rivolte alla medicina di base per problematiche non strettamente cliniche. In Europa, circa un paziente su cinque si rivolge al medico di medicina generale per problematiche di natura sociale; in Gran Bretagna, Canada e Australia circa il 25% del tempo di medici e pediatri è dedicato all'ascolto di difficoltà personali e relazionali. La prescrizione sociale nasce quindi non come elemento accessorio, ma come tentativo di rispondere a bisogni reali che i servizi sanitari tradizionali faticano ad affrontare da soli.

A questa esigenza si affianca una crescente evidenza scientifica sul rapporto tra cultura, benessere e salute. Numerosi studi internazionali hanno ormai documentato gli effetti positivi della partecipazione culturale sulla salute mentale, sulla qualità delle relazioni sociali, sul benessere nella terza età, sulla riduzione delle disuguaglianze e persino sugli esiti di salute nelle diverse fasi della vita. La ricerca in questo ambito è oggi ampia e consolidata e rappresenta una delle basi più solide per lo sviluppo del welfare culturale e della prescrizione sociale.

Accanto alle evidenze scientifiche tradizionali, emerge inoltre un secondo livello di evidenza legato alle trasformazioni sociali contemporanee. Un recente documento dell'Organizzazione Mondiale della Sanità dedicato al tema della solitudine e dell'isolamento sociale evidenzia, infatti, come queste condizioni rappresentino una delle principali vulnerabilità del nostro tempo. È particolarmente significativo che il documento individui nella costruzione o ricostruzione delle connessioni relazionali, attraverso pratiche culturali e comunitarie, una delle risposte più efficaci a tale fenomeno. La cultura viene quindi riconosciuta non soltanto come esperienza estetica o ricreativa, ma come infrastruttura relazionale capace di incidere concretamente sul benessere delle persone.

Ulteriore elemento di evidenza riguarda il tema dell'impatto economico. Nei Paesi che hanno maggiormente sviluppato la prescrizione sociale, sono stati avviati studi per valutare il possibile risparmio pubblico generato da questi interventi. Alcune ricerche britanniche mostrano, ad esempio, come la partecipazione continuativa ad attività collettive, quali gruppi di canto rivolti agli adulti di età pari o superiore a 65 anni, possa produrre miglioramenti nella salute mentale e nella riduzione dello stress, traducendosi anche in benefici economici misurabili per il sistema sanitario. Sulla base di queste evidenze il modello a cui fa riferimento ha calcolato un beneficio economico di 553 sterline per persona l'anno, che esteso all'intera popolazione equivale a 170

milioni di sterline all'anno. Questo aspetto appare particolarmente importante perché consente di collocare la prescrizione sociale non solo sul piano valoriale o culturale, ma anche su quello della sostenibilità delle politiche pubbliche.

Il terzo elemento riguarda il valore del tempo e della relazione. Una delle criticità che hanno contribuito alla nascita della prescrizione sociale è infatti la crescente difficoltà dei servizi sanitari a garantire tempi adeguati di ascolto (si dedica in media 9 minuti a paziente e le persone hanno bisogno di più tempo per poter raccontare le loro cose, i medici però non lo possono fare). In questo senso il ruolo del *link worker* assume una funzione centrale: non semplice intermediario tra medico e territorio, ma figura capace di accompagnare la persona, sostenerla e costruire insieme percorsi di attivazione e partecipazione.

Alcune esperienze europee, come quella in Austria, mostrano già modelli molto strutturati, esiste una guida all'intervista, e si è già a un livello in cui il *link worker* di fatto segue una traccia molto approfondita che fa durare il primo colloquio dai trenta ai quaranta minuti, proprio perché il tempo dedicato alla relazione è considerato parte integrante del processo di cura. In questa prospettiva, il *link worker* non può essere considerato soltanto una figura di connessione tra il medico e le associazioni culturali del territorio. Il suo ruolo è molto più complesso: accompagna concretamente il percorso della persona, sostiene processi di attivazione e partecipazione, costruisce fiducia e continuità relazionale. È una figura che opera dentro la fragilità della persona e che proprio per questo richiede competenze, ascolto e prossimità.

L'ultimo elemento che appare particolarmente rilevante riguarda il rapporto tra prescrizione sociale e welfare culturale. Dal punto di vista sociale, questa esperienza apre infatti a una possibilità nuova e significativa: quella di costruire una risposta di welfare di comunità più ampia e integrata. Al di là delle definizioni, ciò che appare importante è la capacità di ricostruire connessioni tra servizi, cultura, territorio e relazioni sociali, andando a colmare uno spazio che per lungo tempo è rimasto scoperto.

In questa prospettiva, il welfare culturale e la prescrizione sociale contribuiscono a spostare progressivamente l'attenzione dal solo trattamento delle problematiche conclamate verso dimensioni di gestione, prevenzione e promozione del benessere. Questo significa intervenire non soltanto sugli esiti finali del disagio, ma anche sulle condizioni che lo generano. Le pratiche culturali e relazionali agiscono infatti su fattori profondi come l'isolamento, la povertà educativa, la fragilità delle reti sociali e l'impoverimento culturale. Da questo punto di vista, uno degli errori più frequenti delle politiche sociali è stato spesso quello di lavorare prevalentemente sugli effetti finali dei problemi. Per fare un esempio, il tema delle cosiddette "baby gang" non può essere affrontato esclusivamente come fenomeno emergenziale o repressivo: alla base vi sono spesso povertà educative, fragilità culturali e carenze relazionali profonde. La prescrizione sociale appare interessante proprio perché prova a intervenire sulle cause, prima ancora che sugli esiti.

Accanto alle grandi potenzialità di questo approccio, è tuttavia necessario mantenere uno sguardo critico e consapevole. Il primo rischio riguarda una possibile medicalizzazione della cultura. La prescrizione sociale rappresenta certamente uno strumento capace oggi di generare attenzione e consenso anche nelle politiche pubbliche, ma occorre evitare che la cultura venga ridotta esclusivamente a funzione terapeutica o sanitaria. La cultura mantiene infatti un valore autonomo, educativo, simbolico e comunitario che non può essere completamente assorbito dentro il linguaggio della cura. Allo stesso tempo, è importante che queste esperienze non

rimangano episodi isolati o semplici “buone pratiche”. In Italia esistono oggi molte realtà innovative e di grande qualità, ma se restano singole esperienze rischiano di perdere parte della loro forza trasformativa. Come scriveva Gustave Flaubert «Non è la perla a fare la collana, è il filo. Una perla scalfita non altera che l’armonia della collana, mentre un filo logoro ne pregiudica l’esistenza». La vera sfida, dunque, è costruire un ecosistema territoriale stabile e condiviso, capace di mettere in relazione istituzioni culturali, servizi sanitari, enti locali, terzo settore e comunità. Solo attraverso una rete solida e continuativa queste esperienze possono consolidarsi, generare impatto duraturo e diventare parte integrante delle politiche di benessere e partecipazione culturale.

La prescrizione sociale rappresenta dunque una prospettiva estremamente promettente, capace di ridefinire il rapporto tra salute, cultura e comunità. Proprio per questo è necessario accompagnarne lo sviluppo con attenzione, evitando semplificazioni e preservandone la complessità, affinché possa consolidarsi come parte integrante di un sistema di welfare culturale serio, condiviso e sostenibile.

La ricerca nazionale sulla prescrizione sociale, di Annalisa Cicerchia²⁴

La prescrizione sociale è un approccio che integra i percorsi di cura e prevenzione indirizzando le persone verso attività non mediche offerte dalla comunità. Un medico, uno psicologo o un operatore socio-sanitario possono “prescrivere” la partecipazione a laboratori creativi, attività teatrali, gruppi di lettura, visite a musei. L’obiettivo è migliorare il benessere mentale e fisico, ridurre l’isolamento e alleggerire la pressione sul sistema sanitario.

Il CCW-Cultural Welfare Center, con il sostegno della Fondazione Compagnia di San Paolo, ha realizzato la prima indagine nazionale sulla prescrizione sociale di arte e cultura in Italia, raccogliendo 918 risposte valide da organizzazioni e operatori dei settori artistico, culturale, sociale e sanitario.

Il 67% dei rispondenti è o è stato impegnato nella prescrizione; il 33% non ancora attivo dichiara per il 97% l’intenzione di avviarla. Le organizzazioni appartengono per il 52% al settore culturale e artistico, il 29% a quello sanitario e sociale. La distribuzione è tuttavia squilibrata: Nord-ovest e Centro concentrano il 66% dei soggetti censiti, con densità doppia rispetto al Sud e alle Isole.

Tra i risultati più significativi: il tasso di completamento dei percorsi raggiunge il 97%, un valore che molti interventi sanitari tradizionali non eguagliano. Il 75% delle organizzazioni dichiara obiettivi di miglioramento del benessere mentale e delle capacità relazionali; l’inclusione sociale segue al 68%. Dato sorprendente: il medico di medicina generale — figura centrale nei modelli teorici — è quasi assente nella pratica italiana (8% dei casi). È lo psicologo il principale prescrittore (32%): il campo cresce per spinta comunitaria, non per integrazione istituzionale. L’operatore di collegamento (*link worker*), cruciale per la continuità, è presente in modo strutturato solo nel 24% delle organizzazioni; il 53% dei percorsi si chiude senza alcun seguito.

Le criticità principali restano la dipendenza da finanziamenti a progetto (ostacolo per il 73%), le barriere burocratiche tra il comparto culturale e quello socio-sanitario, e la carenza di formazione interdisciplinare. Le raccomandazioni convergono su tre priorità: stabilizzare i finanziamenti, riconoscere istituzionalmente il modello, rafforzare il *link worker* come garante della continuità dei percorsi.

²⁴ Vice Presidente CCW – Cultural Welfare Center. Intervento revisionato dall’autrice.

TAVOLA ROTONDA | PER UNA STRATEGIA NAZIONALE SUL WELFARE CULTURALE²⁵

Introduzione e coordinamento di Cristina Ambrosini²⁶

Rivolgo un caloroso saluto e un sincero ringraziamento a tutti i partecipanti. Il fatto che, per il secondo anno consecutivo, il tema del welfare culturale riesca a riempire la sala grande del Real Collegio costituisce un segnale inequivocabile: conferma la continuità dell'impegno profuso in questi anni dalle nostre organizzazioni e dai professionisti del settore.

Il nostro è un confronto costante sulla qualità e sull'intensità delle pratiche, volto a favorire un approfondimento congiunto. I risultati scientifici e sul campo dimostrano che è giunto il momento di portare a maturazione percorsi specifici e radicati, rispettosi delle peculiarità locali. Al contempo, emerge con forza l'esigenza di convergere verso una strategia nazionale unitaria, sostenuta da una community autenticamente rappresentativa del sistema Paese: Comuni, Regioni, Amministrazioni statali, Centri di ricerca, professionisti e soggetti del Terzo Settore. Gli anni passati hanno rappresentato una fase di intenso esercizio collettivo e di rigorosa autocritica. Questo percorso è stato guidato da professionisti qualificati, il cui apporto metodologico ha permesso di orientare le diverse fasi di lavoro e di innalzare progressivamente le competenze diffuse.

Oggi, come emerso chiaramente dalle sessioni mattutine e pomeridiane, la nostra strumentazione tecnica e scientifica si presenta decisamente più strutturata e ricca di evidenze, offrendo a ciascuno di noi assi prioritari su cui rilanciare l'azione programmatico-culturale. Tra i nuclei tematici emersi durante la tavola rotonda, meritano una menzione particolare la definizione della strategia nazionale, la codificazione del concetto stesso di welfare culturale, il ruolo dei diversi attori, lo sviluppo di ecosistemi territoriali e spazi abilitanti, e la redazione di linee guida condivise. Si tratta di elementi e contesti ormai chiaramente riconoscibili nei territori, che oggi ci sollecitano a promuovere un'ulteriore progressione di sistema. In questa prospettiva, accogliamo con grande favore la proposta del Direttore Generale, Massimo Osanna, di istituire un tavolo di lavoro permanente sul welfare culturale.

Siamo portatori di un patrimonio consolidato di esperienze e riflessioni che intendiamo valorizzare e capitalizzare, strutturando un percorso comune pur nel pieno rispetto delle specificità plurali che caratterizzano l'Italia. Con questa visione condivisa, apro formalmente la discussione dando la parola a Ilaria, per raccogliere la prospettiva e il contributo dell'Istituto Superiore di Sanità. Il suo intervento si inquadra anche alla luce del prezioso lavoro scientifico condotto in sinergia con il Cultural Welfare Center, che ha recentemente reso disponibile per la comunità scientifica e professionale un importante manuale metodologico tradotto in lingua italiana. Sono certa che da questo confronto emergeranno indicazioni cruciali, in particolare sulla necessaria e non più rimandabile ibridazione strutturale tra i comparti culturale, sociale, sanitario e formativo.

Intervento di Ilaria Lega²⁷

²⁵ La Tavola Rotonda ha prodotto una serie di riflessioni articolate, scaturite dal confronto, per cui la curatela ha ritenuto di riportarla in forma di dibattito e non di articoli unici.

²⁶ Responsabile Settore Patrimonio culturale Regione Emilia-Romagna. Intervento revisionato dall'autrice.

²⁷ Primo Ricercatore del Centro Prevenzione e promozione della Salute dell'ISS-Istituto Superiore di Sanità.

Innanzitutto, grazie per l'invito. Sono un po' sorpresa, perché provengo da un istituto di ricerca sanitario e sono psichiatra di formazione, e da circa tre anni mi occupo di questi temi. Ho sempre avuto la sensazione di trovarmi, per così dire, in una "riserva indiana". Il fatto che oggi la situazione sia così ribaltata mi colpisce molto e restituisce anche il senso del grande lavoro svolto negli ultimi anni.

L'Istituto Superiore di Sanità è un ente molto grande, al cui interno sono presenti numerose iniziative che, in modo più o meno diretto, si collegano a questi temi. Lavoro presso il Centro nazionale per la Prevenzione delle Malattie e la Promozione della Salute, che si caratterizza rispetto ad altri dipartimenti proprio per un'attenzione specifica alla promozione della salute. All'interno di questo ambito mi occupo in particolare di salute materno-infantile e dei cosiddetti primi 1000 giorni di vita.

Nel mio caso, l'incontro con questi temi è avvenuto grazie a una combinazione di esperienze, in particolare con il CCW in Italia e con il gruppo dell'OMS Europa a livello internazionale, a partire dalle mie competenze di ricerca. Da anni mi occupavo della salute mentale delle donne in gravidanza e nel post-partum, e i dati delle nostre ricerche evidenziavano un bisogno significativo in quest'area: un disagio che spesso non trovava risposta nei servizi sanitari e che faticava a essere intercettato dai professionisti.

In un contesto caratterizzato da scarsità di risorse e di servizi, abbiamo cercato di individuare nuove modalità per rispondere a questo bisogno di salute. In questa fase è arrivata la proposta dell'OMS di realizzare in Italia, per la prima volta, l'intervento *Music and Motherhood*, un percorso di canto di gruppo rivolto a donne con sintomi di depressione post-partum. Abbiamo accettato questa sfida, come professionisti della salute, lasciandoci guidare da competenze esterne, incontrando il mondo dell'arte e della musica. L'esperienza ha avuto esiti molto positivi: è stato avviato un primo progetto e successivamente un secondo. Attualmente l'intervento è stato realizzato in Piemonte e sono attivi tre gruppi in Emilia-Romagna, oltre a esperienze nel Lazio e in Veneto, con l'obiettivo di ampliarne ulteriormente la diffusione.

Il nostro contributo, anche richiamando quanto emerso in precedenza, ha riguardato in particolare l'aspetto metodologico della ricerca, osservando queste esperienze come studi pilota trasferibili ad altri contesti e popolazioni. Gli elementi centrali emersi riguardano innanzitutto la necessità di un lavoro preliminare di adattamento dell'intervento al contesto locale, pur partendo da evidenze di efficacia. Il progetto è stato sviluppato insieme a Danimarca e Romania, e ciascun Paese ha individuato modalità coerenti con il proprio sistema. Nel nostro caso, ad esempio, è stato fondamentale il coinvolgimento dei servizi sanitari territoriali, in particolare dei consultori familiari. Un altro elemento chiave è stato il lavoro sulla multiprofessionalità, mettendo in relazione professionisti sanitari e artisti. Non si è trattato di un percorso semplice: pur in servizi con una vocazione all'approccio olistico, inizialmente vi sono state resistenze e perplessità, nonostante le evidenze scientifiche disponibili.

Tuttavia, proprio questa esperienza ha mostrato grandi potenzialità, ad esempio nell'utilizzo della musica come strumento capace di superare barriere linguistiche e di ridurre le disuguaglianze, come già richiamato in altri interventi.

Un ulteriore elemento significativo riguarda la riflessione sull'appropriatezza degli interventi: anche laddove siano disponibili risorse, servizi e trattamenti efficaci, in questa fase della vita molte donne non desiderano un approccio esclusivamente farmacologico o clinico. In particolare durante l'allattamento, anche quando adeguatamente rassicurate, permane spesso

una forte esitazione rispetto ai farmaci, in un contesto culturale in cui lo stigma è ancora presente.

In questo quadro, il percorso proposto si è rivelato diverso e maggiormente accettato: le partecipanti hanno aderito con facilità e hanno generalmente completato gli incontri previsti, nonostante si trattasse comunque di un impegno significativo. L'intervento ha inoltre agito su fattori rilevanti come l'isolamento e la solitudine, offrendo uno spazio di confronto e condivisione.

Questa esperienza, sostenuta anche dal confronto internazionale e dal lavoro con il CCW, ha generato un crescente interesse da parte dei servizi sanitari. Oggi, in Piemonte, numerose aziende sanitarie chiedono di attivare il programma, al punto che si sta ipotizzando un progetto di scala regionale.

Infine, anche a livello istituzionale si registrano sviluppi importanti: poco prima dell'estate, l'Istituto Superiore di Sanità ha istituito un gruppo di lavoro multidisciplinare sulla prescrizione sociale, che riunisce esperti nazionali e prevede la partecipazione del Ministero della Cultura e del Ministero della Salute. Si tratta di un segnale significativo di consolidamento e di avanzamento del lavoro intrapreso.

Intervento di Cristina Ambrosini

Il paradigma della multidisciplinarietà e l'ibridazione tra settori diversi, unitamente alla capacità di generare sinergie qualificate, costituiscono fattori determinanti per consolidare gli interventi e strutturare, in una fase successiva, vere e proprie politiche pubbliche. L'obiettivo prioritario risiede proprio nella capacità di capitalizzare le evidenze derivanti dalle buone pratiche territoriali per effettuarne un'utile sintesi. Compito dell'azione politica è infatti definire, a partire da tali esperienze, l'architettura di servizi sociali e culturali più estesi, integrati e strutturali. In questo scenario denso di stimoli, passo la parola a Vincenzo per declinare questa complessa dinamica secondo la prospettiva e la sensibilità delle Amministrazioni comunali, fondamento primario delle nostre comunità. In tal senso, la declinazione del concetto di ecosistema consente di considerare i Comuni non soltanto come attori e promotori di tale transizione, ma anche come diretti beneficiari di un modello gestionale e programmatico finalmente strutturato e sistemico.

Intervento di Vincenzo Santoro²⁸

Si parla spesso di questi temi, ma fortunatamente il dibattito continua a evolversi. In tutta questa discussione non si può non osservare come, in realtà, stiamo recuperando temi antichi. Sentire oggi parlare di musicoterapia e di pratiche simili rimanda a tradizioni che risalgono almeno all'antica Grecia e che, in epoca barocca, erano al centro di un dibattito molto vivace. Si riteneva, infatti, che per curare le persone fosse necessario "riaccordare" il corpo umano, concepito come uno strumento musicale che, quando si ammala, si "scorda". Tra l'altro, alcuni protagonisti di quel dibattito frequentavano il collegio gesuitico che oggi ospita il Ministero della Cultura. Questa è una piccola digressione, anche per non prenderci sempre troppo sul serio come "burocrati tristi", ma credo sia interessante e meriterebbe ulteriori approfondimenti, soprattutto sul fatto che la modernità e la razionalità, nel loro sviluppo, abbiano talvolta accantonato pratiche di cura che oggi ritornano in forme nuove.

²⁸ Responsabile Cultura ANCI. Intervento revisionato dall'autore.

Detto questo, e venendo più rapidamente ai contenuti, credo che vi sia una prima questione fondamentale da chiarire: quando parliamo di welfare culturale, stiamo parlando della cultura come strumento di cura per persone e categorie in condizioni di fragilità specifica, quindi del rapporto tra cultura e salute in senso stretto, anche rispetto ai disagi sociali e alle vulnerabilità; oppure stiamo parlando più in generale del fatto che la cultura, come componente del welfare, debba essere garantita come diritto di cittadinanza?

Sono due prospettive diverse. Nel primo caso, la cultura è uno strumento all'interno di percorsi di cura rivolti a specifiche condizioni, anche patologiche in senso ampio. Nel secondo caso, invece, la cultura è parte integrante del welfare in quanto diritto fondamentale, che dovrebbe essere garantito a tutti almeno a un livello minimo. Quando parliamo di welfare, la prima cosa che viene in mente sono proprio i diritti essenziali da garantire. Questa distinzione, a mio avviso, non è ancora stata chiarita fino in fondo nel nostro dibattito, perché si tratta di due dimensioni differenti.

Se ci riferiamo al primo ambito, quello della cosiddetta "prescrizione sociale" e degli interventi culturali in contesti di fragilità, allora siamo dentro una logica specifica di presa in carico, come nel caso citato. Se invece ci riferiamo alla seconda dimensione, allora il tema diventa la partecipazione culturale in senso generale e le condizioni che la rendono possibile.

In questo caso, non si può prescindere dai dati. E insisto su questo punto: una parte molto significativa della popolazione del nostro Paese è esclusa dalla partecipazione culturale. I dati ISTAT mostrano, se non erro, che circa il 20% dei cittadini non partecipa ad alcuna attività culturale tra quelle comunemente intese. Inoltre, circa il 15,7% dei Comuni non dispone di alcuna offerta culturale, percentuale che nel Mezzogiorno arriva fino a circa il 30%.

Questo significa che esiste una forte disuguaglianza territoriale e sociale, che si articola lungo due assi principali: da un lato il divario Nord-Sud, dall'altro la distinzione tra aree interne, piccoli comuni e aree metropolitane. Occorre quindi tenere sempre presente che una parte consistente dei cittadini rischia non solo di non accedere alla cultura, ma anche di essere più esposta a condizioni di fragilità complessiva. La partecipazione culturale, in questo senso, è un elemento determinante. Se non teniamo insieme questi elementi, rischiamo di occuparci solo di una parte del problema, pur importante e qualificata, ma non dell'intero quadro. Perché una cosa è costruire politiche per la cultura come cura in situazioni di fragilità, altra cosa è affrontare il tema della partecipazione culturale come diritto universale, che richiede strumenti e politiche differenti. I dati relativi ai tassi di lettura, alla frequenza di cinema e teatri e più in generale alla partecipazione culturale mostrano inoltre un peggioramento. Questo peggioramento è legato non solo alla domanda, ma anche all'offerta: i presidi culturali si stanno riducendo, con personale sempre più scarso, orari meno accessibili e crescenti difficoltà di funzionamento. A questo si aggiunge una crisi strutturale di molti servizi culturali, in particolare nel Mezzogiorno, dove biblioteche e musei hanno subito negli anni forti ridimensionamenti. In alcuni casi le Regioni sono intervenute per salvaguardarli o rilanciarli, ma in molti altri casi si è assistito a chiusure o a gravi difficoltà gestionali.

Detto questo, cosa possiamo fare concretamente? In primo luogo, le politiche pubbliche dovrebbero tenere conto in modo esplicito di questi aspetti. Ad esempio, nella riforma dello spettacolo dal vivo, il tema del welfare culturale dovrebbe essere integrato tra gli obiettivi delle politiche pubbliche, a tutti i livelli, anche in relazione alla distribuzione territoriale dell'offerta. Analogamente, nel sistema museale nazionale, occorre riprendere una logica non meramente

burocratica di accreditamento, ma di governance condivisa, finalizzata non tanto a “certificare l’eccellenza”, quanto a sostenere i territori più fragili e a ridurre i divari. Su questi temi, come ANCI insieme alle Regioni, abbiamo più volte sollecitato un confronto, ma è importante passare da un livello di condivisione generale a una reale individuazione delle criticità, altrimenti il sistema non riesce a evolvere.

È inoltre necessario rafforzare e rendere più sistemiche le risorse dedicate al welfare culturale. Le sperimentazioni avviate negli ultimi anni non sono più tali: sono pratiche consolidate che richiedono stabilizzazione e continuità, anche attraverso un maggiore coordinamento nazionale. Un altro nodo fondamentale è quello della governance intersettoriale. Occorre superare la frammentazione tra assessorati alla cultura, ai servizi sociali e ad altri ambiti: non sempre questa integrazione è realizzata e si tratta di un limite rilevante. È poi essenziale rafforzare l’integrazione tra politiche straordinarie, in particolare i fondi europei, e politiche ordinarie. Senza questa continuità, l’efficacia degli interventi resta limitata nel tempo. In ogni caso, è importante distinguere sempre tra ciò che è sostenuto da politiche ordinarie e ciò che deriva da finanziamenti straordinari, che per loro natura hanno una durata limitata.

Infine, un tema decisivo riguarda le competenze del personale. Alle istituzioni pubbliche viene richiesto di gestire processi sempre più complessi con risorse umane sempre più ridotte e spesso non adeguatamente formate. È necessario affrontare con urgenza il tema del rafforzamento degli organici, dai Comuni alle Regioni fino allo Stato, perché senza personale adeguato non è possibile garantire la gestione dei servizi e dei progetti complessi.

Le risorse economiche sono fondamentali, ma lo sono altrettanto le risorse umane: senza entrambe non si costruiscono politiche efficaci.

Intervento di Cristina Ambrosini

Grazie Vincenzo. È riaffiorato nella mia mente un ricordo collegato all’infanzia: la figura del medico di famiglia. Mi riferisco a quell’approccio, oggi in parte perduto, in cui il medico generico conosceva la famiglia, il contesto, il bambino, la nonna, interveniva in modo discreto ma continuativo e relazionale, accompagnando le persone nei diversi momenti della vita. Comprendo che sto richiamando alla mente un modello in larga parte perduto, ma credo che il richiamo serva proprio a questo: a recuperare, in forme nuove, un approccio più umano e integrato nelle pratiche di cura e di accompagnamento.

A partire dall’impostazione di questo cantiere, nella definizione del titolo, ci si è posti con attenzione questo tema. È stato infatti proposto di intitolare l’iniziativa: *“Policy per una strategia nazionale sul welfare culturale tra empowerment di comunità e prescrizione sociale”*, proprio perché si ritiene che la cura sia a tutti gli effetti un’azione di politica pubblica e che il diritto al benessere debba essere garantito a ogni persona. Si ritiene inoltre che le potenzialità del welfare culturale per il ben- essere dei singoli e delle comunità siano particolarmente evidenti negli spazi già esistenti e in parte ancora poco valorizzati: i musei, che offrono spazi ed esperienze di calma e di sospensione rispetto ai ritmi quotidiani ordinari; le biblioteche, che continuano con grande sforzo a garantire funzioni culturali e sociali essenziali. Si tratta di veri e propri spazi abilitanti. Dalle più recenti evidenze emerge, inoltre, come questi luoghi possano rappresentare una leva di riscatto per le aree interne, grazie alla loro natura di spazi liberi, ibridi e accessibili, infrastrutture diffuse, spesso sottovalutate nelle loro potenzialità. È necessario prestare attenzione a questi temi e favorire la costruzione di una governance chiara, e allo stesso tempo si sta cercando, anche a livello regionale, di individuare gli spazi già attivi e

formalizzati in cui innestare concretamente queste politiche, per dar loro continuità, struttura e obiettivi misurabili. In questa prospettiva, è importante inserirsi nel solco dei percorsi già in atto sul tema dell'accessibilità ai fini dell'integrazione con le politiche di welfare culturale. Passo ora la parola alla dottoressa Torniolo.

Intervento di Luana Toniolo²⁹

Buonasera a tutti. Dai dati presentati da Annalisa Cicerchia emerge con chiarezza il ruolo rilevante dei musei nel welfare culturale: una percentuale pari a circa il 58% evidenzia infatti come il sistema museale rappresenti uno dei principali attori in questo ambito. Ne consegue che i musei e, più in generale, il Sistema museale nazionale debbano assumere un ruolo centrale in tale prospettiva. Negli ultimi tempi il Ministero ha avviato un percorso significativo in questa direzione. Si è svolto anche un incontro presso il Collegio Romano, nel quale il tema della prescrizione sociale è stato portato a un livello di discussione più ampio, coinvolgendo gli organi centrali. La Direzione generale Musei, come ricordato dal Direttore generale Massimo Osanna, si sta muovendo attivamente in questa direzione. Questo percorso è stato preceduto da un'indagine conoscitiva e da un questionario finalizzati a mappare la diffusione delle pratiche di welfare culturale nei musei. Il quadro emerso ha evidenziato una situazione piuttosto frammentata, soprattutto nel sistema dei musei statali, a fronte di alcune esperienze di eccellenza già consolidate, come nel caso di iniziative rivolte alle persone con Alzheimer sviluppate in alcuni musei civici. Nel sistema statale, tuttavia, non era disponibile una visione complessiva e sistematica delle attività riconducibili al welfare culturale. I risultati presentati anche in occasione di un convegno a Villa Giulia hanno mostrato come numerosi istituti del Ministero della Cultura realizzino già iniziative riconducibili a questo ambito, ma spesso in modo non coordinato e senza un dialogo strutturato tra le diverse esperienze. Ne emerge la necessità di una cornice metodologica comune, che consenta da un lato di valorizzare le pratiche più virtuose e, dall'altro, di evitare la dispersione di energie. Molti istituti, infatti, sviluppano autonomamente iniziative simili, con notevole impegno di risorse, tempo e competenze, ma senza una condivisione sistematica dei risultati. Una maggiore integrazione permetterebbe di costruire un patrimonio comune di conoscenze e metodologie operative, anche valorizzando le esperienze già attive in diversi contesti territoriali e istituzionali, comprese quelle sviluppate in collaborazione con associazioni e soggetti del terzo settore. Un ulteriore elemento emerso con forza riguarda la formazione. Molte delle attività attualmente in corso nascono da esperienze empiriche, spesso sviluppate a partire dal contatto diretto con caregiver e associazioni che operano nell'ambito delle fragilità, come nel caso dell'Alzheimer o del Parkinson. Tuttavia, manca ancora un percorso strutturato di formazione per il personale museale.

In diversi casi, come nelle esperienze sviluppate con il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, sono stati avviati progetti rivolti anche a giovani e adolescenti in condizioni di isolamento sociale o fragilità, costruiti progressivamente sulla base dell'esperienza diretta. Parallelamente, si stanno sviluppando collaborazioni significative con strutture ospedaliere e professionisti della salute, come nel caso del Policlinico Gemelli, che consentono di integrare competenze culturali, psicologiche e mediche nella progettazione delle attività. Si tratta di un approccio autenticamente interdisciplinare e multidisciplinare, che richiede una progettazione condivisa tra competenze diverse: da un lato i contenuti culturali specifici dei musei, dall'altro le competenze sanitarie e psicologiche. In questo contesto si sta progressivamente aprendo

²⁹ Direttrice Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, MiC. Intervento revisionato dall'autrice.

anche il confronto sul tema della prescrizione sociale, con l'avvio di interlocuzioni a livello centrale tra il Ministero della Cultura e il Ministero della Salute, con l'obiettivo di costruire un dialogo strutturato nei tavoli istituzionali e tradurlo in strumenti operativi concreti.

Il Sistema museale nazionale rappresenta in questo senso una grande opportunità. Il lavoro in corso sull'accessibilità, come ricordato dal Direttore generale Musei, sta portando a un progressivo adeguamento degli istituti, con l'obiettivo di rendere i musei pienamente accessibili entro la fine del 2026. Le situazioni di partenza erano molto eterogenee, ma questo percorso costituisce una condizione essenziale per lo sviluppo del welfare culturale.

Un museo realmente accessibile, accogliente e capace di offrire comfort ai visitatori rappresenta infatti la base indispensabile per qualsiasi ulteriore sviluppo in questa direzione.

In conclusione, la possibilità di riportare questi temi all'interno di una cornice ampia e sistemica, e di tradurli operativamente nel Sistema museale nazionale, rappresenta un passaggio fondamentale per garantire coerenza, efficacia e diffusione omogenea delle pratiche di welfare culturale.

Intervento di Cristina Ambrosini

L'esigenza prioritaria e condivisa è la definizione di un'agenda di lavoro strategica per i prossimi mesi. In quest'ottica, il rilancio del Sistema Museale Nazionale rappresenta il punto di ripartenza comune, insieme al tema cruciale dell'accessibilità: le Regioni attendono e sollecitano da tempo la sua piena operatività. Gli investimenti del PNRR ci hanno imposto sfide complesse, che abbiamo tradotto in opportunità concrete attraverso bandi rivolti a realtà museali sia statali sia non statali. Questa transizione ha permesso alle Regioni di attivare percorsi formativi avanzati e di avviare un dialogo strutturato tra istituzioni di diversa natura e appartenenza territoriale. In questo quadro, la cornice di LuBeC sancisce un impegno ancora più esplicito.

Il Manifesto sul Welfare Culturale, presentato nell'edizione 2024 e ampiamente sottoscritto, ha già permesso di focalizzare obiettivi imprescindibili: la formazione specialistica, la creazione di un network per la diffusione delle buone pratiche e la codifica delle competenze professionali. Oggi, forti di strumenti qualificati ed evidenze scientifiche riconosciute a livello internazionale, siamo chiamati a compiere un ulteriore passo in avanti. È necessario superare le resistenze culturali nei contesti più specialistici, in particolare in ambito sanitario, dove i percorsi di co-progettazione sviluppati con il pubblico e il Terzo Settore incontrano ancora diffidenze. A tal proposito, accolgo la riflessione sulla necessità di intercettare le trasformazioni delle comunità locali. Più che di "rigenerazione", è corretto parlare di "neogenerazione": un processo di evoluzione continua dei luoghi in simbiosi con chi li abita.

Gli spazi identitari e strategici per la vita collettiva devono essere integrati capillarmente nelle politiche culturali e sociali, superando logiche di frammentazione settoriale. Questo è l'orizzonte programmatico che vede impegnate le Regioni. In Emilia-Romagna, tale urgenza si è tradotta in un confronto strutturato in sede di Giunta regionale, finalizzato all'adozione di atti deliberativi formali che diano consistenza giuridica e finanziaria alle linee d'intervento. Esperienze analoghe sono già avviate in Toscana e in Puglia, oltre che in altri contesti territoriali. L'obiettivo comune è l'inserimento stabile di queste politiche all'interno della programmazione regionale in ottica trasversale, definendo tempi certi di sperimentazione e misurazione dei risultati. In linea con questa impostazione, la sessione di lavoro di domani sarà dedicata a un

cantiere operativo sulla valutazione di impatto, basato su una piattaforma digitale sviluppata nell'ambito del PNRR: un'ulteriore opportunità per testare strumenti innovativi e consolidare la governance istituzionale.

C'è ancora tempo per raccogliere ulteriori riflessioni dai nostri ospiti sul tema del diritto alla bellezza. Molti cittadini non avvertono ancora il diritto di accedere ai luoghi della cultura e di integrarli nella propria esperienza quotidiana. Storicamente percepiti come spazi di frequentazione occasionale — legati magari al periodo scolastico —, questi luoghi sono rimasti estranei al vissuto profondo delle persone. Di conseguenza, il diritto alla bellezza cessa di essere percepito come un bene comune. È prioritario, quindi, impegnarsi affinché tali spazi siano realmente accessibili e sentiti come propri.

Come emerso in precedenza, non possiamo limitarci a gestire gli effetti del disagio, ma dobbiamo analizzarne le cause. Si pensi ai dati drammatici sulla solitudine, che oggi interessano tutte le generazioni: per contrastare questa fragilità occorre agire a monte, generando nuove opportunità di inclusione, partecipazione e coesione sociale. I luoghi della cultura offrono una risposta immediata a questa esigenza. Si tratta di un'infrastruttura sociale già esistente e diffusa.

L'esperienza sul campo dimostra il valore dei piccoli musei e delle istituzioni locali che non vivono di sbilietamento, ma sussistono grazie a finanziamenti quasi esclusivamente pubblici. Ciò significa che la collettività intera ne sostiene il funzionamento attraverso la fiscalità generale. Rivendicare che questi spazi appartengono a tutti noi non è una semplice formula retorica, ma una realtà concreta. Ogni cittadino ha il diritto di abitarli perché contribuisce in prima persona a mantenerli aperti e accessibili. Un principio elementare, forse di puro buon senso, che è però indispensabile esplicitare e difendere.

Intervento di Ilaria Lega³⁰

Con riferimento al tema della valutazione, emerge l'esigenza di evitare duplicazioni e frammentazioni, promuovendo approcci condivisi che consentano di mettere a sistema, far conoscere e valorizzare le esperienze già realizzate. Da questo punto di vista, il toolkit rappresenta uno strumento particolarmente interessante perché traduce una metodologia chiara e strutturata, individuando alcune fasi fondamentali del processo. Il primo passaggio consiste nell'ascolto dei bisogni del territorio, lavorando con i soggetti capaci di intercettare necessità specifiche, riferite sia a particolari condizioni di salute sia a gruppi di persone con determinate patologie. Al tempo stesso, il modello può essere applicato in una prospettiva più ampia, orientata alla promozione della salute e del benessere della comunità. Un secondo elemento riguarda la capacità di descrivere con precisione le caratteristiche delle attività proposte e di valutarne gli effetti. Nell'esperienza presentata, ad esempio, le madri partecipavano attivamente a una produzione artistica attraverso il canto, ma erano previste anche forme di fruizione culturale, come visite e altre attività. Partecipazione attiva e fruizione richiedono entrambe una chiara definizione delle azioni e strumenti adeguati di misurazione e valutazione.

Sul tema dell'ampliamento dell'accesso e del rafforzamento del senso di appartenenza ai luoghi della cultura, i primi anni di vita rappresentano una fase particolarmente importante.

³⁰ Primo Ricercatore del Centro Prevenzione e promozione della Salute dell'ISS-Istituto Superiore di Sanità.

L'esperienza piemontese del Passaporto Culturale, indicata tra le buone pratiche dedicate ai primi 1000 giorni, mostra come consentire ai nuovi nati e alle loro famiglie l'accesso gratuito ai musei possa favorire una relazione precoce e duratura con i luoghi della cultura, coinvolgendo l'intero nucleo familiare. Significativa, in questo senso, anche un'esperienza realizzata a Torino presso la Biblioteca musicale Andrea Della Corte. Alcune madri migranti, residenti in città da molti anni, hanno raccontato di non aver mai frequentato né la biblioteca né il parco circostante, perché non li percepivano come luoghi destinati anche a loro. Una testimonianza di questo tipo, pur riferita a un gruppo limitato, evidenzia un fenomeno più ampio: iniziative di questo genere possono non soltanto avvicinare nuovi pubblici, ma modificare la percezione stessa dei luoghi culturali, sia da parte dei destinatari sia di chi vi lavora, rendendoli più aperti, inclusivi e capaci di essere vissuti in modi differenti.

Intervento di Cristina Ambrosini

Uno degli aspetti su cui credo sia necessario lavorare riguarda il diritto alla bellezza. Molte persone, ancora oggi, non sentono di avere diritto ad accedere a questi luoghi e a viverli come parte della propria esperienza quotidiana. Per lungo tempo i luoghi della cultura sono stati percepiti come spazi da frequentare occasionalmente, magari durante una visita scolastica, senza che entrassero realmente a far parte della vita delle persone. Quando questo accade, il diritto alla bellezza finisce per non essere percepito come qualcosa che appartiene a tutti.

Per questo dobbiamo continuare a lavorare affinché tali luoghi siano realmente accessibili e riconosciuti come patrimonio comune. Come si diceva prima, è importante non limitarsi a intervenire sugli esiti o sui trattamenti, ma ragionare sulle cause. Penso, ad esempio, ai dati sulla solitudine, che mostrano percentuali impressionanti e riguardano persone di tutte le età. Se vogliamo affrontare queste fragilità, dobbiamo agire a monte, creando occasioni di incontro, partecipazione e appartenenza.

I luoghi della cultura possono svolgere un ruolo fondamentale in questa direzione. Sono spazi che esistono già e che appartengono a tutti. Nelle esperienze che ho avuto modo di osservare e accompagnare, ho spesso pensato ai piccoli musei e a tutte quelle istituzioni culturali che non vivono esclusivamente degli introiti della bigliettazione, ma che sono sostenute anche da risorse pubbliche, comprese quelle comunali, destinate alle spese di funzionamento. Questo significa che tutti i cittadini contribuiscono, attraverso le imposte, al loro mantenimento.

Per questo mi piace ricordare che quei luoghi sono di tutti noi. Ognuno può entrarvi perché gli appartengono, perché contribuisce, direttamente o indirettamente, a mantenerli vivi, a tenerne accese le luci, a garantirne l'apertura e la fruibilità. Può sembrare un ragionamento semplice, quasi di buon senso, ma credo che sia importante esplicitarlo. Solo così possiamo sentirci davvero titolari del diritto di accedere a ciò che è nostro, a ciò che appartiene all'intera comunità: la cultura, la bellezza e i luoghi che le custodiscono.

Intervento di Vincenzo Santoro

Vorrei richiamare un'esperienza particolarmente significativa su questi temi, soprattutto per quanto riguarda il rapporto tra cultura, genitorialità e prima infanzia: quella di Nati per Leggere. Si tratta di un'iniziativa che può contare su una solida letteratura scientifica a sostegno e su una diffusione territoriale ormai molto ampia. È un'esperienza consolidata, attiva da oltre vent'anni, nella quale collaborano biblioteche, pediatri e numerosi altri soggetti del territorio. Credo che questa esperienza aggiunga un tassello importante alla riflessione e rappresenti anche un

interessante terreno di sperimentazione sul piano della valutazione. Proprio perché è presente da molti anni e in moltissimi contesti, potrebbe essere un caso particolarmente utile per sviluppare studi e valutazioni di impatto, così da comprendere meglio gli effetti prodotti nel tempo.

Più in generale, sul piano delle proposte concrete, ritengo che sia opportuno riflettere sulla strada più efficace da percorrere. Personalmente, credo che puntare immediatamente a una legge possa non essere la soluzione migliore. Sappiamo quanto i percorsi legislativi siano complessi e lunghi. Penso invece che, partendo dal prezioso lavoro che si sta svolgendo e che continua ad arricchirsi di contributi ed esperienze, si possa costruire una proposta condivisa sul welfare culturale. Una proposta di questo tipo potrebbe prevedere anche elementi di carattere istituzionale, come l'istituzione di un fondo nazionale dedicato, e successivamente essere portata all'attenzione del Governo attraverso gli strumenti della cooperazione istituzionale. A mio avviso, sarebbe più efficace lavorare nella prospettiva di un'intesa in Conferenza Unificata o di un accordo che possa poi tradursi in atti amministrativi e programmi capaci di dare forza e continuità agli interventi. Probabilmente vi sarà la necessità di qualche intervento di manutenzione normativa, ad esempio su alcuni aspetti del Codice dei beni culturali, ma non sono certo che vi sia, almeno in questa fase, un'esigenza immediata di una nuova legge organica. Partendo dal percorso che state costruendo, credo che si potrebbe elaborare un documento programmatico o un progetto condiviso.

Come ANCI, aderiremmo con convinzione a un'iniziativa di questo tipo e la sosteneremmo in tutti i modi possibili. Mi sembra inoltre che i tempi possano essere favorevoli: il prossimo anno potrebbe rappresentare un orizzonte temporale realistico e interessante. L'idea potrebbe essere quella di costruire una proposta insieme, condividerla con i soggetti istituzionali ed extra-istituzionali che già operano in questo ambito e che hanno partecipato anche agli incontri di oggi, per poi portarla all'attenzione del Governo nel suo complesso, non soltanto del Ministero della Cultura. Il welfare culturale, infatti, non riguarda esclusivamente le politiche culturali. Si tratta di un tema trasversale che investe più ambiti delle politiche pubbliche e che richiede una visione complessiva. Per questo ritengo importante che l'interlocuzione avvenga a livello governativo nel suo insieme. Una tale attenzione avrebbe, a mio avviso, un valore non solo operativo, ma anche politico, perché riconoscerebbe il welfare culturale come una componente strategica delle politiche per il benessere e la coesione del Paese.

Intervento di Cristina Ambrosini

In merito alla valutazione dell'impatto, è ormai prioritario definire con precisione i target di analisi e individuare metriche di misurazione condivise. In quest'ottica, il progetto Nati per Leggere costituisce un caso esemplare: la sua longevità, la continuità delle azioni e la capillare diffusione territoriale lo rendono il modello ideale per percorsi di valutazione strutturati. In linea con quanto evidenziato dalla dottoressa Toniolo, appare altrettanto strategico estendere questo approccio ai progetti finanziati dal PNRR, con particolare riferimento agli interventi per la rimozione delle barriere di accesso alla cultura.

Sebbene il bacino delle iniziative potenzialmente finanziabili non sia stato intercettato integralmente, ci troviamo in una fase cruciale: la conclusione di questi interventi offre l'opportunità unica di implementare un sistema di valutazione volto a confrontare in modo sistematico la situazione ex ante e quella ex post. Il vantaggio operativo di tale operazione risiede nella disponibilità di una base dati iniziale oggettiva e documentata, già impiegata in

fase di selezione e ammissione ai finanziamenti. Disponiamo quindi di un solido punto di partenza per misurare gli esiti reali. Un'iniziativa di questa portata non si esaurirebbe in una mera attività di analisi. Al contrario, potrebbe configurarsi come un fondamentale elemento unificante per l'intero sistema museale nazionale, favorendo una convergenza virtuosa tra le istituzioni statali e l'articolato panorama dei musei locali. La valutazione dell'impatto si trasformerebbe così da adempimento tecnico a leva strategica di coesione e crescita condivisa.

Intervento di Luana Toniolo

Vorrei riallacciarmi a quanto è stato detto. Mi sembra infatti che l'orientamento del Ministero della Cultura sia quello di presentare una proposta alla Conferenza Stato-Regioni. L'auspicio era quello di riuscire a farlo già entro la fine dell'anno, anche se i tempi sono ancora in via di definizione. L'idea, comunque, è quella di muoversi in quella direzione, perché sembra essere la soluzione in grado di garantire una ricaduta più concreta e più rapida sul piano operativo.

So che, in questa prospettiva, si sta lavorando alla predisposizione di una proposta da parte del Sottosegretario, proprio in vista della sua presentazione in Conferenza Stato-Regioni.

L'altro tema che vorrei richiamare è quello della valutazione, che considero fondamentale. Anche su questo punto, come dicevo in precedenza, esiste ancora una certa discontinuità nei dati disponibili. In questo senso, abbiamo recentemente realizzato uno studio pubblicato su *Frontiers in Education* relativo ai risultati di un progetto condotto insieme al Policlinico Gemelli. In quell'occasione abbiamo applicato sia metodologie quantitative sia qualitative, confermando in larga parte risultati già noti, ma supportandoli con ulteriori evidenze empiriche. Analogamente, abbiamo svolto un lavoro anche in Campania sul tema dell'accessibilità, coinvolgendo diversi musei in un percorso di valutazione basato su questionari relativi all'accessibilità cognitiva e culturale, oltre che fisica, che rappresenta il livello più elementare e imprescindibile per le istituzioni museali. In questo caso, disponiamo effettivamente di dati relativi alla situazione pre-PNRR, che consentono di misurare in modo più rigoroso gli esiti degli interventi realizzati. In una prima restituzione interna, sulla base dei dati preliminari, sembrerebbe emergere un miglioramento significativo, nell'ordine anche dell'80% rispetto alla situazione iniziale. Si tratta di risultati molto rilevanti, che tuttavia necessitano di essere confermati e consolidati attraverso un'analisi su una scala più ampia e sistematica.

Conclusioni di Cristina Ambrosini

Desidero esprimere il mio sincero ringraziamento a tutti i relatori e ai partecipanti. Al termine di questa giornata intensa, l'obiettivo è trarre alcune conclusioni programmatiche, orientate a definire con chiarezza le linee d'azione che ci attendono. Nel quadro della definizione di una strategia nazionale, è emersa la necessità stringente di operare in modalità integrata, sistematizzando le diverse componenti in una prospettiva unitaria.

Questa visione strategica deve prevedere l'ibridazione dei saperi, l'interoperabilità delle professionalità, il riconoscimento dei rispettivi ruoli e la codifica di strumenti e linee guida condivise, indispensabili per pervenire a una definizione rigorosa di welfare culturale. Il welfare culturale non può configurarsi come una sommatoria indistinta di ambiti settoriali, bensì come una politica pubblica coerente, in grado di incidere strutturalmente sul benessere degli individui e delle comunità.

È fondamentale ribadire che tale strategia interseca simultaneamente le dimensioni culturale, sociale e sanitaria, superando qualsiasi logica di compartimentazione o di esclusività tematica.

L'obiettivo prioritario consiste nell'individuare il livello di governance ottimale per l'elaborazione di strumenti efficaci e per l'allocazione efficiente delle risorse, oggi frammentate in canali di finanziamento separati. La convergenza di tali risorse verso una programmazione unitaria massimizzerà l'efficacia degli interventi, migliorando concretamente la qualità della vita. Questo processo dovrà realizzarsi nel pieno rispetto delle specificità e dei bisogni dei singoli, attraverso azioni mirate, calibrate ed eque, ponendo l'*empowerment* delle comunità come asse portante dell'azione comune.

Disponiamo attualmente di un patrimonio solido di evidenze, esperienze e mappature a più livelli, funzionale a un impegno operativo ormai delineato. Come anticipato dalle colleghe Annamaria Candela ed Elena Pianea, il coordinamento tecnico della Commissione Cultura delle Regioni e delle Province Autonome definirà una tabella di marcia. L'attenzione si concentrerà sulla disponibilità alla stesura di linee guida nazionali e sulla predisposizione di strumenti operativi applicabili nei diversi contesti regionali, prevedendo un monitoraggio costante e standardizzato dello stato di avanzamento delle politiche. Rinnovando il ringraziamento per la vostra qualificata partecipazione, confido che la sessione di domani, strutturata in laboratori tematici, possa confermare l'alto valore di questo confronto. Sarà un'occasione cruciale non solo di ascolto, ma di co-progettazione di strumenti da sperimentare nei territori e da condividere all'interno di una *community* professionale che, nei fatti, rappresenta già il risultato più significativo e incoraggiante di questo percorso.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO | LA CULTURA SI FA IMPRESA: QUANDO LA CREATIVITÀ GENERA INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

In collaborazione con PTSCLAS Spa

Apertura di Gaetano Scognamiglio³¹

Buongiorno a tutti e benvenuti a questo importante incontro, dedicato a un tema particolarmente stimolante.

Proprio la scorsa settimana è uscito il libro di Irene Sanesi, *Consideriamo la nostra semenza*, che affronta il rapporto tra cultura e impresa e riflette su quanto una solida formazione culturale possa rappresentare una risorsa anche per chi svolge attività imprenditoriale. Mi viene in mente, a questo proposito, un esempio significativo: uno dei migliori ministri dell'Economia che abbiamo avuto, Filippo Maria Pandolfi, che ebbi modo di conoscere molti anni fa, aveva una formazione filosofica. Le basi culturali rappresentano infatti strumenti fondamentali per interpretare la realtà, comprendere le persone e collocare le proprie scelte all'interno di una prospettiva storica più ampia. Chi ha avuto la possibilità di acquisire una formazione culturale solida dispone, credo, di strumenti preziosi anche nell'esercizio della propria professione. La collaborazione con Lelio Fornabaio e PTS Clas è ormai consolidata da molti anni e mi auguro possa proseguire anche in futuro. Lelio partecipa sempre a LuBeC insieme a uno staff numeroso e altamente qualificato, contribuendo con competenza ai nostri momenti di confronto.

Introduzione e coordinamento, di Lelio Fornabaio³²

Buon pomeriggio a tutti. È un piacere e un onore aprire questo incontro dedicato ad un tema che sento profondamente vicino. *La cultura si fa impresa quando la creatività genera innovazione e competitività*. Siamo qui a Lucca, in un luogo che da 21 anni accoglie il dialogo tra il mondo della cultura, delle istituzioni e delle imprese. Un luogo che, grazie al lavoro di Promo PA e al suo presidente Gaetano Scognamiglio e dei tanti partner che si sono affiancati in questi anni, è diventato un laboratorio permanente di idee, riflessioni e progettualità.

Come PTSCLAS abbiamo scelto di sostenere questa manifestazione fin dalle sue prime edizioni. Prima solo come uditori, poi sempre più come partecipanti attivi, e di questo siamo molto onorati. Lo abbiamo fatto perché condividiamo con LuBeC una convinzione di fondo: la cultura non è un costo e non è un lusso per i bilanci delle istituzioni, come qualcuno, anche recentemente, ha sostenuto. Per noi, invece, la cultura, è un investimento. Noi crediamo, infatti che sia un investimento strategico. E come ogni investimento produce valore: alimenta il progresso, sostiene lo sviluppo delle comunità e rafforza la competitività del nostro sistema economico. Il tema che affrontiamo oggi ci invita a costruire ponti di cultura, ponti tra memoria e innovazione, tra il passato e il futuro, tra sapere umanistico e sapere scientifico. Ponti che uniscono le persone, le comunità e le imprese che ci ricordano come ogni sviluppo autentico sia prima di tutto un fatto culturale.

³¹ Presidente Promo PA Fondazione.

³² Presidente PTSCLAS. Intervento revisionato dall'autore.

La creatività di cui parleremo con i nostri ospiti non è solo una dimensione estetica o artistica, è una forma di intelligenza collettiva capace di generare innovazione e valore. La memoria d'impresa, archivi, fondazioni, musei aziendali, è la base su cui costruire nuove visioni. Perché un'impresa che conosce e valorizza la propria storia è un'impresa più consapevole, più credibile, più forte. In un tempo in cui cambiamenti tecnologici corrono veloci, la cultura di impresa diventa il collante che tiene insieme la dimensione economica e quella sociale. È la radice che ci consente di affrontare l'innovazione senza perdere la capacità di guardare avanti, senza dimenticare da dove veniamo. Ecco perché credo che il tema del valore sociale dell'imprenditoria sia più che mai attuale. Fare impresa oggi significa anche costruire fiducia, generare coesione, creare opportunità per le persone e i territori, significa promuovere la bellezza, la conoscenza, la sostenibilità. Oggi ascolteremo voci autorevoli che ci raccontano esperienze esemplari.

La Fondazione Pirelli, con il dottor Calabrò, l'Archivio Storico dell'Eni, grazie alla presenza della Dottoressa Lucia Nardi, la Fondazione Ferragamo, con la Dottoressa Stefania Ricci e le fondazioni Leonardo e Ansaldo, per le quali è presente e ringrazio la Dottoressa Elga Cossu.

È con me anche presente con noi anche Marco Tortoioli, docente dell'Accademia delle Belle Arti di Perugia, che insieme a me accompagnerà questo dialogo e favorirà le riflessioni rispetto a questi temi. Ascolteremo infine un contributo video del presidente della Fondazione Symbola, Ermete Realacci.

Ognuna di queste realtà ci mostra come la cultura possa essere un motore di innovazione, un motore di competitività, ma anche uno strumento di umanizzazione del lavoro e del progresso. Il mio auspicio è che questo dialogo ci aiuti a individuare nuovi percorsi, nuove forme di collaborazione, nuovi modi di raccontare la cultura d'impresa come patrimonio condiviso. Con queste riflessioni desideravo introdurre il nostro confronto. Sono certo che il dialogo di oggi offrirà nuovi spunti e nuove prospettive. Ringrazio tutti voi per la presenza e cedo con piacere la parola all'architetto Tortoioli. Grazie a tutti.

Intervento di Marco Tortoioli Ricci³³

Il tema di questo incontro incrocia direttamente la mia esperienza di docente e di professionista del design della comunicazione visiva. Ho concluso da poco il mio secondo mandato come presidente nazionale di AIAP, l'associazione che riunisce i designer della comunicazione visiva e che conserva uno dei più importanti fondi archivistici dedicati alla grafica italiana.

Parlare di storia della grafica italiana significa, in larga parte, parlare anche di storia dell'impresa italiana. Molti dei protagonisti della nostra grafica hanno infatti lavorato per aziende e fondazioni che hanno contribuito a costruire l'identità industriale e culturale del Paese. Penso, ad esempio, a Pino Tovaglia e al suo lavoro per Pirelli, o a Lora Lamm, figura centrale della grafica italiana, legata a realtà come La Rinascente e la stessa Pirelli.

Questi archivi non conservano soltanto la memoria della comunicazione visiva, ma raccontano un'intera stagione della crescita economica italiana.

Il punto da cui vorrei partire è proprio questo: il rapporto tra produzione culturale e produzione industriale, in quella fase storica, non era accessorio né riconducibile semplicemente al

³³ Coordinatore biennio magistrale in Brand Design Accademia Belle Arti Perugia.

mecenatismo. Era un rapporto strutturale. L'impresa considerava la cultura come parte della propria capacità di affermarsi, innovare e differenziarsi.

Un esempio significativo è la rivista Ottagono, nata dall'iniziativa di otto imprese della Brianza che decisero di investire in uno strumento culturale per raccontare e diffondere il design. È anche attraverso operazioni di questo tipo che si costruisce progressivamente il racconto del Made in Italy.

La cultura, quindi, non era considerata un bene da conservare passivamente, come una memoria da custodire e mostrare occasionalmente. Era parte integrante del fare impresa e si esprimeva attraverso forme culturali di altissimo livello.

Basti pensare a figure come Leonardo Sinisgalli, poeta e intellettuale coinvolto nel mondo dell'impresa, o a Eugenio Carmi, che per Italsider progettò sistemi di comunicazione e segnaletica capaci di coniugare qualità visiva, informazione e sicurezza nei luoghi di lavoro.

È da questa relazione storica molto forte che derivano alcune delle domande che vorremmo affrontare oggi.

Quanto la cultura, la memoria e i musei d'impresa rappresentano ancora un fattore di competitività nei mercati contemporanei? Quanto la conservazione degli archivi e dell'Heritage aziendale viene considerata un investimento e non semplicemente un costo?

Conservare questi patrimoni richiede infatti risorse economiche, professionali e organizzative. Non si tratta di attività gratuite e spesso non possono contare su finanziamenti pubblici strutturali.

Diventa allora importante capire quanto le imprese investano oggi nella tutela e nella valorizzazione della propria memoria, quanto questo investimento venga riconosciuto all'interno delle strategie aziendali e quanto venga anche rappresentato nei bilanci.

Molti brand costruiscono una parte rilevante della propria differenziazione proprio sulla storia, sull'identità e sull'Heritage. La questione è quindi comprendere quale valore venga attribuito concretamente a questi asset e quali risorse umane, economiche e finanziarie le imprese siano disposte a destinare alla loro conservazione e valorizzazione.

Intervento di Helga Cossu³⁴

Rappresento oggi due realtà diverse ma fortemente complementari: Fondazione Leonardo e Fondazione Ansaldo di Genova. Entrambe fanno riferimento a Leonardo, pur con assetti differenti, e svolgono attività culturali legate alla conservazione della memoria, alla storia dell'industria, all'innovazione e alle tecnologie.

Fondazione Ansaldo rappresenta soprattutto la dimensione della storia. Custodisce un patrimonio straordinario, legato profondamente al territorio genovese ma capace di raccontare anche una parte importante della storia industriale nazionale: oltre un centinaio di fondi, più di un milione di fotografie, circa 500.000 documenti, disegni tecnici e materiali pubblicitari. Attraverso i cantieri navali, le industrie e le imprese nate a Genova e successivamente cresciute anche sui mercati internazionali, questo patrimonio restituisce l'evoluzione dell'impresa italiana dalla seconda metà dell'Ottocento fino a oggi.

³⁴ Chief Digital Identity & Outreach Officer di Leonardo – DG delle Fondazioni Leonardo e Ansaldo.

Fondazione Leonardo guarda invece soprattutto al futuro, attraverso l'innovazione e le tecnologie. La sua trasformazione in ente del Terzo settore ha rafforzato una vocazione educativa e filantropica che ha nei giovani uno dei principali destinatari.

Mettere a sistema queste due realtà significa quindi costruire una narrazione capace di tenere insieme passato e futuro. L'obiettivo comune che abbiamo individuato è quello dell'outreach: far uscire i patrimoni e le competenze dalle fondazioni, rendendoli accessibili e trasformandoli in conoscenza condivisa.

Il rapporto con i giovani è centrale, ma non può essere dato per scontato. Essere nativi digitali non significa necessariamente essere facilmente raggiungibili. Per intercettarli occorre ascoltarli, comprenderne linguaggi, interessi e modalità di fruizione, evitando di immaginare di poter comunicare con loro utilizzando semplicemente categorie e strumenti costruiti da altre generazioni.

Per questo Fondazione Leonardo ha investito anche nella costruzione di competenze interne nel campo della creatività, del design, della computer grafica e della comunicazione multimediale. Produciamo direttamente molti dei nostri contenuti e lavoriamo sia attraverso i canali digitali sia all'interno delle scuole.

Un esempio è la scuola di STEM, un progetto che sta diventando una vera e propria libreria digitale dedicata alla diffusione della cultura scientifica e tecnologica. L'obiettivo è mettere gratuitamente a disposizione degli insegnanti contenuti capaci di sostenere la didattica e contribuire a colmare quella carenza di competenze STEM che interessa l'Italia e, più in generale, l'Europa.

Questa attività risponde anche a un'esigenza più ampia: raccontare l'identità dell'impresa attraverso le competenze e le tecnologie che produce, senza essere autoreferenziali. Leonardo opera in ambiti che spesso il grande pubblico conosce solo parzialmente: dallo spazio all'osservazione della Terra, dal cyber ai digital twin fino all'intelligenza artificiale. La fondazione può contribuire a rendere comprensibili questi temi, trasformandoli in patrimonio di conoscenza collettiva.

Nella stessa direzione si inserisce il nuovo centro esperienziale che stiamo realizzando a Roma. Non sarà un museo tradizionale, ma uno spazio nel quale utilizzare il patrimonio storico per raccontare l'evoluzione tecnologica e industriale attraverso attività interattive e laboratoriali rivolte soprattutto agli studenti. L'Heritage diventa così uno strumento per leggere l'innovazione: non qualcosa da conservare soltanto perché appartiene al passato, ma una chiave per comprendere il presente e immaginare il futuro.

Credo che questo ragionamento riguardi più in generale anche il ruolo sociale dell'impresa. Nella percezione comune è immediato riconoscere una funzione sociale all'insegnante o al medico, mentre l'imprenditore viene associato più facilmente al profitto e alla competitività. Ma anche l'impresa svolge una funzione sociale: genera lavoro, attiva l'economia e contribuisce al benessere dei territori.

Questa dimensione dovrebbe essere maggiormente riconosciuta e raccontata. Le imprese hanno avuto un ruolo fondamentale nella costruzione economica e sociale del Paese e conservano patrimoni che permettono di leggere quella storia.

Per questo credo che abbiamo anche una responsabilità precisa: le imprese devono fare cultura. Non è soltanto un'opportunità di comunicazione, ma un dovere. Se un'impresa non

trasforma la propria esperienza in conoscenza condivisa, finisce per parlare soltanto a sé stessa e non lascia alcuna eredità alle generazioni successive.

Da qui può nascere anche una sfida ulteriore: utilizzare gli archivi, i musei d'impresa, i teatri, le scuole e le nuove tecnologie per costruire un racconto più ampio della storia dell'imprenditoria italiana, capace di restituirne il ruolo economico, sociale e culturale.

Anche il passaggio da *Civiltà delle macchine* a *Civiltà dei dati*, il progetto editoriale di Fondazione Leonardo, nasce da questa esigenza. Il cambiamento del titolo racconta una trasformazione profonda: dalla società industriale centrata sulle macchine a una contemporaneità nella quale dati, tecnologie digitali e conoscenza assumono un ruolo sempre più determinante.

Ma anche in questo passaggio il punto di partenza resta l'archivio. Proprio dalla digitalizzazione dei patrimoni emergono storie, documenti e connessioni capaci di parlare al presente. La memoria, quindi, non è il contrario dell'innovazione: può diventare una delle condizioni attraverso le quali l'innovazione acquista senso e viene trasmessa alle generazioni future.

Intervento di Lucia Nardi³⁵

A differenza di altre realtà qui presenti, Eni non opera attraverso una fondazione: Cultura d'Impresa è un ufficio interno all'azienda, all'interno del quale rientrano l'Archivio storico, le attività con le scuole e il patrimonio artistico.

L'Archivio storico Eni nasce nel 2006, con un certo ritardo rispetto a quelli di altre grandi imprese industriali, molti dei quali si sono sviluppati già negli anni Ottanta e Novanta. Questo dipende anche dalle caratteristiche specifiche del nostro settore: il mondo dell'Oil & Gas ha sempre avuto un livello di riservatezza molto elevato. Prima dell'apertura al pubblico è stato quindi necessario svolgere un lungo lavoro di ordinamento e descrizione dei materiali.

Oggi parliamo di un archivio di dimensioni molto importanti: oltre sei chilometri lineari di documenti, circa 500.000 immagini e 5.000 audiovisivi. Sono materiali che documentano, tra le altre cose, l'inizio della politica energetica italiana e quindi raccontano non soltanto la storia di un'impresa, ma un pezzo importante della storia del Paese.

Quando si parla di archivi d'impresa bisogna poi ricordare che la loro conservazione non è stata affatto scontata. Per molti anni moltissimi documenti aziendali sono stati semplicemente eliminati, anche perché non esisteva una sensibilità diffusa verso questo tipo di patrimonio. Eni ha avuto, da questo punto di vista, anche la fortuna di disporre di grandi depositi nei quali le carte erano state conservate. Questo ci ha permesso di recuperare un patrimonio molto consistente e di renderlo accessibile.

Il nostro è inoltre un archivio particolarmente frequentato, perché nel settore dell'Oil & Gas non è così comune trovare archivi aziendali aperti al pubblico. Molte grandi compagnie internazionali consentono agli studiosi di accedere soltanto a una selezione di documenti individuata dall'azienda sulla base della ricerca richiesta. Il nostro modello è diverso e questo spiega anche una media di circa trecento ricerche originali all'anno, un numero molto alto per un archivio d'impresa.

Da qui nasce però una questione più generale: quale ruolo può avere la storia dentro un'azienda? Per chi lavora negli archivi la storia è certamente un valore culturale in sé. Ma

³⁵ Responsabile Cultura d'impresa e archivio storico – Eni Archivio Storico.

all'interno di un'impresa il rapporto tra passato, presente e futuro non è sempre così semplice. Troppa storia può anche rischiare di trasmettere l'idea di un'azienda concentrata sul proprio passato e non sufficientemente proiettata verso il futuro. Per questo la storia deve essere utilizzata e declinata in relazione ai diversi momenti che attraversa l'organizzazione.

Oggi, per esempio, Eni e più in generale il mondo dell'energia stanno vivendo una fase di grandissima transizione. Le domande sono tutte rivolte al futuro: dove stiamo andando, quali fonti energetiche utilizzeremo, con quali strumenti affronteremo la trasformazione. In un momento del genere il ricorso alla storia non può essere automatico.

Ci sono però temi nei quali il passato torna a essere particolarmente significativo. La figura di Enrico Mattei, ad esempio, continua a rappresentare un elemento capace di collegare la storia dell'azienda alla storia del Paese e alla concezione di Eni come impresa strategica.

Se nella comunicazione esterna il rapporto con il passato è quindi selettivo, nella comunicazione interna la storia ha invece un ruolo molto forte. In un'azienda internazionale, che ha persone distribuite in molti Paesi del mondo, lavorare sull'identità è fondamentale. L'Archivio storico è uno degli strumenti attraverso cui raccontiamo ai nuovi assunti in quale azienda sono entrati, da dove viene e quali elementi ne hanno costruito l'identità.

Questo è particolarmente importante all'estero. In Africa, in Asia o in America Latina, conoscere il modo in cui Eni ha storicamente costruito la propria presenza nei diversi Paesi permette anche di comprendere meglio la cultura aziendale e il modello di relazione che l'impresa ha cercato di sviluppare, basato sulla collaborazione e sul partenariato.

La storia accompagna poi le persone anche nelle diverse fasi della loro crescita professionale. Quando si diventa quadro o dirigente si torna, in forme diverse, sulla storia dell'organizzazione, sul rapporto tra vertice e struttura aziendale, sulle caratteristiche delle persone che hanno costruito l'impresa negli anni Cinquanta e Sessanta. Raccontare che molti dirigenti di quella stagione erano giovani scelti per la loro capacità di portare valore aggiunto diventa anche un modo per interrogare, nel presente, il significato di quel ruolo.

Esistono poi momenti nei quali l'azienda è naturalmente portata a guardare indietro. L'Archivio storico è stato inaugurato nel 2006, anno del centenario della nascita di Enrico Mattei. Quella ricorrenza offrì l'occasione per raccontare la fase pionieristica dell'azienda, gli anni Cinquanta e Sessanta e il ruolo svolto da Eni nello sviluppo del Paese durante il boom economico.

Lo stesso accade con le grandi ricorrenze aziendali. Il centenario dell'AGIP, per esempio, permette di tornare sulla transizione energetica degli anni Cinquanta, quando l'Italia passò progressivamente dal carbone al metano della Pianura Padana. È interessante perché consente di mettere in relazione quella trasformazione con quella che stiamo vivendo oggi. La transizione energetica non è quindi qualcosa di completamente estraneo alla storia dell'azienda: Eni ha già attraversato momenti nei quali ha dovuto trasformarsi profondamente.

In questi casi si crea effettivamente un dialogo tra passato e presente e, attraverso questo dialogo, anche una possibilità di guardare al futuro. Conservare la memoria significa dunque certamente costruire identità interna, ma significa anche avere a disposizione un patrimonio da utilizzare, quando serve, per interpretare e raccontare le trasformazioni dell'impresa.

Diverso è il tema del rapporto tra archivio e innovazione contemporanea. L'Archivio storico, almeno oggi, non ha il compito di raccontare in maniera sistematica l'innovazione di Eni. Le attività sull'innovazione, sull'intelligenza artificiale o sulle nuove tecnologie vengono

sviluppate, ad esempio, nei programmi dedicati alle scuole attraverso il coinvolgimento delle persone dell'azienda che lavorano direttamente su questi temi.

L'innovazione può naturalmente emergere dal patrimonio storico. In occasione del centenario dell'AGIP potrà, per esempio, essere significativo ricordare quanto l'azienda fosse attiva sul fronte dei brevetti negli anni Sessanta. Ma si tratta di un elemento che entra all'interno di un racconto più ampio, non di una costruzione organica del rapporto tra innovazione storica e innovazione contemporanea.

Il meccanismo è piuttosto quello dell'attivazione puntuale della memoria. Se oggi viene realizzato, per esempio, un rebranding delle stazioni di servizio, l'Archivio viene coinvolto per recuperare la storia delle stazioni, della loro nascita e della loro evoluzione e per mettere quel tassello in relazione con ciò che l'azienda sta facendo oggi. La storia viene quindi utilizzata quando esiste un preciso contesto nel quale può assumere un significato contemporaneo.

Un altro tema centrale riguarda il rapporto fra impresa e società. Esistono imprese con le quali è relativamente semplice costruire un dialogo con il territorio; per un'azienda che opera nel settore energetico questo rapporto è molto più complesso. L'impresa viene facilmente associata al profitto e, soprattutto in alcuni settori, esistono diffidenze molto forti.

Attraverso l'Archivio storico e attraverso le attività con le scuole possiamo però provare a raccontare che cosa significa fare impresa anche da un altro punto di vista. Utilizzando la storia è possibile mostrare come un'impresa non sia stata soltanto un soggetto economico orientato al profitto, ma abbia anche accompagnato alcune trasformazioni del Paese. Nel caso di Eni questo significa, evidentemente, raccontare il suo ruolo nella storia energetica italiana.

Questo non elimina le difficoltà. In passato ci è capitato, proponendo attività nelle scuole primarie, di incontrare la contrarietà di alcuni genitori semplicemente per la presenza di Eni. Il rapporto con il territorio deve quindi essere costruito ogni volta e le attività proposte devono riuscire a dimostrare il proprio valore, senza essere percepite come semplici operazioni di comunicazione o di greenwashing.

Quando, per esempio, lavoriamo con le scuole sulla storia contemporanea e raccontiamo gli anni del boom economico, ciò che rimane ai ragazzi è prima di tutto un contenuto storico e uno strumento per comprendere meglio il Paese in cui vivono.

Ed è proprio il rapporto con le scuole uno dei terreni sui quali credo sia importante continuare a lavorare. Esistono già esperienze significative, come "A Scuola d'Impresa" di Museimpresa, che permettono ai ragazzi di avvicinarsi alla cultura e alla storia d'impresa. Un ulteriore passaggio può essere quello di entrare direttamente nelle classi e raccontare la storia delle imprese attraverso le figure degli imprenditori e delle persone che le hanno costruite.

Dietro la storia di quelle persone c'è infatti la storia dell'Italia del secondo dopoguerra, una parte di storia che per ragioni di programmi e tempi scolastici spesso viene affrontata poco. È un'esigenza che emerge anche dagli stessi insegnanti.

Quando lavoriamo nelle scuole ci accorgiamo, per esempio, che molti ragazzi conoscono pochissimo il boom o il miracolo economico. Eppure raccontare quel momento significa spiegare come un Paese uscito dalla guerra sia riuscito in pochi anni a ricostruirsi, crescere e inserirsi tra le grandi economie mondiali.

Gli archivi e i musei d'impresa possono contribuire a raccontare questa storia attraverso vicende concrete, imprese, territori e persone. E i ragazzi reagiscono molto bene a questo tipo

di racconto, proprio perché non viene percepito come qualcosa di astratto: è una storia fatta di trasformazioni, di persone, di scelte e di innovazioni.

Credo quindi che lavorare sulla storia d'impresa nelle scuole sia estremamente utile non soltanto per diffondere una cultura dell'impresa, ma soprattutto per aiutare le nuove generazioni a comprendere meglio un passaggio fondamentale della storia del nostro Paese.

Intervento di Stefania Ricci³⁶

Rappresento due istituzioni diverse ma strettamente connesse. Il Museo Salvatore Ferragamo e l'Archivio sono di proprietà dell'azienda e hanno come compito principale la tutela e la valorizzazione di un patrimonio molto consistente, che parte dagli anni Venti. Dico spesso che il primo archivista è stato Salvatore Ferragamo stesso. Il fatto che l'azienda sia rimasta a lungo familiare ha favorito la conservazione dei materiali.

Il Museo utilizza questo patrimonio per valorizzare e promuovere il marchio, ma soprattutto per sottolinearne l'identità. La funzione della memoria non è quindi nostalgica: il racconto della storia serve a proiettare il marchio verso il futuro. Una parte importante delle attività è rivolta anche all'interno dell'azienda, non soltanto alla comunicazione e al prodotto, ma alle risorse umane, ai dipendenti e alle loro famiglie. Ferragamo è infatti un'impresa fortemente radicata nel territorio fiorentino, scelto dallo stesso fondatore come elemento strategico per la costruzione del marchio.

La Fondazione Ferragamo ha invece una funzione soprattutto formativa ed educativa. Attraverso conferenze, corsi e workshop trasmettono all'esterno, e in particolare alle nuove generazioni, i valori sui quali il fondatore aveva costruito l'impresa. Ha inoltre il compito di tutelare l'Archivio nel lungo periodo, garantendo che il materiale venga conservato e utilizzato correttamente come patrimonio culturale.

Nel mondo della moda la memoria ha un'importanza particolare proprio perché questo settore è naturalmente proiettato verso il futuro. Quando ho iniziato a lavorare, gli archivi della moda praticamente non esistevano. Ferragamo è stata una delle prime aziende a costruire un archivio strutturato e la prima a portare i propri prodotti all'interno dei musei. Era una scelta anomala: nella moda la collezione precedente viene spesso percepita come già vecchia.

Ferragamo ha seguito un'altra strada. Dopo la morte di Salvatore, sua moglie Wanda ha continuato a raccontare la storia del fondatore conservandone materiali, prototipi e documenti e trasmettendo questa memoria non soltanto alla famiglia, ma anche alle persone che lavoravano nell'impresa e ai consumatori.

Questo rapporto tra tradizione e innovazione apparteneva già alla visione di Salvatore Ferragamo. È stato un grande innovatore, autore di circa 350 brevetti legati alle calzature, ma ha sempre collegato la propria capacità di innovazione alla tradizione artigianale italiana e, in particolare, toscana. Proprio questo connubio rappresentava anche un elemento fondamentale di riconoscibilità sul mercato.

Oggi, in una fase complessa per il lusso e per la moda italiana, assistiamo a una rinnovata attenzione verso l'identità dei marchi. Molte aziende, anche di piccole dimensioni, stanno cercando di costruire o ricostruire i propri archivi e il proprio patrimonio storico. La memoria

³⁶ Direttrice Fondazione Ferragamo.

diventa quindi importante non soltanto come fonte di ispirazione per l'innovazione, ma perché permette all'innovazione stessa di mantenere una continuità identitaria.

Ferragamo aveva compreso molto presto anche il valore strategico della cultura per un'impresa. Era nato a Bonito, in Campania, ed era arrivato negli Stati Uniti in un momento nel quale gli italiani erano soprattutto percepiti come emigranti. In California capì che, per distinguere il proprio prodotto, poteva legarlo alla grande tradizione culturale italiana. Si avvicinò al cinema, sostenne la musica e la lirica italiana e costruì una relazione con le istituzioni culturali locali.

Anche la scelta di Firenze rispondeva a questa visione. Per il mercato americano Firenze rappresentava il Rinascimento e la cultura italiana. La prima etichetta utilizzata sulle scarpe prodotte dopo il suo arrivo in città riportava significativamente la scritta "Hollywood Florence": un ponte tra il mercato americano e l'immaginario culturale italiano. Per Ferragamo la cultura era quindi un vero asset strategico del business.

Questa impostazione è stata mantenuta nel tempo. Il Museo Ferragamo non si considera soltanto un museo aziendale, ma anche un museo della città, inserito nei circuiti museali fiorentini e costantemente in relazione con le istituzioni pubbliche e culturali del territorio.

L'Archivio e il Museo sono oggi anche una base di lavoro per la produzione contemporanea. I materiali storici vengono studiati e utilizzati come fonte di ispirazione per il prodotto e per la comunicazione, consentendo di innovare mantenendo riconoscibile l'identità del marchio. Allo stesso tempo, ciò che l'azienda produce oggi diventa immediatamente memoria di domani e viene quindi conservato.

Questo patrimonio possiede anche un valore economico concreto. È stata avviata una valutazione economica dell'Archivio, che ha già superato i 61 milioni di euro. Il dato aiuta a comprendere che non si tratta soltanto di una risorsa culturale, ma di un patrimonio aziendale capace di produrre ricadute economiche e sociali e di documentare oltre un secolo di qualità del lavoro.

Il rapporto con le nuove generazioni è centrale. Attraverso Museimpresa, con il progetto "A Scuola d'Impresa", e attraverso le attività della Fondazione lavoriamo con studenti di tutta Italia. La storia di Ferragamo diventa un modo per raccontare temi molto più ampi: l'emigrazione, l'autarchia, il fascismo, la ricostruzione del dopoguerra, il boom economico, ma anche il ruolo delle donne attraverso la storia di Wanda Ferragamo e il difficile equilibrio tra vita familiare e lavoro.

I ragazzi entrano inoltre direttamente negli archivi, imparano a conoscere i processi di conservazione e scoprono anche possibili nuove professionalità. Il contatto con i materiali produce una forte partecipazione perché consente loro di vedere concretamente come un progetto e una storia imprenditoriale siano stati costruiti nel tempo.

A questo si lega anche il valore sociale dell'impresa. Nel territorio toscano Ferragamo appartiene a un distretto della pelle e della pelletteria nel quale attorno alle grandi aziende lavorano molte piccole e medie imprese. Quando una grande impresa entra in difficoltà, le conseguenze investono quindi un intero sistema produttivo e sociale. Il ruolo dell'impresa non può essere ridotto al profitto: comprende investimenti nel territorio, occupazione, formazione, sostegno ai dipendenti e costruzione di competenze che hanno contribuito nel tempo alla qualità e all'eccellenza del distretto.

Per questo credo che la storia dell'imprenditoria italiana dovrebbe essere raccontata nelle scuole in maniera più strutturata e non lasciata soltanto all'iniziativa delle singole imprese. Le storie di Ferragamo, Mattei e di tanti altri imprenditori, grandi e piccoli, raccontano infatti anche la storia del Paese: le opportunità, le difficoltà, le trasformazioni e il ruolo che l'impresa ha avuto nella costruzione dell'Italia contemporanea.

Un riconoscimento più istituzionale di questo patrimonio aiuterebbe anche le imprese più piccole a investire nei propri archivi. La memoria diventerebbe così non soltanto conservazione del passato, ma uno strumento per riconoscere pubblicamente il valore del lavoro svolto e costruire, su quella base, nuove possibilità per il futuro.

Intervento di Antonio Calabrò³⁷ (in collegamento da remoto)

La Fondazione Pirelli ha un obiettivo ben preciso: conservare, tutelare e valorizzare il suo archivio storico, costruendo attorno a questo patrimonio una serie di iniziative che riflettono una convinzione di fondo: tutto ciò che oggi definiamo storia, nel momento in cui accadeva, era innovazione. Questo vale per Pirelli, ma anche per Ferragamo, Eni, Leonardo (già Finmeccanica) e per molte altre imprese italiane.

Da questo punto di vista, il lavoro sulla memoria svolto dai musei e dagli archivi storici d'impresa presenta una caratteristica peculiare rispetto ad altri archivi: la memoria costituisce un fattore competitivo, un fattore produttivo, un vero e proprio asset che appartiene alla quotidianità dell'impresa.

Naturalmente vi è anche una componente di orgoglio, di appartenenza e, se vogliamo, di memoria affettiva. Tuttavia, la funzione della memoria è molto più ampia. Essa rappresenta uno straordinario fattore produttivo sotto un duplice profilo: rafforza il senso di appartenenza dei dipendenti e coinvolge gli *stakeholder* – le comunità, i territori, i clienti, i fornitori – contribuendo al tempo stesso ad alimentare la tensione continua verso l'innovazione.

In Fondazione Pirelli utilizziamo il patrimonio documentario dell'archivio storico, che racconta oltre centocinquanta anni di storia dell'azienda, anche per sviluppare progetti editoriali di ampio respiro. Ogni anno realizziamo una pubblicazione di carattere scientifico e divulgativo. L'ultima è dedicata all'*Officina dello sport*³⁸ e racconta tutto ciò che sta dietro l'attività sportiva e la competizione; la pubblicazione precedente, *Una storia al futuro*³⁹, affrontava invece il rapporto tra tecnologia, produzione industriale e sperimentazione lungo i 150 anni della storia di Pirelli.

Sono libri pubblicati da un editore e distribuiti nelle librerie. Riteniamo infatti che una pubblicazione aziendale che non entri nel circuito librario rimanga confinata nell'ambito della comunicazione d'impresa, anche quando questa sia di alto livello. Se invece è pensata per incontrare un pubblico più ampio, assume una diversa prospettiva culturale e una maggiore capacità di dialogo con la società.

Accanto all'attività editoriale, la Fondazione sviluppa numerosi progetti con le scuole, insieme alle molte iniziative che caratterizzano il lavoro quotidiano dei colleghi. In questo contesto si

³⁷ Direttore Fondazione Pirelli e Presidente Museimpresa. Intervento revisionato dall'autore.

³⁸ *L'officina dello sport. Le squadre, la ricerca, la tecnologia, la passione e i valori sociali* a cura della Fondazione Pirelli, Marsilio Editore, 2024

³⁹ *Una storia al futuro. Pirelli, 150 anni di industria, innovazione, cultura* a cura della Fondazione Pirelli, Marsilio Editore, 2022

inserisce anche l'esperienza di Museimpresa. L'associazione, nata nel 2001, riunisce oggi oltre 160 associati tra imprese e sostenitori istituzionali e il prossimo anno (2026) celebrerà il venticinquesimo anniversario con un ricco programma di iniziative.

Ciò che accomuna gli associati è la volontà di valorizzare il ruolo dell'impresa non soltanto come soggetto economico, ma anche come soggetto culturale e sociale. Oggi, in un contesto competitivo globale, insistere sui valori – culturali, sociali, relazionali e sulla capacità dell'impresa di rappresentare un fattore di mobilità e di crescita sociale – costituisce probabilmente il principale elemento di differenziazione del prodotto italiano. È attraverso questi valori che si rafforzano la qualità percepita e la desiderabilità del Made in Italy sui mercati internazionali.

La funzione produttiva e quella culturale dell'impresa non sono in contraddizione. È possibile creare valore economico soltanto insistendo sui valori, concependo l'economia come sistema produttivo e competitivo, ma anche come espressione di una responsabilità nei confronti degli *stakeholder* e della società. In questa prospettiva trovano spazio temi quali l'economia produttiva, l'economia circolare e l'economia civile, una grande tradizione italiana che affonda le proprie radici nel pensiero di Antonio Genovesi, nella Napoli del Settecento. Lo stesso Adam Smith considerava Genovesi uno dei suoi maestri. L'economia della partecipazione e della condivisione non rappresenta soltanto un ideale, ma trova solide conferme nella riflessione economica contemporanea come elemento di qualità e di sviluppo.

La memoria si colloca all'interno di queste coordinate. Se fosse soltanto il rimpianto del passato, i musei d'impresa non avrebbero ragione di esistere. L'impresa non è una realtà che rimpiange ciò che è stato; è una realtà consapevole della propria storia che costruisce il futuro, generando cultura. In questo senso, il titolo scelto per questo convegno descrive con efficacia il ruolo che gli archivi e i musei d'impresa sono chiamati a svolgere.

Avere chiaro che l'impresa è insieme produttrice di valore economico e portatrice di valori più ampi consente anche di instaurare un dialogo positivo con le nuove generazioni. Significa poter dire alle ragazze e ai ragazzi che oggi frequentano la scuola che l'impresa, nei diversi settori qui rappresentati, è un luogo nel quale è possibile realizzare i propri progetti, i propri desideri e mettere a frutto i propri talenti.

Si potrebbe perfino affermare che l'impresa rappresenta uno spazio dell'utopia. L'espressione può apparire poetica, ma richiama una riflessione del sociologo Lewis Mumford, che distingueva l'utopia della fuga – quella dei castelli in aria – dall'utopia della ricostruzione, cioè l'ambizione concreta di incidere sulla realtà per trasformarla. Le nostre imprese appartengono a questa seconda prospettiva: sono luoghi nei quali la memoria del passato diventa strumento per costruire il futuro.

Proprio perché il passato viene continuamente interrogato dal presente, il patrimonio storico non può essere considerato qualcosa di statico. Benedetto Croce ci ricorda che ogni storia è storia contemporanea: rileggiamo ciò che è accaduto a partire dalle domande del nostro tempo. Marc Bloch ci ha insegnato che la storia viene continuamente riscritta, non perché cambino i fatti, ma perché emergono nuovi documenti e nuove chiavi interpretative. E Fernand Braudel sintetizza bene questa relazione quando afferma che «essere stati è condizione per essere». La memoria d'impresa ha valore se conserva questa capacità di rilettura critica e di dialogo con la contemporaneità.

Un esempio concreto viene dal Compasso d'Oro attribuito al battistrada di uno pneumatico Pirelli. Può sembrare un elemento esclusivamente tecnico, mentre è un vero progetto di design: tiene insieme funzione, estetica, ricerca e innovazione. La sua configurazione incide sulla tenuta, sulla sicurezza e sui consumi e oggi viene progettata anche utilizzando l'intelligenza artificiale. Al tempo stesso incorpora la ricerca sulla sostenibilità, che per le imprese italiane è ormai un elemento strutturale della competitività. La memoria dell'innovazione si costruisce anche così: riconoscendo oggi ciò che sarà patrimonio domani.

Lo stesso meccanismo è evidente nella storia di Ferragamo. Negli anni dell'autarchia, la scarsità di materie prime portò a sperimentare materiali poveri e disponibili sul territorio, generando soluzioni di straordinaria inventiva. È un tratto tipico della manifattura italiana: la capacità di trasformare un limite in uno stimolo progettuale. E il fatto che quelle creazioni riescano ancora oggi ad affascinare generazioni molto lontane da quella in cui furono prodotte conferma la forza culturale che può assumere il patrimonio industriale.

Ma parlare di impresa significa anche interrogarsi sulla sua percezione sociale. Viviamo pienamente dentro i paradigmi dell'economia della conoscenza ed è proprio la conoscenza lo strumento sul quale dobbiamo insistere per costruire il futuro, in una stagione segnata da profonde trasformazioni tecnologiche e geopolitiche. Nel nostro Paese esiste tuttavia un divario significativo tra il crescente bisogno di conoscenza e di comprensione dei fenomeni e le risorse effettivamente investite nella formazione, nella cultura, nella ricerca e nello sviluppo.

Molte imprese investono in questi ambiti più della media nazionale. Essere attori sociali responsabili significa anche questo. Ma occorre fare un passo ulteriore: non soltanto valorizzare il nostro saper fare, ma farlo sapere, rendendo visibili soprattutto alle giovani generazioni il valore, l'importanza e la responsabilità dell'impresa come soggetto capace di generare un impatto sociale positivo. Se vogliamo continuare a produrre profitto, dobbiamo essere capaci anche di rendere conto del valore sociale che produciamo.

Da questo punto di vista è significativo riflettere sulla percezione del ruolo dell'insegnante. È comprensibile che venga immediatamente associato a una funzione sociale positiva; sorprende invece che venga collocato agli ultimi posti quando si parla di competitività. Nell'economia della conoscenza è vero esattamente il contrario: disporre di insegnanti all'altezza delle trasformazioni in corso è una condizione fondamentale per la crescita del sistema Paese. La valorizzazione della scuola, della formazione e della conoscenza riguarda tutti noi e chiama in causa precise responsabilità politiche e operative.

Nell'epoca dell'intelligenza artificiale questa responsabilità diventa ancora più evidente. Abbiamo una sola possibilità per non subirla: imparare a governarla. E per governarla servono conoscenza, capacità critica, una solida cultura scientifica e umanistica. La scuola ha dunque davanti una sfida straordinaria.

Esiste, nello stesso tempo, un pregiudizio ancora molto forte nei confronti dell'impresa. È difficile far comprendere che anche attività complesse – penso all'energia, all'industria, alle tecnologie legate alla sicurezza – abbiano un impatto sociale positivo. Eppure il funzionamento delle nostre case, degli ospedali e delle infrastrutture dipende da quei sistemi produttivi.

La modernità non è un fenomeno semplice e non è un fenomeno innocente: è una continua mediazione tra obiettivi diversi, tra sviluppo, benessere delle persone, qualità del lavoro e sostenibilità ambientale. Le imprese lavorano quotidianamente su questo crinale complesso.

Proprio per questo non possiamo limitarci a dire: se le persone non ci capiscono, peggio per loro. Ogni dialogo è una relazione e tocca innanzitutto a noi essere più chiari, più comprensibili, più capaci di spiegare il mondo nel quale operiamo. Questo comporta anche il dovere di essere rigorosi nei confronti delle imprese che non rispettano l'ambiente, la sicurezza, la qualità del lavoro o le regole fiscali. Quei comportamenti vanno condannati, ma non possono essere identificati con la cultura dell'impresa sana e responsabile.

Mi torna in mente, a questo proposito, un'indicazione di Italo Calvino: puntare sulle cose difficili, eseguite con precisione, diffidando della faciloneria. Raccontare bene l'impresa è una di queste cose difficili. Richiede trasparenza, capacità di confronto e disponibilità ad aprirsi.

È il senso della Settimana della Cultura d'Impresa e del tema scelto quest'anno⁴⁰, "Raccontare l'intraprendenza". Non semplicemente raccontare l'impresa, ma raccontare quello spirito che appartiene a chi vuole lavorare, innovare e cambiare le cose. Significa aprire le fabbriche, mostrare i processi, far comprendere ciò che si produce e assumersi fino in fondo la responsabilità della trasparenza.

Vorrei allora concludere attraverso tre parole: ricostruzione, ricordo e racconto. Ricostruzione significa far conoscere alle nuove generazioni come l'Italia sia riuscita a ripartire dopo la tragedia della guerra, della dittatura, delle leggi razziali e delle devastazioni. In condizioni difficilissime ci furono una straordinaria volontà di riscatto e una forte aspirazione alla modernità. Nelle fabbriche e nelle industrie milioni di donne e uomini trovarono non soltanto lavoro e migliori condizioni di vita, ma qualcosa di ancora più importante: cittadinanza, partecipazione alla vita democratica e possibilità di costruire il proprio futuro.

Ricordo significa fare memoria senza trasformarla in celebrazione. Significa comprendere le ragioni profonde di quella ricostruzione e riconoscere il contributo delle persone, del lavoro e delle imprese alla crescita economica e civile del Paese, usando questa consapevolezza per interpretare il presente.

Infine, racconto. Abbiamo bisogno di una rappresentazione più equilibrata dell'impresa, anche attraverso la televisione, la radio e i nuovi media. Non si tratta di raccontare soltanto la figura dell'imprenditore, ma l'impresa come comunità: un sistema di persone, relazioni, responsabilità, diritti e doveri, nel quale esistono anche conflitti, ma che trova una sintesi nella costruzione di obiettivi comuni e nella creazione di valore economico e sociale.

La sfida è riuscire a far comprendere quanto l'impresa sia stata e continui a essere una componente fondamentale del progresso economico, sociale e scientifico del Paese.

Intervento di Ermete Realacci⁴¹ (video)

Il tema di questo incontro è centrale per il futuro dell'Italia. Il rapporto tra cultura, identità ed economia è importante per molti Paesi, ma per l'Italia assume un significato particolare perché appartiene profondamente alla nostra storia e al nostro modo di stare nel mondo. Carlo Maria Cipolla sintetizzava questa caratteristica affermando che la missione dell'Italia, da secoli, è «produrre all'ombra dei campanili cose belle che piacciono al mondo». È una frase che racconta il legame particolare che nel nostro Paese unisce identità, bellezza, cultura, economia e manifattura.

⁴⁰ 2025

⁴¹ Presidente Fondazione Symbola.

Un rapporto che trova un riferimento importante anche nella Costituzione. Carlo Azeglio Ciampi considerava l'articolo 9 uno dei più originali della nostra Carta: nello stesso articolo vengono infatti richiamati lo sviluppo della cultura, la ricerca scientifica e tecnica, la tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico, cui si sono aggiunte la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi nell'interesse delle future generazioni.

Tenere insieme cultura, paesaggio, scienza, tecnologia e ambiente dice molto dell'identità italiana e della nostra capacità competitiva. Esiste nel mondo una forte domanda d'Italia, che deriva proprio dalla capacità di incorporare nei prodotti e nella manifattura bellezza, cultura e saper fare.

Questa relazione ha radici antiche. Il Costituto senese del 1309 affermava che il governo dovesse avere particolarmente a cuore la bellezza della città, per il «diletto e allegrezza» dei forestieri e per l'onore, la prosperità e l'accrescimento della città e dei cittadini. È un'indicazione sorprendentemente contemporanea: dentro quelle parole ritroviamo ciò che oggi chiameremmo attrattività, soft power, qualità dei luoghi e sviluppo.

È questa forza che Fondazione Symbola cerca ogni anno di misurare con Unioncamere attraverso il rapporto *Io sono Cultura*. La cultura, direttamente e attraverso le attività che attiva nel resto dell'economia, rappresenta una componente rilevante della produzione di valore del Paese. Non è quindi un settore separato, ma entra nella manifattura, nel turismo, nei servizi e nelle nuove tecnologie, rafforzandone qualità e competitività.

Un simbolo efficace di questa capacità italiana di mettere insieme cultura, impresa e saper fare è il mondo del design, e in particolare il Museo del Compasso d'Oro. Ma lo stesso vale per i musei e gli archivi d'impresa e per le nuove frontiere della produzione culturale, dal software ai videogiochi.

C'è un'immagine che aiuta a spiegare il ruolo che la cultura può avere oggi per l'Italia: il *kintsugi*, l'arte giapponese di riparare le ceramiche evidenziandone le fratture con una materia preziosa. La rottura non viene nascosta, ma trasformata in valore.

Penso che la cultura possa essere il *kintsugi* del nostro Paese: ciò che tiene insieme società, identità, economia, imprese e territori, ricomponi le fratture e rafforza le comunità. Non significa soltanto conservare il passato, ma utilizzare patrimonio, conoscenze e relazioni per affrontare le sfide del futuro, comprese quelle poste dall'intelligenza artificiale.

È questo intreccio tra identità e innovazione, patrimonio e manifattura, territori e imprese una delle risorse più forti dell'Italia, che dobbiamo imparare a riconoscere e valorizzare sempre meglio.

Conclusioni di Marco Tortoioli Ricci

Dal confronto emerge con chiarezza come la cultura d'impresa sia oggi un ambito vivo, nel quale vengono investite risorse, sviluppati progetti e prodotti contenuti di grande valore. Una parte significativa di questo patrimonio, tuttavia, fatica ancora a raggiungere il grande pubblico. La prima sfida è quindi renderlo più visibile, utilizzando anche linguaggi e canali capaci di intercettare le nuove generazioni, dai podcast alle nuove forme di comunicazione digitale.

Raccontare la cultura d'impresa significa anche contribuire a ridefinire la percezione dell'impresa e dell'imprenditore nella società. La storia italiana mostra quanto cultura e impresa abbiano proceduto insieme e quanto la capacità di coniugare saper fare, creatività e

identità abbia rappresentato un elemento distintivo del Paese sui mercati internazionali. Questo patrimonio deve essere riconosciuto sempre più come un vero asset nazionale.

Musei, archivi e fondazioni d'impresa possono svolgere in questo senso un ruolo importante, restituendo l'impresa non soltanto come soggetto economico, ma come sistema di relazioni, competenze e responsabilità, profondamente inserito nei territori e nelle comunità.

A questa dimensione si affianca oggi la sfida del digitale. Dati, algoritmi e intelligenza artificiale stanno entrando sempre più nel patrimonio intangibile delle imprese. La capacità di produrre, organizzare, conservare e rendere accessibili dati affidabili rappresenterà una componente fondamentale dell'economia della conoscenza e richiederà competenze nuove e sempre più integrate.

La sfida, dunque, è valorizzare i grandi "giacimenti" di conoscenza custoditi dalle imprese, renderli accessibili e trasformarli in strumenti di racconto, formazione e innovazione. È su questa capacità di mettere insieme memoria, competenze, dati e cultura che può costruirsi una parte importante della competitività futura del sistema italiano.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO | COLTIVARE CULTURA, SEMINARE SOSTENIBILITÀ: PER UN'ALLEANZA TRA CULTURA E AMBIENTE

A cura di Promo PA Fondazione, Fondazione Ecosistemi. Con la partecipazione del Network di organizzazioni aderenti a ECO – Ecologicamente Culturali.

LA TRANSIZIONE VERDE DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI E CREATIVE. PRESENTAZIONE OESC – OSSERVATORIO

Intervento di Silvano Falocco⁴²

Veniamo da un'esperienza che giudichiamo molto positiva: un progetto TOCC, dal titolo Eco – Ecologicamente culturali, dedicato alla formazione. Per noi la formazione non è soltanto trasmissione di contenuti, ma accompagnamento delle strutture al cambiamento orientato alla sostenibilità.

All'interno di questa iniziativa abbiamo coinvolto diverse centinaia di organizzazioni, formandole sui temi della sostenibilità nelle attività culturali. Abbiamo lavorato sia sulla sostenibilità delle organizzazioni, sia sulla sostenibilità nell'organizzazione degli eventi e nella relazione con il pubblico: quindi anche sulla comunicazione delle attività e delle modalità attraverso cui esse vengono realizzate.

Siamo molto contenti di questa esperienza. Come Fondazione ci occupiamo da anni di Criteri Ambientali Minimi in molti settori, anche in ambiti apparentemente meno affascinanti di questo, come le pulizie, il tessile o gli arredi. Gli eventi culturali, però, rappresentano un campo particolarmente interessante. Gli organizzatori di eventi culturali sono interlocutori molto ricettivi: comprendono rapidamente questi temi, perché chi lavora con gli artefatti culturali arriva con naturalezza alle questioni legate alla sostenibilità. Inoltre, sono abituati a fare cose concrete.

Per come la intendiamo noi, infatti, la sostenibilità significa cambiare alcune modalità organizzative di un'attività culturale. Questo comporta implicazioni pratiche: per cambiare qualcosa bisogna innanzitutto osservare le attività lungo tutto il loro ciclo di vita, e poi provare a modificare i singoli elementi che compongono ciascuna fase. Si va dalla scelta della location al luogo in cui si ospitano staff e artisti, dalla mobilità alla gestione dei rifiuti, dalle modalità di somministrazione del cibo alla comunicazione verso il pubblico. Anche aspetti apparentemente piccoli, come i sistemi audio-video che rendono possibile un evento, hanno un peso e richiedono competenze tecniche. Soprattutto, però, serve il coinvolgimento delle persone.

All'interno del progetto TOCC abbiamo accompagnato circa trenta soggetti in un percorso di cambiamento orientato alla sostenibilità. Come Fondazione, inoltre, da molti anni realizziamo un'iniziativa chiamata Cultura in Verde, all'interno del Forum Compraverde, con il Premio Cultura in Verde, attraverso cui valorizziamo le migliori esperienze nel campo dell'orientamento alla sostenibilità delle attività culturali.

Il Forum che organizziamo a Roma compirà vent'anni il prossimo anno, mentre il Premio Cultura in Verde esiste da quindici anni. Abbiamo quindi maturato un'esperienza significativa, che ci consente anche di capire quali trasformazioni sono in corso. Siamo molto soddisfatti del

⁴² Direttore Fondazione Ecosistemi.

progetto TOCC che abbiamo realizzato insieme a diverse realtà: Promo PA Fondazione, l'associazione A Sud, che si occupa di temi ambientali, e CO&SO, attraverso ForForma, che si è occupata della parte formativa.

Abbiamo riscontrato una forte disponibilità al cambiamento. Direttori, responsabili ed esperti si sono messi in gioco con l'idea che, quando si organizza un evento, qualcosa possa e debba essere modificato.

Si può partire da aspetti anche molto semplici: il tipo di carta utilizzata, le modalità di emissione del biglietto, la scelta tra biglietto cartaceo o elettronico, l'organizzazione delle riunioni. Le azioni possibili sono molte.

Qualche mese fa, insieme a Promo PA, abbiamo pensato di realizzare un questionario rivolto alle organizzazioni culturali per capire cosa stesse accadendo, quali fossero le criticità più rilevanti e quali le migliori esperienze di adozione di strumenti orientati alla sostenibilità. Siamo partiti tardi — era giugno — ma abbiamo deciso comunque di procedere.

Il questionario aveva l'obiettivo di indagare diversi aspetti: la conoscenza dei Criteri Ambientali Minimi, la loro applicazione, le difficoltà incontrate, il rapporto con le richieste provenienti dalle organizzazioni pubbliche e dai soggetti erogatori di fondi o contributi. Ci interessava capire, ad esempio, se quando la Regione Toscana si muove attraverso un capitolato d'appalto o l'erogazione di contributi, oppure quando si muovono realtà come Ravenna, lo fanno tenendo conto dei criteri ambientali. Volevamo sapere se le organizzazioni culturali incontrano questi criteri nelle richieste dei soggetti finanziatori o delle stazioni appaltanti.

Questo è importante perché può accadere che un'organizzazione si orienti alla sostenibilità e poi si chieda perché tali criteri non compaiano nelle modalità con cui le stazioni appaltanti o gli enti finanziatori si muovono. Siamo quindi andati a verificare se e come questi criteri vengano utilizzati. Un altro tema riguarda il monitoraggio: se viene effettuato oppure no, con quali strumenti e con quali modalità. Infine, volevamo comprendere quali siano le principali esigenze e i fabbisogni delle organizzazioni per poter procedere in questa direzione.

Risultati della prima indagine nazionale sugli eventi sostenibili di OESC: stato di attuazione e andamento, di Maria De Gregorio⁴³

L'indagine presenta i primi risultati del questionario alla base dell'Osservatorio sulla sostenibilità degli eventi culturali (OESC), nato con l'obiettivo di promuovere pratiche più consapevoli e strutturate nel settore. La metodologia adottata si fonda su un questionario articolato in due sezioni: una prima parte rivolta a tutti gli enti, indipendentemente dal livello di esperienza in ambito sostenibilità, e una seconda dedicata alle organizzazioni che hanno già realizzato almeno un evento sostenibile.

Il questionario ha indagato la conoscenza e l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM), nonché il grado di consapevolezza su temi quali cambiamento climatico, biodiversità, gestione dei rifiuti e formazione. Hanno risposto 47 organizzazioni, distribuite in 10 regioni italiane, prevalentemente del Centro-Nord. Il campione è composto per il 79% da soggetti privati e per il 21% da enti pubblici, con una prevalenza di realtà di piccole dimensioni. Questo dato evidenzia come il tessuto degli eventi culturali sia fortemente caratterizzato da organizzazioni

⁴³ Fondazione Ecosistemi. Intervento revisionato dall'autrice.

agili, spesso promotrici di iniziative locali, nelle quali la sostenibilità può trovare terreno fertile di sperimentazione.

Tra le tipologie di eventi più diffuse emergono concerti e spettacoli musicali, seguiti da festival, rassegne, mostre ed eventi teatrali, accanto a format più eterogenei come talk e iniziative sportive. Un dato particolarmente significativo riguarda la diffusione delle pratiche sostenibili: circa il 72% degli enti dichiara di aver organizzato almeno un evento sostenibile. Tuttavia, l'analisi evidenzia come tali pratiche risultino spesso poco strutturate e legate a iniziative puntuali, piuttosto che inserite in una strategia organica. In questo senso, l'adozione di una politica ambientale formale emerge come elemento chiave per rendere più sistematiche ed efficaci le azioni intraprese.

Le pratiche più diffuse riguardano il riuso degli allestimenti, l'accessibilità e l'impiego di materiali riciclati, mentre risultano meno frequenti gli interventi legati all'uso di energia rinnovabile e alla riduzione dei consumi energetici. Buoni risultati si registrano anche nella raccolta differenziata, nella prevenzione dei rifiuti e nella comunicazione al pubblico, riconosciuta come leva strategica per coinvolgere gli stakeholder. Permangono tuttavia alcune criticità rilevanti: tra queste, i costi aggiuntivi percepiti, le difficoltà logistiche – soprattutto in contesti poco serviti dal trasporto pubblico – e la limitata disponibilità di fornitori di beni e servizi sostenibili. A ciò si aggiunge una scarsa diffusione di sistemi di monitoraggio, fondamentali per valutare l'efficacia delle azioni intraprese in termini di riduzione degli impatti ambientali. Dalle risposte emerge con chiarezza la necessità di strumenti operativi a supporto degli organizzatori: checklist, linee guida semplificate e banche dati di fornitori sostenibili sono tra le soluzioni più richieste. Alla luce di questi risultati, l'Osservatorio individua tre direttrici strategiche di sviluppo: il rafforzamento di percorsi organizzativi strutturati per evitare pratiche superficiali o fenomeni di greenwashing; lo stimolo alla crescita di mercati sostenibili, in particolare nei settori tecnici; e la costruzione di reti tra operatori, elemento cruciale per favorire lo scambio di esperienze e la diffusione di buone pratiche.

Intervento di Leonardo Massimo Brogelli⁴⁴

I dati presentati offrono diversi spunti di riflessione, a partire dalla composizione del campione. In Toscana il sistema dello spettacolo dal vivo è molto capillare e comprende realtà di dimensioni anche inferiori a quelle considerate “piccole” nell'indagine: soggetti con fatturati contenuti, ma capaci di organizzare festival e iniziative di valore culturale e sociale, spesso in territori meno serviti, dove svolgono una funzione importante di presidio. Sarebbe quindi interessante capire quanto queste organizzazioni siano state intercettate.

È probabile che molti operatori dichiarerebbero di adottare pratiche sostenibili pensando ad azioni ormai entrate nella quotidianità, come la raccolta differenziata o il riuso dei materiali. Ma una definizione più strutturata di “evento sostenibile”, che comprenda CAM, monitoraggio dei consumi, energia, logistica e scelta dei fornitori, potrebbe restituire un quadro diverso. Esiste dunque una sensibilità diffusa che deve essere accompagnata da strumenti e competenze adeguati.

Il tema assume ancora maggiore rilevanza considerando l'evoluzione dello spettacolo dal vivo. Negli ultimi anni molte attività sono uscite dagli spazi teatrali tradizionali per entrare nelle

⁴⁴ Dirigente settore spettacolo e sport della Regione Toscana.

piazze, nei borghi, nei parchi, sulle spiagge e in altri luoghi. Questo rafforza il rapporto con territori e comunità, ma rende più evidente la responsabilità ambientale degli organizzatori. La qualità della gestione di uno spazio, dalla pulizia alla mobilità e alla riduzione degli impatti, condiziona anche la relazione con cittadini e amministrazioni e la possibilità di costruire continuità nel tempo.

Un confronto utile è quello con il settore audiovisivo, dove protocolli ambientali, certificazioni e figure responsabili della sostenibilità sono ormai molto più diffusi. La maggiore struttura imprenditoriale delle produzioni audiovisive favorisce probabilmente un approccio più sistematico a logistica, catering, energia, rifiuti e gestione delle location. Lo spettacolo dal vivo, caratterizzato invece da soggetti spesso piccoli e con forme organizzative diverse, incontra maggiori difficoltà nel tradurre la sensibilità ambientale in procedure strutturate.

Per questo ritengo particolarmente utile la proposta di checklist, linee guida semplici e strumenti operativi messi a disposizione degli organizzatori. L'obiettivo dovrebbe essere accompagnare soprattutto le realtà più piccole, evitando che la sostenibilità venga percepita come un ulteriore adempimento burocratico o come un costo aggiuntivo.

Un ultimo elemento riguarda la provenienza delle risorse. I programmi europei, dal NextGenerationEU in avanti, hanno integrato con sempre maggiore forza obiettivi e requisiti ambientali. I soggetti abituati a lavorare con fondi europei hanno sviluppato maggiore familiarità con certificazioni, criteri e procedure di sostenibilità. Nel sistema dello spettacolo dal vivo, sostenuto più frequentemente da risorse comunali, regionali o nazionali, questo passaggio appare meno consolidato. Anche per questo sarà interessante osservare l'evoluzione dei risultati dell'Osservatorio con l'ampliamento del campione.

IL PUNTO DI VISTA DI

Intervento di Giovanna Barni⁴⁵

Il progetto da cui prende avvio questa riflessione ha avuto il merito di mettere al centro un tema che, per il mondo culturale, non può più essere considerato accessorio: la sostenibilità ambientale come parte integrante dei modelli organizzativi, delle competenze e delle relazioni con i territori. Anche se il mio coinvolgimento nel progetto è stato indiretto, ho seguito con interesse il percorso e sono stata particolarmente contenta che si sia potuto mettere a disposizione anche il contributo di chi, nel sistema cooperativo, lavora sulla formazione. Proprio da qui vorrei partire: dai nodi che il progetto ha fatto emergere e che, a mio avviso, possono aiutarci a capire come rendere strutturale il rapporto tra cultura e sostenibilità.

1. Prima le competenze, poi gli investimenti

Un primo elemento riguarda il rapporto tra formazione e strumenti di investimento. Uno dei limiti del PNRR, per come è stato costruito e attuato, è stato proprio l'ordine delle priorità. Sarebbe stato più efficace rafforzare prima le competenze e la capacità organizzativa sui due grandi assi indicati dal Piano – sostenibilità ambientale e innovazione digitale – e solo successivamente sostenere gli investimenti delle imprese. Senza competenze adeguate, infatti, anche le risorse destinate a nuove attrezzature, tecnologie o progettualità rischiano di non produrre tutto il cambiamento possibile.

⁴⁵ Presidente Culturmedia Legacoop. Intervento revisionato dall'autrice.

L'innovazione, anche quando riguarda la sostenibilità, non nasce semplicemente dalla disponibilità di strumenti: è il risultato di un aumento delle competenze, della consapevolezza e della capacità delle organizzazioni di assumersi il cambiamento. Se manca uno di questi elementi, il rapporto tra costi e benefici diventa fragile e l'innovazione resta episodica. Su questo ha pesato anche una distanza che conosciamo bene: quella tra chi programma le misure e chi, poi, deve concretamente operare al loro interno. Il fatto che alcuni progetti abbiano funzionato molto bene e altri meno può essere letto anche alla luce di questa distanza iniziale.

Anche la partecipazione ai percorsi formativi va osservata con attenzione. Non tutte le cooperative hanno avuto la stessa possibilità di aderire, e questo non significa necessariamente una minore sensibilità al tema. Spesso, semplicemente, le organizzazioni più piccole e più operative hanno meno margini per sottrarre persone alle attività quotidiane e dedicarle alla formazione.

2. Conoscere le organizzazioni, non trattarle come se fossero tutte uguali

Un secondo punto riguarda la necessità di conoscere meglio la varietà dei soggetti che operano nel settore culturale. Le organizzazioni sono molto diverse per dimensione, struttura, missione, radicamento territoriale e disponibilità di risorse. Senza una mappatura di questa pluralità, è difficile costruire politiche e percorsi di accompagnamento davvero efficaci.

La dimensione dell'impresa, da sola, non ci dice quanto una organizzazione sia realmente orientata alla sostenibilità. Ci sono strutture grandi, dotate di strumenti e capacità di comunicazione molto avanzati, nelle quali il rischio è che la sostenibilità resti soprattutto una componente reputazionale. E ci sono realtà più piccole e profondamente radicate nei territori per le quali la cura dell'ambiente e il benessere delle comunità fanno già parte, in modo quasi naturale, del proprio modo di operare. Per chi vive e lavora in un territorio, prendersene cura non è un elemento esterno alla propria attività: è parte della propria identità e della propria responsabilità.

Per questo la formazione e gli strumenti di sostegno dovrebbero tenere conto non soltanto della capacità organizzativa di partecipare ai programmi, ma anche delle caratteristiche, dei bisogni e delle potenzialità reali dei diversi soggetti. Altrimenti rischiamo di raggiungere più facilmente chi è già attrezzato per accedere alle opportunità, lasciando indietro proprio chi potrebbe trarne un beneficio maggiore.

3. Dall'evento al modello organizzativo

Il terzo elemento è la durata. La sostenibilità non può essere misurata soltanto sul singolo evento: deve riguardare anche l'organizzazione che quell'evento lo produce e il modo in cui essa lavora nel tempo. È qui che strumenti come checklist, indicatori e criteri di valutazione possono diventare davvero utili, a condizione che non siano impiegati come adempimenti occasionali, ma come elementi di un modello organizzativo stabile.

Questo vale per il teatro, per il cinema, per i musei, per i festival e, più in generale, per tutte le attività culturali. La vera innovazione consiste nel costruire modelli nei quali amministrazioni pubbliche, imprese, cooperative, soggetti privati e terzo settore condividano obiettivi ambientali comuni e si assumano insieme la responsabilità di migliorare la qualità del contesto in cui operano.

Non possiamo avere un museo o un teatro che adotta comportamenti virtuosi al proprio interno e, appena oltre la porta, un contesto urbano che procede nella direzione opposta.

Quando questo accade significa che manca una convergenza di obiettivi. La sostenibilità, invece, acquista solidità quando diventa una caratteristica dell'organizzazione e, nello stesso tempo, una responsabilità condivisa con il territorio.

4. La scala giusta è il territorio: costruire reti e lasciare infrastrutture

Da qui deriva un quarto punto: la sostenibilità deve avere anche una scala territoriale. Non può essere temporanea, effimera o puntuale. Deve produrre effetti che restano e deve mettere in relazione soggetti, spazi e risorse.

Penso, per esempio, ai modelli di programmazione culturale che moltiplicano ogni anno centinaia di iniziative temporanee: si attrezza una piazza, la si disallestisce, si montano impianti, si aggiungono luci e consumi, per poi ricominciare da capo poco dopo. È un modo di fare cultura che rischia di generare spreco proprio mentre dichiara di voler perseguire obiettivi di sostenibilità. La domanda dovrebbe essere diversa: perché non investire maggiormente nel rendere alcuni luoghi strutturalmente attrezzati, accessibili e sostenibili? Perché non coprogettare spazi che restino a disposizione di chi, nel tempo, vorrà realizzarvi attività culturali?

In questo modo la spesa culturale lascerebbe un patrimonio al territorio e la sostenibilità diventerebbe anche economia circolare: riuso degli spazi, degli allestimenti, degli impianti e delle competenze. È in questa prospettiva che trovo particolarmente interessante l'idea di network sostenibili e di reti territoriali. Un osservatorio può avere un ruolo prezioso proprio qui: non limitarsi a misurare singole esperienze, ma favorire confronti, apprendimento reciproco e costruzione di modelli condivisi e replicabili.

Conclusione: dalla sostenibilità nella cultura alla cultura per la sostenibilità

Si parla molto, giustamente, di sostenibilità nella cultura: di come rendere più sostenibili gli spazi, le organizzazioni, gli eventi e le produzioni culturali. Ma credo che dobbiamo fare un passo ulteriore e pensare anche alla cultura come veicolo di sostenibilità.

Gli spazi culturali e il patrimonio sono luoghi nei quali gli effetti del cambiamento climatico diventano visibili e percepibili in modo molto concreto, così come accade nei parchi e nei paesaggi. Proprio per questo possono diventare luoghi privilegiati di educazione alla sostenibilità e di costruzione di una nuova consapevolezza collettiva. E la cultura possiede una forza specifica: attraverso i linguaggi, le storie, le esperienze e le emozioni riesce spesso a far entrare temi complessi nella vita delle persone in modo più profondo di una comunicazione puramente tecnica.

Le due dimensioni, quindi, devono procedere insieme: rendere la cultura più sostenibile e utilizzare la cultura per rendere più sostenibili le nostre comunità. È dall'incontro tra queste due prospettive che può nascere un cambiamento realmente trasformativo.

Intervento di Oliviero Ponte di Pino⁴⁶

Grazie mille all'invito. Una piccola premessa. Ho fondato nel 2001 il sito Ateatro.it, che si occupa di spettacolo dal vivo, un soggetto finanziato dal FUS-FNSV. Nella application per il triennio scorso (2022-2024), l'ultima domanda chiedeva che cosa facessero le varie organizzazioni rispetto agli obiettivi dell'agenda 2030, quindi come un soggetto che si occupa di promozione dello spettacolo dal vivo rispondeva a questa esigenza. Per il triennio 2025-2027 quella

⁴⁶ Associazione Culturale TrovaFestival. Intervento revisionato dall'autore.

domanda non c'è più. È un segnale abbastanza chiaro che la sensibilità rispetto a certi temi possa anche fare dei passi indietro.

Seconda notazione. Dal 2004 con Ateatro io e Mimma Gallina curiamo un le Buone Pratiche del Teatro, dove spesso abbiamo parlato anche di sostenibilità, a partire dalle attività di teatri, festival, compagnie.

Un terzo progetto di cui mi occupo con Giulia Alonzo, che è qui con me, è il sito TrovaFestival, che finora ha mappato oltre 2700 festival culturali in Italia. Con Giulia curiamo da cinque anni anche una guida turistica, *In giro per festival* (edita da Altreconomia), dove vengono menzionati circa 350-400 festival. Nell'edizione 2025 *In giro per festival* ha come focus la sostenibilità delle manifestazioni culturali. Nella sesta edizione ci concentreremo sui borghi e sulle aree interne, cioè sul rapporto di festival con questi temi.

Perché ci occupiamo di sostenibilità? In primo luogo perché l'ambiente ci sta a cuore, e poi perché vediamo che molte manifestazioni culturali mettono al centro della loro programmazione eventi e spettacoli che parlano di sostenibilità. Solo un esempio: Giulia Alonzo e io siamo arrivati questa mattina da Gorizia, dove si sta svolgendo l'Alpe Adria Puppet Festival, dove abbiamo visto quattro spettacoli di teatro di figura internazionali che affrontavano proprio il tema della crisi climatica e dell'ambiente.

Secondo tema: gli artisti possono essere testimonial di sostenibilità. Se io vi dico qualunque cosa, l'impatto sarà trascurabile. Ma se la stessa cosa la dice Vinicio Capossela da un palco davanti a 5000 persone, l'impatto è diverso.

Terzo tema: se un festival parla sostenibilità, poi deve realizzare una manifestazione che risponda a criteri di sostenibilità ambientale.

Un ulteriore aspetto per il quale riteniamo che i festival siano cruciali ha a che vedere con la loro natura, anche se sono un settore marginale, anche dal punto di vista economico. Però hanno una caratteristica: creano delle comunità temporanee. Le persone che frequentano un festival piano piano costituiscono una comunità: sta capitando anche a noi qui a LuBeC. In queste "comunità provvisorie" è possibile iniziare a adottare determinate forme di socialità e comportamenti. È un ulteriore aspetto, oltre a quelli già segnalati da te e da Giovanna Barni: si tratta di insegnare al pubblico che può comportarsi in un certo modo. Per esempio, al Festivaletteratura di Mantova alcuni giovani volontari tutti gli anni spiegano al pubblico come fare correttamente la raccolta differenziata, anche perché farla a un festival è molto complicato.

Ci è sembrato urgente affrontare il tema della sostenibilità anche perché ci aveva molto irritato il Jova Beach Party, una manifestazione che si proclamava ambientalista e poi si è scoperto che in alcune tappe aveva creato una serie di problematiche. Quindi abbiamo cominciato a ragionare su che cosa significa realizzare festival e manifestazioni sostenibili. Abbiamo costruito un percorso in cui abbiamo coinvolto sia persone che lavorano in festival che hanno a cuore il tema della sostenibilità, sia esperti come docenti universitari e studiosi, sia aziende che con i loro prodotti e servizi possono aiutare a rendere gli eventi più sostenibili.

Al termine di un percorso condiviso, abbiamo prodotto le "Linee guida per festival sostenibili", che abbiamo messo a disposizione di tutti sui nostri siti. Elenca 249 azioni possibili, partendo dalla consapevolezza che la sostenibilità non è un'azione (o una serie di verifiche) che dà diritto a un bollino, ma un processo. È un percorso che cominciamo oggi, quando siamo poco

sostenibili, e anno dopo anno, edizione dopo edizione, ci diamo una serie di obiettivi che cerchiamo di raggiungere.

Aver ottenuto il bollino di festival sostenibile quest'anno non vale anche per l'anno prossimo: bisogna accompagnare un percorso, anche perché cambiano le informazioni e le tecnologie, e quindi quello che valeva cinque anni fa non vale oggi, e quello che vale oggi non varrà fra cinque anni.

Un altro aspetto – ne accennava prima Giovanna Barni: ci siamo accorti che occuparsi di sostenibilità in maniera seria vuol dire rivoluzionare l'intera filiera della progettazione e realizzazione di un evento: non è possibile improvvisare la raccolta differenziata, per farla in maniera efficace è necessario pensare a questo obiettivo nel momento stesso in cui si inizia a progettare il festival: bisogna ripensare i trasporti, le strutture e i materiali che usi, i fornitori, le modalità di lavoro... È un processo anche da questo punto di vista e infatti le linee guida seguono l'intera filiera della realizzazione di un festival.

Un altro punto che è già emerso: ci siamo accorti subito che sostenibilità ambientale e accessibilità, ovvero sostenibilità sociale, sono strettamente collegate, e che sono entrambe collegate alla sostenibilità economica. A proposito di sostenibilità economica, alcune azioni che migliorano la sostenibilità ambientale hanno un costo, mentre altre possono far risparmiare e rendere la manifestazione economicamente più sostenibile.

Ultimo punto. Ci stiamo accorgendo che molte persone scelgono un festival non solo perché si occupa di un ambito che li interessa o perché ospita determinati artisti, ma perché quella manifestazione esprime dei valori che condividono. Quindi la scala valoriale delle manifestazioni diventa sempre più importante, sia per il pubblico sia per gli sponsor e per chi sostiene in vario modo l'iniziativa. A partire da questo quadro, abbiamo sviluppato una serie di azioni pratiche, di cui parlerà Giulia Alonzo.

LA VOCE DEGLI OPERATORI...

Intervento di Giulia Alonzo⁴⁷

Buonasera a tutti e tutti. Come TrovaFestival stiamo realizzando una mappatura dei festival italiani: a oggi sono oltre 2.700, tra quelli che ci vengono segnalati e quelli che osserviamo direttamente. Dal 2022 abbiamo lanciato anche il progetto *In giro per festival*, una guida turistica propostaci dalla casa editrice milanese Altreconomia, in cui raccontiamo i casi studio più interessanti.

Dal 2023 invece abbiamo iniziato a osservare le pratiche di sostenibilità ambientale, culturale, sociale ed economica che vengono messe in atto dalle manifestazioni culturali, rendendoci conto che c'è una discrepanza tra l'autonarrazione delle manifestazioni e la pratica messa in atto. Nel 2023 abbiamo provato a formulare un questionario chiedendo ai festival di raccontarsi, ma ci siamo subito rese conto che era abbastanza fuorviante, più che altro perché erano evidenti le distonie dall'effettivo dato reale. Abbiamo così iniziato ad andare in giro, a osservare le diverse manifestazioni direttamente sul campo.

Tra giugno e settembre 2024 abbiamo osservato 83 manifestazioni in tutta Italia. Questi sono i dati osservati: 30 festival su 83 non effettuano la raccolta differenziata dei rifiuti. 64 festival su 83 non consigliano soluzioni di ristorazione o di ospitalità attente alla sostenibilità. 69 festival

⁴⁷ Presidente Associazione Culturale TrovaFestival. Intervento revisionato dall'autrice.

su 83 non monitorano la modalità di arrivo dei partecipanti ai festival e non consigliano soluzioni alternative all'automobile. 44 festival su 83 hanno sponsor che non dichiarano politiche di sostenibilità. 72 festival su 83 stampano i propri programmi su carta, solo 10 di questi usano carta riciclata e attenta. 78 festival su 83 non promuovono l'uso di veicoli a propulsione umana, quindi biciclette, monopattini, eccetera, o semplicemente i piedi.

Per quanto riguarda i numeri sulla sostenibilità sociale, solo 25 festival su 83 si svolgono in location con barriere architettoniche, questo vuol dire che 25 festival su 83 non sono accessibili per chi ha delle problematiche fisiche. 16 festival su 83 non hanno un programma gender balance e solo 13 festival su 83 sono diretti da donne. Su questo dato poi abbiamo fatto un ulteriore approfondimento di analisi per capire meglio la relazione tra proposta culturale e direzione. Il dato emerso mostra che nelle manifestazioni con una direzione femminile non c'è a tutti gli effetti un aumento di attenzione alla questione di genere nei palinsesti, quindi non possiamo affermare che ci sia una correlazione - in tema di attenzione alla questione di genere - tra direzione e programma. Infine 52 festival su 83 non promuovono una fruizione autonoma, sicura, comoda e di benessere, quindi non usano sottotitoli, non ci sono traduzioni, non c'è traduzione LIS, non ci sono tracce sonore o altri strumenti per consentire una fruizione alternativa e autonoma. I dati relativi all'osservazione 2025 sono stati presentati al convegno "Prospettiva Festival" organizzato da TrovaFestival in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano a novembre 2025, e pubblicati sull'Almanacco 2025, scaricabile gratuitamente sul sito di Altreconomia o sul nostro sito trovafestival.it.

Chiudo l'intervento accennando alla ricerca "4C – decarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo", promossa dalla Fondazione Santagata e di cui siamo state partner. La ricerca ha voluto investigare, per la prima volta in Italia, l'attenzione alla decarbonizzazione degli enti culturali nel nostro Paese, attraverso un questionario circa 40 domande che spaziavano dalla sostenibilità economica alla sostenibilità sociale, con un focus appunto sul concetto di decarbonizzazione, compilabile tra maggio e ottobre 2024. Degli oltre 283 mila enti culturali attivi in Italia, oltre mille hanno risposto al questionario. Un risultato importante per questa prima panoramica, consultabile gratuitamente sul sito della Fondazione.

Intervento di Angelica Lucibello⁴⁸

Buonasera a tutti, grazie dell'invito, sto raccogliendo tantissimi spunti, tantissime domande. Io sono qui innanzitutto al posto di Massimo Gramigni, che forse qualcuno di voi conosce ed è insieme al socio Claudio Bertini uno dei local promoter più attivi in Toscana per quanto riguarda lo spettacolo dal vivo (PRG SRL). Io sono uno dei loro soci all'interno di una realtà che è nata a Prato due anni fa, il Garibaldi Milleventi, e collaboro da libera professionista per PRG, che è la società più longeva tra le altre e che credo più li rappresenti.

Come organizzatori di spettacoli dal vivo, PRG agisce in più teatri all'interno di tutta la Toscana, soprattutto Firenze, e organizza Festival - quindi pubblico spettacolo temporaneo, quali ad esempio l'Estate Fiesolana, MusArt Festival prima in P.zza SS. Annunziata poi a Pratolino, quest'anno alla decima edizione, e Mont'Alfonso sotto le stelle, che è il festival nel quale è nata la mia collaborazione con loro dal 2020 ora alla sesta edizione. Abbiamo fatto insieme, ed è lì che in realtà ci siamo conosciuti, Jova Beach Party, nell'edizione 2019 e 2022 a Viareggio, in qualità di organizzatori locali, insieme ai produttori degli spettacoli di Jovanotti Trident Music

⁴⁸ P.R.G. Public Relation Group. Intervento revisionato dall'autrice.

srl e Sole Luna, che è la società di Lorenzo Cherubini. Io penso che a questo punto Claudio Bertini e Massimo Gramigni, *organizzatori di canzonette*, come talvolta si definiscono, citerebbero uno dei loro primi spettacoli organizzati allo Stadio Artemio Franchi: Patti Smith, anno 1979, biglietto 1500 lire.

A quei tempi lì queste domande sulla sostenibilità non se la facevano, c'è una foto emblematica del manto erboso appena finito lo spettacolo della star internazionale totalmente pieno di cartacce e rifiuti vari; adesso le cose sono cambiate, ma nel nostro settore noi abbiamo nessun vincolo, cioè, non abbiamo nessuna imposizione a livello di certificazioni quando facciamo un festival, se non verificare operativamente il fatto che siamo garanti di determinate misure che mettiamo in atto verso gli spettatori, verso anche le modalità con cui facciamo il nostro lavoro nella tutela dei luoghi che ospitano i Festival che spesso sono di alto valore storico e di proprietà di Enti quali Province e Comuni.

Nella fattispecie quello che cerchiamo di mettere in pratica sono le misure attuative da far comprendere agli spettatori attraverso i punti di raccolta differenziata, l'utilizzo nei punti ristoro di materiale riciclato o compostabile e la segnaletica necessaria affinché si possa portare l'attenzione sul tema, ma durante gli eventi specie quelli da oltre mille persone, non è mai semplice. Altro esempio, che riguarda la produzione e quindi gli allestimenti propedeutici e vincolati dalle Commissioni di vigilanza di pubblico spettacolo, è la reperibilità dei materiali che viene, quando è possibile, cercata nei luoghi limitrofi ai festival per evitare dispendio di gasolio dovuto ai trasbordi. La sostenibilità si può tradurre in diminuzione di costi e ottimizzazione del lavoro, spesso, per cui è tra le priorità di un organizzatore. A tal proposito mi viene in mente l'utilizzo purtroppo necessario dei generatori di corrente, alimentati a gasolio. Se qualcuno potesse trovare una soluzione alla necessità che abbiamo – di alimentazione elettrica, con energia alternativa, sarebbe un grande passo avanti per il nostro settore in termini di sostenibilità ambientale.

Tuttavia anche mettere in atto determinate misure mitigative per il mantenimento o il conseguimento di una buona sostenibilità ha un costo. E ovviamente vanno fatte le opportune distinzioni di quelli che sono i costi per la produzione di un Festival piccolo o medio piccolo e i costi che hanno i grandi eventi che quest'oggi rappresentano una vera e propria industria.

Partendo da questa riflessione, la prima volta che ho visto l'idea e la realizzazione di modello organizzativo improntato sulla sostenibilità ambientale è stato il Jova Beach Party, che ha potuto dare un segnale importante attraverso i partner scelti in affiancamento alla tournée e molti volontari a supporto della raccolta differenziata all'interno delle spiagge.

Intervento di Paola Sarcina⁴⁹

Ringrazio la Fondazione Ecosistemi perché ha premiato il festival Cerealia, che ho ideato e dirigo da 15 anni e che è una realtà anomala rispetto al panorama dei festival in generale.

Io vengo dallo spettacolo dal vivo e lavoro come operatore culturale. Cerealia non è un festival culturale nel senso tradizionale del termine, ma un progetto transdisciplinare. Questa sua natura ci ha spesso messo in difficoltà nel trovare fonti di finanziamento in cui collocare il festival per reperire risorse economiche. Essendo un festival che parla di cultura del cibo e di ambiente, ma in cui c'è anche lo spettacolo dal vivo e l'arte, le esplorazioni urbane e in ambiente rurale, Cerealia si configura come un contenitore multidisciplinare. Spesso le

⁴⁹ Festival Cerealia. Intervento revisionato dall'autrice.

amministrazioni lo confondono con le sagre, ma non siamo una sagra, siamo appunto un festival.

In più è una manifestazione che, fin dall'inizio, anche perché è partita con poche risorse economiche, è nata con l'idea di costruire un progetto di economia condivisa. Quindi abbiamo lanciato un invito a partecipare prima a livello locale a Roma, da cui il festival è partito, poi nei territori intorno alla capitale. In seguito la manifestazione si è allargata a diverse regioni (oltre otto ad oggi), costituendo così una rete di operatori ed enti di varia natura: aderiscono enti di ricerca quali il CREA, la FIDAF, piuttosto che associazioni culturali e altre realtà del Terzo Settore. C'è una azione di coordinamento a cura dell'associazione di cui io sono presidente, la Music Theatre International – M.Th.I. ETS, che è un ente del Terzo Settore dello spettacolo. Il progetto di Cerealia si costruisce di anno in anno in rete condividendo con gli altri soggetti che da più anni partecipano al festival, la scelta del tema annuale e l'invito del paese ospite. Cerealia si pone, infatti, con un focus sul Mediterraneo e ogni anno ci apriamo a un paese estero con cui costruiamo parte del palinsesto del festival. Poi lanciamo l'invito ad aderire e apriamo anche ad altri soggetti la possibilità di proporre attività e iniziative annualmente.

È un po' il modello che poi ha replicato in qualche modo il festival dello Sviluppo Sostenibile: viene lanciato un invito e si anima una manifestazione diffusa. Una particolarità di Cerealia è che noi siamo tutti volontari: a livello di coordinamento centrale, come progetto, non ha finanziamenti né pubblici né privati, quindi si autofinanzia utilizzando appunto l'economia condivisa. Affrontiamo temi ambientali e di educazione all'alimentazione sostenibile, quindi il tema della sostenibilità ambientale è stato fondante per il festival.

Per questo abbiamo cercato di darci fin dall'inizio un nostro codice ambientale utilizzando come modello per gli eventi sostenibili già 15 anni fa quello dell'organizzazione inglese Julie's Bicycle. Nel 2024 abbiamo avuto la possibilità di entrare nel programma Eco Green come progetto, con l'affiancamento di Fondazione Ecosistemi e abbiamo redatto le linee di indirizzo e un manifesto. Abbiamo condiviso la coprogettazione e oltre a me hanno partecipato al programma i rappresentanti di altre cinque organizzazioni della Rete di Cerealia. In seguito abbiamo condiviso i documenti con tutta la rete del festival. Le linee d'indirizzo e il manifesto realizzati per Cerealia li abbiamo poi rimodulati e adattati anche per la M.Th.I. ETS.

Diciamo che la difficoltà principale di un festival come Cerealia, diffuso e realizzato da più soggetti in rete, risiede nel poter controllare sui territori se poi vengano effettivamente applicate le buone pratiche che noi chiediamo a chi aderisce al festival e a cui inviamo il manifesto e le linee di indirizzo. Quando posso viaggio e mi reco nei territori dove si svolgono i diversi eventi per conoscere le realtà che partecipano al festival, anche perché è un modo per consolidare la rete, condividere e sviluppare nuove idee e sinergie. Così approfitto per segnalare i comportamenti correttivi. Quindi c'è ancora tanto da fare.

Una cosa che spesso non è facile e che abbiamo evidenziato durante il percorso di affiancamento, è riuscire a scegliere luoghi che siano accessibili. Infatti, lavorando come detto in un modello di economia condivisa, a volte dobbiamo accogliere la possibilità di usare uno spazio a prescindere dal fatto che sia accessibile o meno, perché è l'unico che ci viene messo a disposizione. In certe occasioni quindi si sceglie il miglior compromesso possibile e non sempre si ha la possibilità di seguire come vorremmo tutti i CAM. Tuttavia, dall'analisi della check list che abbiamo fatto durante il percorso di affiancamento, è emerso l'impegno portato avanti

negli anni, una maggiore presa di coscienza anche di quello che già facevamo e una comprensione di quanto possiamo fare ancora.

Abbiamo deciso di progettare all'interno del programma delle Rete di Cerealia degli incontri in cui lavorare insieme e confrontarci su come portiamo avanti le nostre pratiche di sostenibilità. Credo che possa essere utile su questi temi poi mettersi in rete e in confronto con altri festival.

CANTIERE ISIE | NARRAZIONI ESPANSE: AI, MIXED REALITY E IDENTITÀ DIGITALI DEI LUOGHI NELLA CULTURA

A cura di Promo PA Fondazione. Promosso da AI4PA

Intervento introduttivo e coordinamento, di Serena Bertolucci⁵⁰

Buongiorno e benvenuti a questa tavola rotonda. Sono Serena Bertolucci, direttrice di M9 – Museo del Novecento di Venezia Mestre, un museo che si confronta quotidianamente con i temi delle narrazioni espanse e dell'identità digitale. M9 ha infatti due piani interamente digitali e, nel nostro caso, il digitale non è soltanto uno strumento di mediazione, ma costituisce parte integrante della materia stessa delle collezioni.

M9 è l'unico museo in Italia dedicato alla storia del Novecento nel suo complesso, intesa non come storia dell'arte o dell'industria, ma come storia sociale, politica, culturale e civile, con un approccio fortemente legato alla public history. Questo ci pone di fronte a una questione importante: per le generazioni più giovani il Novecento è spesso una materia lontana e poco conosciuta. Nella scuola si arriva con difficoltà alla seconda metà del secolo, mentre la storia continua naturalmente ad ampliarsi.

Un esempio riguarda la mostra che M9 dedicherà a Sandro Pertini. Per capire quali linguaggi utilizzare abbiamo svolto un'indagine nelle scuole secondarie, chiedendo ai ragazzi quali figure o avvenimenti percepissero come più vicini. Il risultato è stato molto significativo: Tutankhamon risulta spesso più "prossimo" di Sandro Pertini. Analogamente, rispetto al terremoto del Friuli del 1976, evento fondamentale nella storia recente italiana, per molti giovani appare più vicina persino l'estinzione dei dinosauri.

Questi dati raccontano bene il compito che abbiamo davanti: trovare linguaggi capaci di rendere prossimo un patrimonio materiale e immateriale come quello della storia contemporanea. Perché un museo, a mio avviso, deve essere prossimo alle persone; deve riuscire a costruire una relazione con il presente, altrimenti rischia di perdere parte della propria funzione.

Per questo a M9 lavoriamo molto con il digitale e con differenti forme di narrazione. Le tecnologie consentono di riattivare immagini, documenti, testimonianze, suoni e materiali che possono essere fruiti attraverso linguaggi diversi. Un esempio è la nostra discoteca digitale, dove è possibile ascoltare e ballare la musica italiana dal 1900 al 2000. Anche la musica rappresenta infatti uno straordinario patrimonio di memoria: le nuove generazioni possono arrivare alla storia dei cantautori italiani attraverso percorsi completamente differenti da quelli che immaginiamo.

Il digitale diventa quindi uno strumento di prossimità: permette di mettere in relazione patrimoni, linguaggi e pubblici diversi e di costruire nuove porte di accesso alla conoscenza.

È proprio da questa domanda che vorrei partire nel confronto di oggi: come possiamo rendere prossimi i patrimoni attraverso le diverse forme della narrazione digitale? Ai nostri ospiti chiederemo innanzitutto di raccontare in quale ambito applicano questi strumenti e attraverso quali linguaggi, per poi sviluppare insieme una riflessione sulle diverse possibilità offerte dal digitale.

⁵⁰ Direttrice M9.

Intervento di Riccardo De Angelis⁵¹

Sono Riccardo De Angelis, direttore creativo di Dot Beyond, una tech company che progetta e realizza esperienze immersive e interattive: realtà aumentata, realtà mista, videogiochi, allestimenti museali e altre produzioni di questo tipo.

Se dovessi raccontare la nostra cifra, ciò che ci definisce nello stile narrativo, direi che sta tutto nell'ascolto. Riteniamo che una produzione immersiva debba necessariamente porsi in ascolto. Se queste produzioni non ascoltano, se non imparano dal pubblico, sono destinate a rimanere immutate nel tempo e a perdere efficacia. Le persone che partecipano all'esperienza io le chiamo ospiti, non utenti. Questo è uno spirito che ci muove da sempre, anche per via del nostro background radicato nel mondo dei videogiochi, dove l'ascolto non è un vezzo, ma una prassi istituzionalizzata: il processo creativo viene reiterato sulla base del feedback degli ospiti. Questa è la nostra cifra generale che si evolve insieme alle tecnologie e alle possibilità che queste generano. Oggi, dentro questa cifra, stiamo inserendo l'intelligenza artificiale. In passato questa prassi serviva a verificare le nostre idee, le meccaniche di gioco, le scelte narrative, il lessico e tutti gli aspetti di una produzione immersiva. Richiedeva iterazioni importanti in termini di effort: sessioni ripetute con persone che non conoscevano l'opera e la vedevano per la prima volta, per capire se le nostre idee funzionassero o meno. Oggi questa prassi sta cambiando volto, perché stiamo portando in regia l'intelligenza artificiale, in grado di leggere ciò che il pubblico sta facendo con la nostra opera.

È fondamentale perché le esperienze immersive, più di altre forme narrative, hanno la possibilità di leggere il pubblico e di offrire un prodotto che si adatta, diventando più rilevante. Questa cosa la chiamiamo narrativa computabile: una narrazione in cui l'agency che diamo ai nostri ospiti è massimizzata. Dare agency significa permettere alle persone di essere protagoniste dell'esperienza, superando il paradigma top-down della divulgazione: ricevere tutto dall'alto, un muro di testo, un muro di informazioni, un lessico che non ci appartiene. Quante volte siamo entrati in un museo e ci siamo sentiti esclusi, quasi fossimo un corpo estraneo?

Le nostre narrazioni partono da questo presupposto: l'ascolto. Preso da solo, può sembrare un concetto un po' romantico. Voglio però abbattere subito questo romanticismo: parliamo di costruire un sistema che genera dati, sui quali possiamo prendere decisioni che prescindono dalle nostre idee. In altre parole, portiamo in regia l'audience. Se prima lo facevamo attraverso le iterazioni del processo creativo, oggi in regia entra anche l'intelligenza artificiale che, dentro guardrail ben definiti, può prendere decisioni e rimodulare l'esperienza in diretta.

Che cosa significa rimodulare l'esperienza? Significa cambiare lessico; se ci rivolgiamo a una generazione diversa, significa cambiare ritmo. Significa adattarsi. Questa, direi, è la nostra cifra e il modo in cui la stiamo facendo atterrare oggi, insieme a un metodo operativo che è interdisciplinare dall'istante zero. Dal kick-off di progetto portiamo subito al tavolo tutte le figure professionali coinvolte. È bene ricordare che le narrazioni espanse e immersive sono prodotti multimediali e coinvolgono un panorama molto ampio di professionisti: dalla modellazione 3D ai tech artist, dagli sviluppatori alla produzione, fino ai sound designer. Ma l'intelligenza artificiale non sta modificando soltanto la regia dell'esperienza: sta entrando anche più a monte, nel processo creativo stesso. Ed è qui che il confronto diventa forse ancora più delicato. Il mondo della creatività si è sentito subito minacciato da questa tecnologia, che

⁵¹ Creative Director DotBeyond. Intervento revisionato dall'autore.

ormai troviamo ovunque, anche sui dispositivi mobili, e che attraversa tutte le nostre attività. C'è stato un primo momento in cui è stata utilizzata nel modo peggiore possibile: qualcuno ha pensato di poterla usare al posto dell'intelligenza naturale, come diceva Laura Andreini. Questo è insostenibile. Ne faccio un uso quotidiano e intenso, e ne incoraggio la conoscenza anche all'interno dell'azienda, ma la cosa più importante per un creativo, oggi, è comprenderla in profondità: capire che cosa può fare meglio di noi e che cosa può portare in concreto al nostro lavoro. La creatività, oggi, è ancora una facoltà umana e si muove lungo due direttrici principali: la conoscenza e l'esperienza. Sulla conoscenza sono convinto che una macchina sarà sempre più forte di noi, possiamo inserire in un database tutto il sapere umano senza difficoltà. L'esperienza, invece, resta umana.

Una macchina non può provare la gioia del primo tuffo in mare dopo un anno di lavoro, né associarla creativamente a un'altra attività umana. Può lavorare sulle descrizioni di quelle esperienze, se vengono catalogate e approfondite, ma non sull'esperienza vissuta. Per questo, oggi, l'intelligenza artificiale ha un ruolo diverso nel lavoro creativo: non produce creatività, non crea. È anche una questione lessicale.

L'intelligenza artificiale genera qualcosa a partire da ciò che già esiste: è un gesto radicalmente diverso dalla creazione. La creazione parte from scratch, dal foglio bianco, e si pone l'originalità come primo obiettivo. In questo senso, lo spazio della macchina resta distinto. C'è però un effetto concreto che osserviamo nel lavoro quotidiano: questa tecnologia ha spostato il rapporto tra il tempo dedicato alla progettazione e quello dedicato alla prototipazione.

La prototipazione è diventata velocissima e oggi ho la possibilità di studiare di più. A 48 anni mi ritrovo a studiare e a crescere di nuovo, perché quel tempo si è liberato. Non devo impiegare per imparare, per esempio, la pittura a olio o altre tecniche esecutive. Posso concentrarmi sul mio percorso creativo: approfondirlo, confrontarlo, intrecciarlo.

Da queste generazioni posso poi creare qualcosa di originale, con più strumenti nel mio repertorio. Invito quindi i creativi ad approfondire come funziona questa tecnologia e che cosa c'è sotto, per usarla nel modo migliore. Oggi è una grande opportunità. Il punto, almeno finché le macchine non potranno fare esperienza, resta questo: la macchina accelera la generazione e libera tempo per lo studio; la creazione nasce ancora dall'esperienza umana.

Intervento di Francesca Pisani⁵²

In quanto archivista faccio parte di quelle professionalità che gestiscono ancora la cultura da un punto di vista tradizionale. La Fondazione Banca del Monte di Lucca porta avanti da anni un progetto chiamato "Memorie di Lucca". Quando parliamo di "Memorie di Lucca – Archivi di persona", ci riferiamo agli archivi custoditi al Palazzo delle Esposizioni relativi a personalità lucchesi del Novecento quali: l'artista Galileo Chini, il religioso "intellettuale e mistico" Arturo Paoli, il critico letterario Felice Del Beccaro, lo storico partigiano Carlo Gabrielli Rosi, l'artista Luciano Pera scomparso nel 2024 e altri ancora...

Questo progetto ha la finalità di salvaguardare e conservare preziose testimonianze, ma soprattutto permette di studiare, rendere fruibili e valorizzare la documentazione presente negli archivi custoditi dalla Fondazione. Partiamo dalla consapevolezza che un patrimonio culturale composto da documenti, carte, materiali contenuti in supporti di tipo "tradizionale"

⁵² Archivista della Fondazione Banca del Monte di Lucca e storica dell'arte. Intervento revisionato dall'autrice.

– formati in epoca pre-digitale, nel corso del secolo scorso – ha bisogno di aprirsi agli strumenti e alle risorse delle nuove tecnologie per adempiere pienamente al proprio scopo di fruizione e trasmissione alle nuove generazioni. Riteniamo che questa apertura non sia un accessorio superfluo e sporadico ma un passaggio necessario, imprescindibile, legato a un’evoluzione culturale che non avrà certamente ritorno, che evolve con estrema rapidità e di cui ancora poco conosciamo. Solo così si può e si potrà trasmettere un patrimonio culturale di memoria e di storia che appartiene a tutta una comunità umana, locale, nazionale o mondiale, alle future generazioni per le quali il linguaggio digitale è nativo e quotidiano; privilegiato rispetto a qualsiasi altro tipo di esperienza.

D’altro lato sperimentiamo costantemente che i linguaggi digitali da soli non bastano, ma hanno bisogno come presupposto dell’apporto umano, di competenze professionali, di un lavoro scientifico, che sappia decodificare correttamente – senza incorrere in “allucinazioni” – le informazioni contenute nelle fonti storiche, attraverso un lavoro di ricerca, di riordino, di collegamento tra le carte, capaci di interpretare il tutto in nuove esperienze culturali e consentire nuove conoscenze. Ci sono, infatti, attività che l’intelligenza artificiale non è ancora in grado di compiere, come per esempio discernere la qualità della carta antica, individuare un riferimento celato, interpretare il significato di una parola specifica... tutti elementi che devono essere tradotti da noi operatori per poi essere inserite in una banca dati che possa essere diffusa.

La Fondazione Banca del Monte di Lucca da molti anni investe in questo lavoro fondamentale attraverso figure professionali che hanno permesso il formarsi di un bagaglio di “storie” che molto bene si prestano a essere tradotte, potenziate, accresciute attraverso le nuove risorse digitali. E proprio in questa direzione intendiamo sviluppare in futuro gli “Avatar” dei cosiddetti “soggetti produttori” degli archivi con i quali gli utenti potranno interagire e confrontare esperienze. Le storie che gli archivi di persona delle “Memorie di Lucca” si prestano molto bene a questo tipo di utilizzo, raccontando biografie e personalità molto interessanti e le più disparate. Anche il metodo scientifico che sta alla base dell’archivistica, di per sé, è congeniale alla stimolazione della fantasia delle nuove generazioni, poiché richiede una investigazione tra le carte, per individuarne origine e collegamenti, simile al lavoro di un detective in cerca di indizi utili a dipanare interrogativi complessi e curiosi. In molte circostanze capita infatti di partire da situazioni complesse nelle quali i documenti e le testimonianze che raccontano la vita e le attività di un soggetto si trovino in disordine, mescolati con carte o materiali apparentemente privi di legami. Il lavoro di indagine consiste proprio nel capire come la documentazione si sia sedimentata, sia pervenuta e cosa racconti.

A titolo di esempio vorrei citare una delle storie racchiuse nei nostri archivi, che si colloca in uno scenario geografico che tocca tre continenti: l’Europa, le Americhe e l’Africa. Il protagonista è un prete ben poco convenzionale, Arturo Paoli, nato a Lucca; una personalità carismatica, che attraeva una moltitudine di persone delle più diverse provenienze, età, convinzioni e condizioni sociali. Ha condotto una esistenza sempre in prima linea, attraversando le vicende della grande Storia del Novecento e viaggiando da un continente all’altro con una valigia quasi vuota. Una simile vita tanto movimentata non gli permetteva certo di custodire un archivio nel quale conservare le innumerevoli lettere che scriveva, né le bozze dei libri, delle conferenze, degli articoli di cui è stato autore: il suo archivio personale sarebbe pressoché disperso... senonché i suoi tanti amici sparsi per il mondo, grazie all’iniziativa della Fondazione Banca del Monte di Lucca, hanno consentito che si realizzasse una dinamica virtuosa di raccolta di documenti provenienti da varie parti del mondo. A fronte di tanto variegato materiale, il lavoro di

ricostruzione della memoria dell'archivista assomiglia alla composizione di un puzzle multidimensionale. Se volessimo tradurre il tutto con le nuove risorse digitali, potremmo ricostruire la figura di Arturo Paoli attraverso una rete di accessi e chiavi di interazione nel quale l'utente interroga l'Avatar Arturo per riconoscere e intrecciare le vicende personali, i contesti storici, le amicizie, i luoghi geografici, le collaborazioni vissute da questo personaggio. I progetti richiedono molto tempo, per arrivare a presentare un risultato "visibile" sono necessari mesi, qualche volta anni, di lavoro e le nuove tecnologie possono sicuramente velocizzarlo ma non possono sostituirlo. Quindi è fondamentale riconoscere che le nuove tecnologie sono il mezzo, non il fine. È sempre necessario che ci sia alle spalle una figura professionale, che svolga la sua attività di ricerca, di studio, di riorganizzazione, di inventariazione, per poi fornire questi dati a una banca dati, a un'intelligenza artificiale, che successivamente li possa trasformare e trasmettere col nuovo linguaggio.

Bisogna pensare alle possibilità fornite oggi dalle nuove tecnologie nel campo della ricerca: in molti casi possediamo documenti dei quali non conosciamo neanche la data. Attraverso dettagli come il giorno della settimana, una festività, il riferimento a un evento storico è possibile determinare l'arco cronologico, effettuare raffronti con i diversi calendari... in questo senso, la ricerca è ovviamente avvantaggiata. Anche la possibilità di digitalizzare materiale altamente deperibile o fisicamente conservato in un luogo molto distante, permette all'utente la consultazione e quindi la fruizione a un pubblico potenzialmente molto vasto. Nel nostro settore, quindi, le nuove tecnologie sono utilissime.

La Fondazione Banca del Monte di Lucca possiede archivi altamente complessi, di tipo ibrido (come quello di Arturo Paoli), ovvero composti da una parte tradizionale, su supporto cartaceo, e da una parte già nativo digitale. Queste due nature apparentemente antitetiche coesistono e devono essere organizzate in modo parallelo. Senza le nuove tecnologie sarebbe impossibile gestire e valorizzare questo genere di bene culturale, testimonianza del momento culturale di passaggio dal tradizionale al digitale, posto il necessario intervento del professionista.

Riteniamo e auspichiamo che la condivisione di queste esperienze, di questo potenziale possa diventare patrimonio su cui lavorare in sinergia, in collaborazione con tutti gli enti, i soggetti, le istituzioni, le persone che riconoscono l'urgenza e l'importanza di percorrere queste strade.

Intervento di Silvio Giordano⁵³

Grazie a tutti per essere qui. Ho scelto di far vedere dei lavori oggi, per mostrarvi cos'è per me una narrazione espansa. Ho portato degli esempi, essendo un artista visuale faccio vedere il visuale. Questo è il padiglione, l'Expo di Osaka di quest'anno, ogni regione aveva la possibilità di esporre per dieci giorni, l'immagine che voi vedete è la rappresentazione del mio territorio, la regione Basilicata per conto di APT.

Che vuol dire narrazione espansa? Che non hai l'esigenza classica di promuovere il territorio tramite classici video dei droni, il paesaggio la natura, eccetera, ma lo trasformi in una creatura ibrida, digitale, che contiene in sé tutti gli elementi caratterizzanti del territorio. Quindi noi abbiamo puntato moltissimo sul green, sul verde, sul fatto che è un territorio molto boschivo, e quindi la figura è fitomorfica. Ho preso come esempio Tokusatsu, che sarebbero i mostri giapponesi famosissimi in Giappone. Tokusatsu significa VFX in giapponese.

⁵³ Visual Artist, Creative Director Matera Film Festival. Intervento revisionato dall'autore.

Hi agganciato la loro cultura alla nostra per creare questi ibridi. Alle radici di queste immagini ci sono alcuni elementi del territorio, l'incompiuta di Venosa, le Dolomiti, il castello di Melfi e Matera la terza città più antica del mondo. Quindi ci si presentava in questo modo, senza slogan, senza nulla, solo Motherland, madre natura.

Questo atteggiamento è piaciuto moltissimo ai giapponesi. Quindi una narrazione da opera statica, poi può diventare anche dinamica. All'interno c'era questa installazione che era un led wall dove questa madre natura prendeva vita e si formava.

È la cosa interessante è che il pubblico giapponese tendeva a contemplarlo come un giardino zen, quindi erano lì che lo guardavano. Voi dovete immaginarvi che c'erano una marea di monitor e quindi il Padiglione Italia, per competere con il resto del mondo, ha portato dei pezzi da 90, tipo Caravaggio, la deposizione eccetera. È noi abbiamo portato il nostro, quindi una parte del territorio rinascimentale e una parte la tecnologia.

Perché la tecnologia? Perché tutti quanti siamo immersi nella tecnologia, perché la mastichiamo. C'è stata questa ibridazione con un live della cantante Arisa, quindi lei cantava e quello che lei cantava veniva riprodotto con l'installazione. Non è un concerto con una scenografia. È mettersi insieme per creare una nuova visione di un territorio. In questo c'è anche da ringraziare la direttrice dell'APT, Margherita Sarli, che decide.

Non è solo l'artista che decide cosa esporre. Sono anche le persone che dirigono le istituzioni, che sposano un'idea. In questo caso il poster si trasformava, diventava questo.

Perché lo faccio vedere? Perché altrimenti noi non parliamo mai di come le intelligenze artificiali generative ci hanno affrancato dalla catena di montaggio del dimostrare di essere artisti. Mi spiego. Nella mia vita ho fatto tante opere digitali e ogni volta per dimostrare di essere un creativo dovevo per forza dimostrare di saper disegnare, scrivere sceneggiature, sapere fare un buon film.

Invece le AI, paradossalmente, mi danno la possibilità di poter generare tutto da solo, cosa che prima non potevo fare, e farlo in maniera democratica, come fanno tutti, creare quello che vogliono. Io vado per flusso di coscienza, come James Joyce. Vengo da quel tipo di romanzi, prendo molto dalla letteratura e agisco con i prompt così. Vado per flusso di coscienza.

Vi faccio vedere altri lavori che hanno a che fare con gli scavi archeologici di Metaponto, di cui parlava il professor Osanna, che rappresentano scavi archeologici di Metaponto e lì, in quel territorio, l'archeologia era dedicata all'agricoltura e c'è un centro che si chiama Agrobios, che studia il DNA delle piante. Quindi, per rappresentare visivamente questo concetto, abbiamo pensato a questi vasi che avessero all'interno il DNA.

Perché creiamo delle immagini? Per creare anche una reputazione visiva, perché se sono solo, diciamo, narrazioni e non vediamo il visivo e per me il visivo è la parte seduttiva, è quella forza che risveglia l'inconscio, quello che noi non riusciamo a dire con le parole, con il visivo possiamo farlo.

Questo è un altro progetto a cui voglio farvi vedere, questo progetto legato alla cartapesta, è una commissione dell'Università di Basilicata. Progetto Tech4 you coordinato dalla professoressa Elisa Acanfora. Come si fa a rappresentare la cartapesta, che è un materiale povero, un materiale che è mimetico? La cartapesta può diventare qualsiasi oggetto del mondo, può diventare oro, barocco, ferro, qualunque, può diventare di tutto, un angelo, una maschera del carnevale? Allora l'Università mia ha chiesto come trasformarla in una video installazione generativa fatta con l'intelligenza artificiale. Osservate che succede: ho ricreato un mondo in

divenire, che prenderà vita, dove c'è l'esordio della cartapesta, ovvero la carta non è ancora stata colorata, sono solo corpi grigi, sono come delle incompiute e ed essendo dei pezzi di carta fragili l'opera si intitola "Manifraction", sono fratturate, perché spesso gli oggetti costruiti come i carri antropologici o le sculture sacre, vengono poi abbandonati se rotti e mi piaceva quest'idea di questi corpi fratturati, una manifattura di fratture oniriche. Se non avessi avuto l'ausilio delle nuove tecnologie questo progetto avrei potuto soltanto immaginarlo e non poterlo realizzare, invece adesso farlo, adesso ha vita sua. Si muovono i corpi. Dobbiamo decidere il tipo di suono che ha, perché anche la scelta musicale può essere invasiva e può depistare. Queste esperienze mi hanno portato a capire che le nuove tecnologie diventano ancora più interessanti quando escono dal singolo linguaggio e costruiscono relazioni tra forme espressive, competenze e autori diversi. È da qui che nasce anche un altro progetto, realizzato insieme a Fabio Viola: "Giuliana degli Abissi", è un progetto transmediale, un progetto che prende vita in tre linguaggi, una video installazione, un fumetto, un videogame. Per noi è una best practice da portare avanti da riproporre altrove. Il mio amico Fabio mi mette sempre in difficoltà dicendomi fai le opere ma falle le interattive, cioè questo è il bello dello scambio, e forse sono qui a Lubec anche per questo motivo, per parlare del tema Ponti di Cultura. Il futuro sta realmente nella collaborazione, ma non è una frase fatta, non è una retorica, dico proprio collaborare tra festival, e noi cerchiamo di farlo. Io dirigo un festival che si chiama il Matera Film Festival, e abbiamo ospiti che hanno fatto tutte le sperimentazioni possibili, David Cronenberg, Terry Gilliam, Peter Greenaway, quindi loro sperimentano da sempre l'interattività. Per creare l'immaginario ovviamente mi faccio aiutare dalle nuove tecnologie, non avrei mai potuto fare una balena volante. La balena è il simbolo del festival, questa balena che è stata ritrovata nella riga di San Giuliano, 27 metri di grandezza, periodo del Pleistocene, io faccio in modo che sia istoriata nella roccia come vedete nel video. Le nuove tecnologie mi stanno dando lo spunto di battere nuove strade che prima non avrei mai potuto fare.

Intervento di Nicola Lattanzi⁵⁴

Da pochi mesi sono presidente della Fondazione Centro Arti Visive di Pietrasanta, una realtà nata poco più di dieci anni fa e partecipata dal Comune, che opera in un territorio fortemente identificato con l'arte contemporanea. Pietrasanta è oggi anche finalista per il riconoscimento di Capitale italiana dell'arte contemporanea: un percorso che ci ha portato a confrontarci direttamente con molti dei temi emersi in questa discussione.

La Fondazione nasce per valorizzare le arti visive non soltanto attraverso il manufatto finale, ma considerando tutto ciò che sta a monte della creazione: le competenze artigianali, le fonderie, la lavorazione del marmo, i processi produttivi e, sempre più, il rapporto con l'innovazione tecnologica e digitale. È proprio qui che emerge una prima questione: possiamo ancora immaginare la progettazione culturale come un ambito verticale e specialistico?

La trasformazione in corso suggerisce il contrario. Robotica, intelligenza artificiale, modellazione digitale stanno entrando profondamente anche nei mestieri artistici tradizionali. Nei laboratori del marmo lavorano oggi informatici e specialisti di computer science che pochi anni fa difficilmente avremmo associato a questi contesti. Gli strumenti digitali diventano nuovi pennelli e nuovi scalpelli, ampliando le possibilità della creazione. Non sappiamo ancora quali esiti produrrà questo processo, ma sappiamo che l'arte ha sempre intercettato i grandi cambiamenti della società e che, anche oggi, è chiamata a confrontarsi con essi.

⁵⁴ Presidente Fondazione CAV di Pietrasanta.

Dovremo probabilmente abituarci a convivere con una dimensione nella quale agli esseri umani si affiancano avatar, sistemi intelligenti e forme sempre più sofisticate di presenza virtuale. Si apre così anche la questione di una possibile “cultura artificiale”: una cultura prodotta, mediata o reinterpretata attraverso sistemi di intelligenza artificiale e sempre più difficile da distinguere, sul piano percettivo, da ciò che continuiamo a definire reale.

In questo scenario assume un significato nuovo anche il concetto di prossimità. Accanto alla prossimità geografica e a quella culturale e spirituale, emerge una prossimità digitale, capace di mettere in relazione persone, patrimoni, conoscenze e forme di esperienza indipendentemente dalla distanza fisica. Possiamo allora immaginare nuovi “ponti culturali” tra dimensione umana e digitale: ponti che non attraversano più soltanto uno spazio geografico, ma flussi di informazioni, dati e relazioni.

La tecnologia è ormai una componente strutturale delle nostre capacità individuali e collettive: deleghiamo agli strumenti digitali memoria, orientamento, organizzazione e progressivamente anche una parte dei processi decisionali. La questione, dunque, non è scegliere se essere dentro o fuori questo sistema, ma comprendere come governarlo e come utilizzarlo per ampliare l'accesso, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Tutto questo ci impone di accettare un salto di complessità. Oggi sono connessi tra loro molti più soggetti, competenze, tecnologie e istituzioni di quanto sia mai avvenuto nella storia. Semplificare eccessivamente questa complessità significa rischiare di distorcere la realtà e, di conseguenza, assumere decisioni inadeguate. Servono invece competenze multidisciplinari e nuove chiavi di lettura capaci di navigare sistemi instabili e inter dipendenti.

Anche il nostro sguardo culturale deve quindi diventare meno autoreferenziale. Le rappresentazioni del mondo, a partire dalle mappe geografiche fino alla narrazione del patrimonio, riflettono spesso prospettive eurocentriche o mediterraneocentriche che selezionano soltanto una parte della realtà. Confrontarsi con culture e codici differenti ci ricorda quanto facilmente possiamo interpretare un gesto, un linguaggio o un patrimonio attraverso categorie che diamo per universali e che universali non sono.

La cultura, proprio perché ci consente di attraversare questa complessità, di mettere in discussione le nostre categorie e di costruire nuovi collegamenti, è oggi più che mai al centro dei processi di trasformazione.

Intervento di Laura Andreini⁵⁵

Sono architetto e la mia attività principale è progettare, ma nel nostro studio abbiamo sempre guardato in maniera trasversale alle arti, considerando l'architettura come parte di un sistema più ampio di linguaggi e discipline. Da questa impostazione è nata, tre anni fa, l'esperienza del Rifugio Digitale: una galleria ricavata all'interno di un ex bunker della Seconda guerra mondiale, nel centro di Firenze, trasformato attraverso sedici monitor in uno spazio immersivo dedicato alla sperimentazione artistica e tecnologica.

Il Rifugio Digitale nasce proprio dalla volontà di capire come utilizzare una tecnologia che evolve a una velocità straordinaria e come metterla in relazione con l'arte, l'architettura, la fotografia, la musica e l'arte digitale nativa. Il recupero stesso dello spazio è stato un passaggio simbolico: da luogo costruito per proteggersi dalle bombe a luogo restituito alla città attraverso l'arte e la tecnologia. Abbiamo sviluppato progetti nei quali il digitale diventa anche uno strumento di

⁵⁵ Direttrice artistica Rifugio Digitale.

conoscenza e comunicazione. Un esempio è il lavoro dedicato all'Arno, nel quale dati ambientali relativi alla portata del fiume sono stati trasformati in immagini, colori ed emozioni attraverso l'arte digitale. La tecnologia può quindi aiutarci a interpretare fenomeni complessi, renderli accessibili e costruire nuove forme di relazione con i cittadini.

Lo stesso vale per l'intelligenza artificiale. Credo possa velocizzare molti processi, dal rendering alla ricerca e all'archiviazione, riducendo i tempi delle attività più ripetitive. Non penso però che possa sostituire l'intelligenza naturale: deve piuttosto diventare uno strumento che l'essere umano utilizza consapevolmente.

Per questo considero fondamentale mantenere saldo il ponte tra naturale e artificiale. Le nuove generazioni crescono in una relazione con il digitale molto diversa dalla nostra e questo rende ancora più importante preservare la dimensione fisica dell'esperienza. Lo osserviamo anche nelle attività con le scuole al Rifugio Digitale: durante una visita, alcuni bambini, pur completamente immersi nelle immagini proiettate, hanno iniziato spontaneamente a sdraiarsi sulla moquette, a toccarla e a guardare lo spazio da prospettive diverse. Dentro un'esperienza fortemente digitale cercavano anche il contatto con il corpo, con il materiale, con lo spazio.

È un'immagine che sintetizza bene ciò che credo debba essere il nostro approccio. Il digitale offre possibilità straordinarie, accorcia le distanze e amplia enormemente l'accesso alla conoscenza, ma non deve farci perdere esperienza, sensibilità ed emozione. La creatività nasce infatti dalla conoscenza, ma anche da ciò che abbiamo vissuto. L'intelligenza artificiale può elaborare dati; quando a quei dati aggiungiamo esperienza ed emozione entriamo nella dimensione propriamente creativa.

La sfida è quindi continuare a sperimentare senza contrapporre naturale e artificiale: usare la tecnologia fino in fondo, mantenendo aperto il ponte con la fisicità, la relazione e l'esperienza umana.

Intervento di Fabio Viola⁵⁶

Vengo dal mondo dei videogiochi e delle narrazioni interattive e, negli anni, ho lavorato tanto nell'industria dell'intrattenimento quanto in progetti culturali e museali. Da queste esperienze ho maturato una convinzione: le narrazioni non dipendono dalle tecnologie. Analogico e digitale sono strumenti, cinghie di trasmissione; ciò che continua a determinare la capacità di coinvolgere le persone è innanzitutto la forza della storia.

Una delle grandi sfide della cultura italiana è proprio riuscire a costruire narrazioni capaci di uscire dal proprio pubblico e dal proprio luogo. Musei, archivi e istituzioni culturali possiedono radici fortissime, ma spesso faticano a sviluppare le "ali" necessarie per portare quelle storie nei luoghi e nei tempi in cui vivono le persone, anche molto lontano dalla loro origine geografica.

Perché questo accada è necessario anche rendere i contenuti disponibili alla reinterpretazione. Un patrimonio che rimane "lucchettato", difficile da utilizzare e rielaborare, rischia progressivamente di perdere vitalità. Le grandi narrazioni del passato sono rimaste vive proprio perché generazioni successive hanno potuto appropriarsene, trasformarle e tradurle in linguaggi differenti. Oggi dobbiamo quindi chiederci non soltanto come raccontare il patrimonio, ma come consentire alle persone di usarlo per produrre nuove storie.

⁵⁶ Game Designer e progettista esperienze di innovazione digitale.

Possiamo distinguere, in questo senso, tre livelli di relazione con il pubblico. Il primo è quello dello spettatore, che fruisce di una storia costruita da altri. Il secondo è quello dello spettatore, che può agire all'interno di quella narrazione e modificarne almeno in parte lo sviluppo. Il terzo è quello dello spett-autore, che non vuole soltanto partecipare, ma creare e co-creare. È questo il passaggio che mette maggiormente in discussione il paradigma culturale tradizionale: non più soltanto storie create da pochi per molti, ma la possibilità che molti producano storie per molti.

La tecnologia può facilitare questo processo, ma acquista valore culturale soltanto quando diventa linguaggio. Un documentario può dialogare con un videogioco, un'installazione fisica con la realtà virtuale, un fumetto con un'esperienza museale. La stessa narrazione può svilupparsi attraverso punti di accesso differenti. È nell'integrazione fra analogico e digitale che possiamo costruire esperienze più ricche, utilizzando del digitale la capacità di superare i vincoli dello spazio e del tempo e dell'analogico la dimensione corporea, fisica e sensoriale.

Il coinvolgimento, infatti, precede la tecnologia. Una buona narrazione alterna emozioni, sorprese, tensioni e momenti di scoperta. Dovremmo chiederci quanto i percorsi culturali siano progettati con questa attenzione e quanto, invece, rimangano spesso mono emozionali e prevalentemente visivi. Anche il corpo e i cinque sensi sono strumenti fondamentali dell'esperienza e dell'apprendimento.

Una storia culturale, inoltre, non dovrebbe coincidere esclusivamente con il tempo trascorso fisicamente in un museo, in un teatro o in una biblioteca. Esiste un prima, nel quale possiamo iniziare a costruire aspettative e relazioni; un durante, nel quale avviene l'esperienza; e un dopo, nel quale quella relazione dovrebbe continuare. Proprio nel prima e nel dopo il digitale può offrire possibilità particolarmente importanti.

Perché una storia continui a vivere servono infine due caratteristiche che definisco scalabilità e spalmabilità. La prima è la capacità di lasciare domande aperte, indizi e livelli di approfondimento che inducano una parte del pubblico a continuare a esplorare. Non dobbiamo necessariamente spiegare tutto: anche una didascalia che termina con una domanda, invece che con un'affermazione definitiva, può modificare il rapporto con il visitatore.

La spalmabilità è invece la capacità di un contenuto di essere rielaborato, ricondiviso e fatto proprio dalle persone. Se progettiamo consapevolmente queste possibilità, aumentiamo le probabilità che il patrimonio esca dai luoghi culturali e continui a vivere nelle persone. La vera questione, quindi, non è scegliere tra analogico e digitale, ma progettare narrazioni capaci di essere partecipate, trasformate e portate altrove.

CANTIERE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE | PER LUCCA CITTÀ DELLE ICC: VERSO UN MODELLO SCALABILE

In collaborazione con Città di Lucca, IMT Altì Studi Lucca, Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca

Apertura di Mario Pardini⁵⁷

Il panel di oggi affronta un argomento molto interessante che, nel mio ruolo di amministratore, vedo con grande chiarezza: *Lucca, città delle imprese culturali e creative, verso un modello scalabile*. Questo titolo rappresenta un auspicio concreto, e anche noi amministratori lo condividiamo pienamente, pur consapevoli delle difficoltà che comporta. Se vogliamo che la cultura sia un'infrastruttura deve poggiare su basi solide; altrimenti le infrastrutture e i ponti, se deboli, possono diventare pericolanti. Occorre quindi dare solidità.

Se la cultura viene tutelata nel suo valore primario, allora può assolvere anche a tutti gli altri compiti. Da qui nascono il welfare culturale e tutte le molteplici declinazioni che la cultura può offrire a un territorio.

Le imprese culturali e creative rappresentano sicuramente una sfida affascinante. Metterle a sistema e fare in modo che una città diventi un modello, non so se prototipale, perché probabilmente esistono già esperienze simili, ma certamente scalabile e replicabile, è un obiettivo al quale Lucca deve ambire. Le difficoltà della fase iniziale sono evidenti, ma questa è la natura delle sfide: richiedono uno sforzo iniziale che, se trasformato in qualcosa di concreto, renderebbe davvero effettivo e sistemico il valore di questa proposta.

Ne abbiamo già parlato più volte e abbiamo coinvolto i principali attori della nostra città. Sono qui con noi il presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, Marcello Bertocchini, il presidente Marsili, il dottor Filippeschi, la Camera di Commercio, la Scuola IMT e tutte quelle realtà fondamentali che, quando si affronta un tema come questo, devono necessariamente essere coinvolte. Un progetto di questa natura può funzionare solo come sistema, con una visione a 360 gradi. Ringrazio ancora Promo PA per lo spunto di riflessione di questo pomeriggio e per aver aperto la strada a questa concreta possibilità.

So bene che il Presidente immagina anche questo progetto come uno strumento capace di dare una mano alle nostre città d'arte, affinché non investano e non si sviluppino seguendo un'unica direzione, con il rischio di generare criticità. Tra queste vi è certamente il tema dell'over tourism. Credo che non esista nulla di completamente positivo o completamente negativo: ogni fenomeno presenta diverse sfaccettature e deve essere governato. Ogni problema richiede una soluzione o, quantomeno, un indirizzo capace di trasformare una criticità in un'opportunità.

Essere qui oggi a discuterne fa parte del lavoro che spetta a noi amministratori ma, prima ancora, a noi cittadini, perché riguarda la qualità della vita quotidiana di tutti. Il nostro compito è quindi confrontarci, ascoltare e valutare le proposte e le idee che emergeranno da questo incontro.

Concludo ringraziando ancora tutti voi per essere qui oggi e, naturalmente, LuBeC. Si tratta di un tema fondamentale, che non può essere rimandato. Occorre affrontarlo con convinzione: in parte lo abbiamo già fatto, ma adesso è necessario trasformare questa visione in qualcosa di

⁵⁷ Sindaco di Lucca e Coordinatore Cultura ANCI Toscana.

concreto. E, in fondo, di più concreto dei ponti c'è ben poco. Forse è proprio questo il momento giusto, e questo il contesto giusto, per parlarne.

Intervento di Marco Filippeschi⁵⁸

Le Imprese Culturali e Creative rappresentano oggi una delle frontiere più avanzate e promettenti dell'economia europea. Cinema, design, artigianato, digitale, musica, editoria e performing arts non costituiscono più soltanto ambiti produttivi distinti, ma configurano un ecosistema integrato in cui si intrecciano innovazione, identità e sviluppo territoriale. La loro rilevanza non si esaurisce nella capacità di generare valore economico: le ICC producono coesione sociale, rafforzano il senso di appartenenza e contribuiscono in modo decisivo ai processi di rigenerazione urbana. In un contesto segnato da una crescente frammentazione sociale e da una crisi dei modelli tradizionali di crescita, la cultura emerge così come una vera e propria infrastruttura civile, capace di orientare percorsi di sviluppo locale sostenibile.

Tuttavia, la sfida principale che oggi le ICC si trovano ad affrontare riguarda la loro capacità di evolvere da esperienze locali, spesso nate in modo spontaneo e sperimentale, verso modelli più strutturati e scalabili. Molte di queste realtà prendono forma in contesti di prossimità — coworking, festival, hub creativi, laboratori artigiani — dove la dimensione comunitaria è ancora prevalente. Per crescere e consolidarsi, esse devono però trasformarsi in filiere organizzate, reti collaborative ed ecosistemi territoriali. La scalabilità, in questo senso, non coincide con una semplice replicazione dei modelli esistenti, ma implica la capacità di trasferire e adattare un metodo fondato sulla contaminazione tra saperi, sulla collaborazione tra pubblico e privato e sulla misurazione dell'impatto sociale generato.

In Italia non mancano esperienze significative che dimostrano come questo passaggio sia possibile e già in atto. Il progetto Torino Creativa rappresenta un caso emblematico di governance integrata, in cui una cabina di regia pubblico-privata coordina università, fondazioni e giovani creativi all'interno di una rete urbana capace di sostenere e orientare la produzione culturale. A Matera, l'esperienza di Casa Netural ha introdotto un modello innovativo di incubazione, basato sullo scambio di competenze anziché sul capitale finanziario, rafforzando la dimensione comunitaria dell'impresa culturale. Fabriano, riconosciuta come Città Creativa UNESCO, ha saputo trasformare una tradizione secolare come quella della produzione cartaria in un elemento distintivo di innovazione e posizionamento internazionale. Analogamente, l'esperienza del Lucca Creative Hub mostra come strumenti di co-progettazione, design thinking e partecipazione possano tradursi in una strategia civica capace di coinvolgere i giovani e rigenerare il tessuto urbano. Questi esempi indicano chiaramente che la creatività può diventare, a pieno titolo, una politica pubblica di sviluppo.

In questo scenario, la Toscana si presenta come un territorio particolarmente favorevole per un salto di scala delle ICC. La regione dispone infatti di un patrimonio unico, in cui distretti manifatturieri e artigianali già orientati all'innovazione — come quelli di Prato, Arezzo e Pontedera — si integrano con un sistema universitario diffuso, poli del design e della ricerca, una rete capillare di istituzioni culturali e un tessuto di Comuni dinamici. A ciò si aggiunge una forte identità culturale, capace di attrarre talenti e generare valore simbolico: Lucca ha una grande potenzialità per ciò che "Comics" genera; Pisa potrebbe averne per la sinergia con le università, i centri di ricerca e le start-up. La vera sfida consiste nel passare da una pluralità di

⁵⁸ Direttore Esecutivo ALI-Autonomie Locali Italiane. Intervento revisionato dall'autore.

esperienze, spesso eccellenti ma frammentate, a un sistema integrato di distretti creativi locali, coordinato a livello regionale e capace di operare come piattaforma condivisa di sviluppo.

All'interno di questo processo, il ruolo dei Comuni assume una centralità decisiva. Essi non possono più limitarsi a una funzione di sostegno finanziario, ma devono configurarsi come registi territoriali dell'ecosistema creativo. Ciò implica, innanzitutto, la capacità di promuovere politiche di rigenerazione urbana attraverso il recupero e la valorizzazione di spazi inutilizzati — ex fabbriche, scuole dismesse, magazzini — da destinare a coworking, residenze artistiche e laboratori di innovazione. Parallelamente, è necessario sostenere la nascita e la crescita di start-up creative mediante bandi mirati, programmi di tutoraggio e strumenti di accompagnamento. Fondamentale è inoltre l'istituzione di sportelli dedicati alle ICC, in grado di offrire orientamento, formazione, accesso ai finanziamenti e supporto nella partecipazione ai programmi europei. A tutto ciò deve affiancarsi un sistema di valutazione fondato su indicatori di impatto, capaci di misurare risultati in termini di occupazione giovanile, inclusione sociale e sostenibilità ambientale. In questa prospettiva, il Comune diventa un facilitatore, un attore capace di costruire fiducia, mettere in rete competenze e attivare partenariati tra pubblico e privato.

Affinché questo modello possa funzionare efficacemente, è indispensabile costruire una governance multilivello, basata su relazioni strutturate tra enti locali, istituzioni nazionali ed europee. Con la Regione Toscana, i Comuni possono attivare accordi triennali finalizzati al cofinanziamento dei progetti, alla condivisione di dati e alla diffusione delle buone pratiche. Con il Ministero della Cultura è possibile sviluppare protocolli operativi per la gestione degli spazi rigenerati, la promozione delle residenze artistiche e il sostegno a forme organizzative innovative come le fondazioni di partecipazione. A livello europeo, infine, la partecipazione coordinata ai programmi Creative Europe, Horizon, Interreg e New European Bauhaus consente di collocare le esperienze locali all'interno di reti internazionali, rafforzandone la visibilità e la capacità di attrarre risorse. Si tratta, in sostanza, di costruire una rete integrata che permetta ai Comuni toscani di fare sistema e di posizionarsi nel più ampio network europeo delle città creative.

In termini operativi, questo percorso può essere articolato attraverso alcune azioni fondamentali. È necessario, innanzitutto, dotarsi di un piano strategico triennale per le ICC, che definisca visione, obiettivi e indicatori di risultato. A ciò deve seguire una mappatura accurata degli spazi disponibili e delle competenze creative presenti sul territorio, indispensabile per orientare le politiche pubbliche. Un ruolo centrale è poi svolto dall'attivazione di call annuali rivolte a idee e imprese culturali, da sviluppare in collaborazione con università e fondazioni. Altrettanto importante è la creazione di spazi-laboratorio comunali, concessi a condizioni agevolate ma vincolati a criteri di impatto sociale. Infine, queste azioni devono confluire nella costruzione di una rete regionale dei distretti creativi, concepita come piattaforma digitale e organizzativa per lo scambio di conoscenze, la formazione e l'attivazione di strumenti di finanza collaborativa.

La prospettiva che si apre è quella di una Toscana capace di affermarsi come laboratorio europeo di politiche culturali integrate. Non più soltanto "culla del Rinascimento", ma protagonista di un nuovo Rinascimento civico e creativo, in cui la cultura non rappresenta un'eredità del passato, bensì una leva strategica per il futuro. Un futuro fondato sulla capacità di attrarre giovani, generare lavoro qualificato, rafforzare le comunità e valorizzare, in forme

nuove, quel patrimonio di bellezza e conoscenza che da sempre costituisce il tratto distintivo del territorio toscano.

Intervento di Massimo Marsili⁵⁹

La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, nello spirito che ricordava il dottor Filippeschi, opera e ha sempre operato, e continuerà a operare, accompagnando bisogni, volontà, idee e strategie che emergono dal territorio.

Quando penso al nostro territorio, rifletto sulla sua storia e sulla sua identità. Parto dalla Versilia, perché lo sguardo della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca è certamente rivolto alla città, ma, per competenza, si estende a tutto il territorio provinciale: dalla Versilia, fino a quella parte del territorio versiliese che la stessa Versilia non considera tale, come l'area di Stazzema e Fosciandora, per poi guardare alla Piana di Lucca, alla Media Valle e alla Garfagnana.

Nella sua esperienza e nella sua banca dati, anche perché le fondazioni di origine bancaria oggi operano su molti fronti, ma originariamente destinavano la gran parte delle proprie risorse al variegato mondo della cultura – oggi lo scenario è molto diverso, ma inizialmente era così – emerge un quadro molto significativo.

La nostra banca dati racconta una Versilia, quella storica, nella quale l'intensità della presenza del mondo dell'artigianato artistico e delle arti è tra le più importanti di tutta la Toscana. Vede poi in Viareggio due dimensioni produttive molto diverse tra loro, ma entrambe profondamente legate ai concetti di cultura, innovazione e impresa: da una parte il mondo del Carnevale e dall'altra il significativo comparto della nautica, dove, soprattutto nell'indotto, l'impegno e il coinvolgimento del mondo che sta a cavallo tra cultura, creatività e design sono fortissimi.

Quando veniamo alla città di Lucca e a tutto il suo indotto, anche sul tema della carta, le connessioni possibili sono molte. Voglio però ricordare la presenza di una delle scuole di eccellenza italiane, che ha già prodotto spin-off di grande rilievo. Finora non nel settore della cultura, ma chi ci dice che non possa accadere? È possibile immaginare che nuovi spin-off nascano proprio da quel settore di studi della Scuola IMT che, con un profilo di altissimo livello, si occupa di cultural heritage e della gestione della cultura contemporanea.

Restando a Lucca, pensiamo al mondo di Lucca Comics & Games. È già un ambito naturalmente generatore di spin-off: disegnatori, società, videogiochi, software. Esiste già un ecosistema che si muove nell'industria culturale e creativa.

Nella Media Valle e in Garfagnana stanno inoltre nascendo esperienze che riguardano soprattutto la gestione e la valorizzazione dei beni culturali. Lo fanno anche nella prospettiva richiamata dal dottor Filippeschi: una delle dimensioni, certamente non esaustiva ma significativa, del concetto di impresa culturale, cioè quella della valorizzazione dei luoghi.

Se questo è un tessuto che affonda le proprie radici in una grande storia – è quasi superfluo ricordare ciò che la Versilia, Viareggio, Lucca, la Media Valle e la Garfagnana rappresentano nella storia culturale del nostro Paese – è altrettanto vero che esiste una presenza culturale contemporanea forte, che già oggi intreccia relazioni con il mondo dell'industria e delle produzioni culturali di alto livello.

⁵⁹ Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca.

Che cosa ci dice, allora, la legge? Mi riferisco naturalmente alla legge sul Made in Italy. Il primo elemento importante è il riconoscimento del fatto che chi fa cultura può essere impresa: un soggetto con diritti e doveri, con opportunità di finanziamento, con regole normative da rispettare e con requisiti che contribuiscono a professionalizzare chi opera nella cultura o nell'intreccio tra creatività, design e produzione culturale.

La legge prevede inoltre che questa opportunità trovi espressione anche attraverso il Registro delle Imprese della Camera di Commercio, con una sezione speciale dedicata, che identifica queste realtà e conferma l'equilibrio tra diritti e doveri derivante dall'essere impresa culturale e creativa.

Sono previste anche risorse dedicate. Forse non particolarmente rilevanti rispetto al contesto nazionale, ma comunque significative: tre milioni di euro destinati a sostenere chi ottiene questo riconoscimento, affinché possa avviare attività sul proprio patrimonio, innovando strumenti e modalità produttive.

La domanda, allora, è questa: come possono queste opportunità normative interagire con un tessuto storico e culturale come quello del nostro territorio e con le realtà che ho appena ricordato, per costruire un sistema? Può essere un sistema territoriale, può essere un sistema cittadino: su questo credo che una riflessione sia necessaria. Una riflessione necessaria perché la Fondazione, naturalmente nel rispetto delle proprie disponibilità finanziarie, economiche e soprattutto delle scelte strategiche che saranno assunte dal Consiglio di Amministrazione e dall'Organo di Indirizzo, potrebbe contribuire con risorse aggiuntive a favorire la nascita e l'operatività di queste esperienze. Resta fermo che, come ben sapete, non possiamo intervenire direttamente sul profitto in senso stretto, ma probabilmente possono essere individuate modalità compatibili con la nostra missione.

Dall'altra parte, questa è una riflessione che riguarda soprattutto la volontà dei sindaci: pensare a luoghi, oppure valorizzare spazi già esistenti, nella città di Lucca e negli altri territori della provincia. Come Fondazione sappiamo già, grazie al confronto continuo e costante con le amministrazioni locali, che sia a Viareggio sia a Lucca, così come in altre aree della Versilia storica, esiste una crescente attenzione verso questi temi e sono previsti nuovi spazi che potranno essere messi a disposizione di tali progettualità. Il tessuto, dunque, esiste; la normativa esiste. Probabilmente dobbiamo approfondirla maggiormente, anche con il supporto della Camera di Commercio, diffondendo informazioni, organizzando momenti seminariali e occasioni di confronto, magari rivolti proprio ai settori che già oggi sono presenti e operativi.

Allo stesso tempo, occorre pensare a un sistema di spazi e di luoghi. Una strategia di questa portata la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca non può costruirla da sola, ma certamente può accompagnarla e sostenerla.

Intervento di Gaetano Scognamiglio⁶⁰

Abbiamo affrontato più volte questo tema, partendo da una riflessione ormai evidente soprattutto nelle città d'arte: il rischio della monocultura turistica, cioè di un modello in cui il turismo diventa l'unico asset di sviluppo dei centri storici. Il turismo rimane naturalmente una componente fondamentale dell'economia dei territori e non si tratta di immaginare soluzioni

⁶⁰ Presidente Promo PA Fondazione.

alternative ad esso. È però utile interrogarsi sulla possibilità di costruire modelli di sviluppo che poggino anche su una seconda gamba. Il settore turistico presenta infatti alcune fragilità. Pensiamo alla qualità e alla stabilità del lavoro, ai livelli retributivi mediamente più bassi in alcuni comparti come food e accommodation, alla difficoltà di costruire competenze altamente specializzate e trasferibili ad altri settori. A questo si aggiunge una forte esposizione agli shock esterni: l'esperienza del Covid ha mostrato con grande chiarezza quanto rapidamente un'economia fortemente dipendente dai flussi turistici possa entrare in crisi. Per questo credo sia utile ragionare su forme di diversificazione. Da qui nasce l'idea di avviare proprio a Lucca una riflessione su un possibile modello di città accogliente per le imprese culturali e creative: una città capace non soltanto di attrarre visitatori, ma anche di creare condizioni favorevoli affinché imprese, professionisti e competenze culturali e creative possano insediarsi, crescere e contribuire stabilmente allo sviluppo del territorio. Ringrazio quindi le istituzioni e tutti i partecipanti che hanno accolto questa proposta e stanno contribuendo al confronto. Oggi abbiamo con noi anche l'avvocato Raffaello De Ruggieri, grande Sindaco di Matera Capitale Europea della Cultura, che ringrazio in modo particolare perché porterà l'esperienza di Matera, dove su questi temi sono già state sviluppate iniziative concrete. Sarà quindi particolarmente utile confrontare la nostra riflessione con un caso già sperimentato sul territorio.

VERSO UN SISTEMA DELLE ICC: STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE

Intervento di Lorenzo Casini⁶¹

Sulle imprese culturali e creative, la riflessione iniziale è che Lucca, come città, rappresenta già un esempio di impresa culturale e creativa, come dimostra anche la felice esperienza di Lucca Crea e di Lucca Comics & Games. È il Comune di Lucca che, fondamentalmente, rappresenta in Italia un'eccellenza in questo ambito.

Credo che i temi da affrontare siano due. Il primo riguarda il concetto stesso di impresa culturale e creativa, per capire se sia possibile ampliarlo rispetto alla scelta normativa attuale, così da includere anche soggetti che oggi ne restano esclusi. Il secondo riguarda più direttamente Lucca e, naturalmente, il ruolo che la Scuola IMT può svolgere. Sul primo punto mi è capitato di lavorare direttamente. Gaetano lo ricorda bene: abbiamo discusso a lungo di questi temi, anche con Francesco Spano e Giovanna Melandri al MAXXI. Il concetto di impresa culturale e creativa è sempre stato attraversato da due orientamenti nel tentativo di arrivare a una definizione normativa.

Il primo proveniva dal mondo del non profit e qui provo già a rispondere alla giusta osservazione di Massimo Marsili. Musei, istituti culturali e fondazioni, pur essendo enti non profit, si trovano spesso ad assumere decisioni di carattere imprenditoriale, anche solo per garantire il pareggio di bilancio. Producono cultura e, proprio per questo, ritenevano di dover rientrare a pieno titolo nel novero delle imprese culturali e creative. Quando ero al Ministero della Cultura eravamo molto sensibili a questa impostazione. Anche il FAI sosteneva con forza questa posizione. L'idea era quella di non aderire esclusivamente al secondo orientamento, quello di matrice più propriamente imprenditoriale, proveniente dall'allora Ministero dello Sviluppo Economico, oggi Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Quest'ultimo, anche per esigenze di semplificazione organizzativa, sosteneva che le imprese culturali e creative fossero,

⁶¹ Rettore Scuola IMT Altì Studi di Lucca.

innanzitutto, imprese e che quindi dovessero fare riferimento alla definizione civilistica di impresa, alla Camera di Commercio e al Registro delle Imprese.

La difficoltà di conciliare questi due orientamenti portò, in quegli anni, alla predisposizione di una norma – era il 2017 – che cercava di ricomprenderli entrambi, prevedendo anche un fondo speciale che però non fu mai attivato, perché il relativo decreto attuativo non venne emanato. Negli anni successivi, semplificando molto, ha prevalso il secondo orientamento. Oggi abbiamo quindi un sistema normativo che include anche gli enti del Terzo settore e forme giuridiche diverse da quelle disciplinate dal Libro V del Codice civile, ma a condizione che svolgano prevalentemente attività d'impresa. Questo finisce per escludere, o comunque rendere più difficile l'inclusione, di fondazioni, musei e altri soggetti che potrebbero invece farne parte.

A mio avviso è importante che queste realtà siano incluse. E qui mi collego al secondo punto, prendendo spunto da quanto è stato detto finora. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di costituire un soggetto capace di mettere insieme tutti gli attori, anche quelli che oggi non rientrano nella definizione normativa di impresa culturale e creativa, per svolgere attività comuni finalizzate a valorizzare ancora di più l'eccezionalità di Lucca.

Perché, in fondo, Lucca è già un'impresa culturale e creativa. Non è semplicemente una città nella quale operano cinque o dieci imprese culturali e creative: è la città stessa a rappresentare questo modello. Naturalmente non vogliamo iscrivere il Comune di Lucca nella sezione speciale del Registro delle Imprese. Sarebbe probabilmente complicato anche soddisfare tutti i requisiti previsti dal decreto ministeriale. Il punto, però, è un altro: partendo da questa consapevolezza si può creare un soggetto capace di mettere insieme anche le realtà non profit oggi escluse dalla disciplina vigente. Sarà poi possibile valutare, caso per caso, se quel soggetto possa costituire a sua volta un'impresa culturale e creativa. Non voglio certo proporre la nascita di nuove società partecipate, ma ritengo indispensabile costruire un luogo nel quale tutti questi soggetti possano lavorare insieme.

Che cosa può fare la Scuola IMT?

La Scuola ha iniziato una nuova fase. Quest'anno compiamo vent'anni e, grazie anche al sostegno costante della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, che ci ha accompagnato mettendo a disposizione gli immobili e tutto il supporto necessario per nascere e crescere, abbiamo ormai raggiunto una dimensione tale da poter essere realmente al servizio della città, senza compromettere la nostra attività istituzionale.

Quando arrivai a Lucca, undici anni fa, come professore di ruolo, eravamo dodici docenti. È evidente che, con dodici professori impegnati nella ricerca, nella didattica e nel tutoraggio degli allievi, dedicare energie anche al servizio del territorio avrebbe messo in difficoltà la Scuola stessa. Oggi, invece, siamo trentadue professori, oltre ai ricercatori, e siamo perfettamente nelle condizioni di essere un'istituzione che lavora per la città senza mettere a rischio le proprie attività ordinarie.

Per questo abbiamo sottoscritto numerosi accordi. La prossima settimana si insedierà anche il comitato paritetico con la Camera di Commercio. Abbiamo poi un accordo con il Comune, uno con la Provincia e un protocollo con Promo PA, che ci ha resi partner istituzionali di LuBeC. Collaboriamo inoltre con numerosi Comuni, anche della Garfagnana, con l'obiettivo di diventare, per quanto possibile, un centro di competenze e di servizi al territorio.

Credo che Lucca, in realtà, faccia già molte cose in questa direzione. Penso, ad esempio, alla Paper Week dedicata al riciclo della carta, che quest'anno ha avuto particolare rilievo. Ogni

anno cambia la capitale del riciclo della carta, ma iniziative di questo tipo dimostrano che, in quel settore, il sistema funziona. Abbiamo visto nascere la Capitale italiana del libro. Questo dimostra che il modello delle "capitali tematiche" funziona.

Che cosa significa, allora? Significa che Lucca potrebbe, anche senza attendere un riconoscimento formale, diventare la capitale delle imprese culturali e creative. Non perché qualcuno le attribuisca un titolo, ma perché lo è già nei fatti. Se riuscissimo a mettere in rete tutte queste esperienze e a costruire un percorso che colleghi eventi, istituzioni, imprese e produzioni culturali – penso naturalmente anche al Summer Festival – allora, seguendo idealmente questi punti lungo il calendario e nel territorio, Lucca apparirebbe per ciò che già è: la capitale delle imprese culturali e creative.

Intervento di Valter Tamburini⁶²

La Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest promuove lo sviluppo del sistema delle imprese culturali e creative, con l'obiettivo di rafforzare la competitività del territorio e sostenere processi di innovazione, integrazione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Lucca e la sua provincia, da questo punto di vista, rappresentano un contesto particolarmente favorevole. Parliamo infatti di un territorio caratterizzato da una straordinaria vivacità culturale, che non si esprime solo attraverso eventi di rilievo nazionale e internazionale, ma anche tramite un tessuto produttivo diffuso, fatto di competenze artistiche, manifattura e creatività. Questo patrimonio costituisce una base concreta su cui costruire politiche di crescita strutturate.

L'introduzione del registro delle imprese culturali e creative, prevista dalla recente normativa, rafforza ulteriormente questo scenario. Come Camera di Commercio siamo direttamente coinvolti nella sua attuazione e riteniamo che possa rappresentare uno strumento fondamentale per qualificare e rendere più visibile un comparto che, già oggi, esprime numeri significativi in termini di imprese e occupazione.

In questo contesto, il nostro impegno si sviluppa lungo due direttrici principali. La prima riguarda le infrastrutture: stiamo lavorando al completamento del Polo Tecnologico Lucchese, con un investimento rilevante, per mettere a disposizione spazi e servizi destinati anche a startup, spin-off e imprese innovative attive nei servizi per la valorizzazione del patrimonio culturale. La seconda direttrice è quella dell'integrazione, ovvero la costruzione di un ecosistema capace di mettere in relazione imprese, università e centri di alta formazione, valorizzando le competenze presenti anche nei territori limitrofi.

Un aspetto che considero particolarmente rilevante è la coesione tra le istituzioni. Nel nostro territorio esiste una capacità concreta di lavorare insieme tra enti locali, sistema camerale, fondazioni e mondo della ricerca. Non è un elemento scontato, ma rappresenta una condizione essenziale per trasformare una vocazione in un progetto di sviluppo condiviso.

Credo che Lucca abbia tutte le caratteristiche per affermarsi come un punto di riferimento per le imprese culturali e creative. L'obiettivo non è solo quello di rafforzare un'identità culturale già consolidata, ma di costruire una vera e propria piattaforma produttiva, capace di attrarre investimenti, generare innovazione e creare nuove opportunità di crescita. Si tratta di una sfida

⁶² Presidente Camera di Commercio Toscana Nord Ovest. Intervento revisionato dall'autore.

ambiziosa, ma concreta, che possiamo affrontare con fiducia facendo leva sugli asset esistenti e su una visione condivisa di sviluppo.

LE ICC NEL QUADRO NAZIONALE: OPPORTUNITÀ E SERVIZI

Intervento di Silvia Cacciatore (in collegamento da remoto)⁶³

Ringrazio Promo PA Fondazione per l'invito. Un invito che offre l'occasione di presentare quella parte del lavoro istituzionale del nostro Ministero dedicata all'arte e alla creatività contemporanea, con un focus specifico sulle imprese culturali e creative. Queste ultime sono oggi al centro delle più recenti politiche di rilancio dell'economia, sia in Europa sia, soprattutto, in Italia, dove una straordinaria tradizione di eccellenza nella produzione artistica offre un terreno particolarmente favorevole al loro sviluppo. A partire da quest'anno, la Direzione Generale Creatività Contemporanea è chiamata a coadiuvare l'Autorità di gestione del Programma Nazionale Cultura 2021-2027 nell'attuazione dell'Azione 1.3.1, finalizzata a promuovere la nascita, la crescita e il posizionamento competitivo delle imprese dei settori culturali e creativi. L'investimento complessivo ammonta a 151.710.000 euro e avrà come destinatari finali le imprese culturali e creative delle regioni del Mezzogiorno: Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia.

Con il decreto n. 522 dell'8 settembre 2025, l'Autorità di gestione del Programma Nazionale Cultura ha approvato le Linee di indirizzo relative all'Azione 1.3.1 che, in continuità con il decreto del Ministro della Cultura n. 72 del 20 marzo, relativo all'istituzione del Fondo per le imprese culturali e creative, segnano un passaggio strategico per il Programma, quale esito di un ampio processo di consultazione pubblica con gli stakeholder. Il Fondo è destinato al finanziamento dell'avvio di nuove iniziative imprenditoriali e allo sviluppo e consolidamento di quelle esistenti, realizzate da micro, piccole e medie imprese e da soggetti del Terzo settore che svolgono attività economica nei seguenti ambiti culturali e creativi: architettura e design; arti visive, inclusa la fotografia; audiovisivo, comprendente cinema, televisione, videogiochi, software, multimedia e radio; letteratura ed editoria; moda; artigianato artistico; musica; patrimonio culturale materiale e immateriale, inclusi archivi, biblioteche e musei; teatro, danza e altre arti performative. Nell'ambito dell'Azione 1.3.1 saranno finanziabili progetti di investimento fino a 2,5 milioni di euro, comprendenti spese per investimenti materiali e immateriali, servizi e capitale circolante.

Con questo intervento il Programma Nazionale Cultura 2021-2027 conferma l'impegno condiviso a valorizzare le potenzialità economiche e sociali delle imprese culturali e creative. A breve sarà emanato un avviso pubblico che metterà a bando strumenti integrati costituiti da un mix di prestiti, sovvenzioni e servizi di accompagnamento, finalizzati anche all'acquisto di servizi specialistici connessi ai progetti di investimento.

È nel quadro delle attività svolte dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea, e in particolare dal Servizio I, a sostegno delle imprese culturali e creative che deve essere letta anche la novità introdotta dalla legge 27 dicembre 2023, n. 206, entrata in vigore nel 2024, recante disposizioni per la valorizzazione, la promozione e la tutela del Made in Italy. Tale legge mira a sostenere e promuovere, a livello nazionale e internazionale, le eccellenze produttive e

⁶³ Funzionaria servizio I Imprese Culturali e Creative, Moda e Design, Direzione Generale Creatività Contemporanea - DiAC. Intervento revisionato dall'autrice.

il patrimonio culturale del nostro Paese. Per la prima volta, questa legge affronta il tema della definizione normativa del perimetro del settore culturale e creativo e introduce un Piano strategico pluriennale destinato ad accompagnarne e favorirne lo sviluppo. La Direzione Generale collabora, per le materie di propria competenza, a questo processo, fornendo supporto tecnico ai lavori dell'Ufficio legislativo del Ministero della Cultura.

L'impianto normativo dedica alle imprese culturali e creative una specifica sezione, contenente gli articoli che prevedono l'emanazione, da parte del Ministero della Cultura, di una serie di decreti attuativi, anche di concerto con altri Dicasteri e con la Conferenza Unificata.

L'articolo 25 della legge definisce l'ambito delle imprese culturali e creative e dispone l'istituzione, presso le Camere di Commercio, di una sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata esclusivamente a queste realtà. Le modalità e le condizioni per il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa sono state definite dal decreto attuativo n. 402 del 25 ottobre 2024, adottato dal Ministro della Cultura di concerto con il Ministro delle Imprese e del Made in Italy. Sono considerate imprese culturali e creative tutti i soggetti che svolgono un'attività stabile e continuativa, con sede in Italia oppure in uno degli Stati membri dell'Unione europea o dello Spazio economico europeo, purché siano soggetti passivi d'imposta in Italia e abbiano come oggetto sociale, in via esclusiva o prevalente, l'ideazione, la creazione, la produzione, lo sviluppo, la diffusione, la promozione, la conservazione, la ricerca, la valorizzazione e la gestione di beni, attività e prodotti culturali, ovvero svolgano attività di supporto, ausiliarie o strettamente funzionali a tali finalità.

Con decreto direttoriale del Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 10 luglio 2025, adottato in attuazione dell'articolo 5 del decreto interministeriale n. 402 del 25 ottobre 2024, è stata istituita la sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle imprese culturali e creative e sono stati disciplinati gli adempimenti necessari per la relativa iscrizione. L'iscrizione rappresenta un passaggio importante per delimitare con maggiore precisione il perimetro di un ecosistema, quello culturale e creativo, particolarmente articolato ed eterogeneo.

L'articolo 26 della legge dispone inoltre l'istituzione dell'Albo delle imprese culturali e creative di interesse nazionale, richiamando, per impostazione, gli strumenti già previsti per i marchi storici e gli archivi d'impresa di interesse nazionale.

Con il decreto del Ministero della Cultura n. 460 del 18 dicembre 2024 sono state definite imprese culturali e creative di interesse nazionale quelle imprese già iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese che, per storia, prestigio e rilevanza strategica, rappresentano una particolare eccellenza collegata al territorio nazionale.

I soggetti già riconosciuti come imprese culturali e creative ai sensi dell'articolo 25 potranno pertanto, a breve, presentare domanda di iscrizione all'Albo istituito presso la Direzione Generale Creatività Contemporanea, purché in possesso di specifici requisiti: svolgere la propria attività da almeno cinque anni; contribuire, in ambito nazionale e internazionale, alla definizione dell'identità nazionale e alla crescita civile, culturale ed economica del Paese oppure alla valorizzazione del territorio in cui operano; possedere un archivio d'impresa, inteso come l'insieme della documentazione funzionale e strumentale all'attività dell'impresa stessa.

Per le imprese culturali e creative titolari o licenziatarie esclusive di un marchio storico di interesse nazionale è prevista una procedura semplificata.

L'articolo 29 della medesima legge istituisce inoltre un fondo di circa tre milioni di euro annui, fino al 2033, destinato a sostenere gli investimenti effettuati sul territorio nazionale dalle

imprese culturali e creative. La definizione delle modalità e delle condizioni per la concessione dei contributi in conto capitale è demandata a un successivo decreto attuativo del Ministro della Cultura, di concerto con il Ministro delle Imprese e del Made in Italy e con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, previa intesa in Conferenza Unificata.

Infine, l'articolo 30 dispone l'adozione, con cadenza triennale, di un Piano nazionale strategico per la promozione e lo sviluppo delle imprese culturali e creative, approvato con decreto del Ministro della Cultura, di concerto con il Ministro delle Imprese e del Made in Italy e con il Ministro degli Affari Esteri, sentita la Conferenza Stato-Regioni.

Il Piano strategico si propone, tra gli altri obiettivi, di collocare stabilmente l'ecosistema culturale e creativo al centro delle politiche nazionali di sviluppo e crescita.

Questo è, in sintesi, l'impegno che la Direzione Generale Creatività Contemporanea e, in particolare, il Servizio I stanno portando avanti per sostenere le organizzazioni culturali e creative, valorizzandone non soltanto il ruolo culturale e sociale, ma anche la capacità di generare occupazione, innovazione e sviluppo.

Intervento di Sabrina Mattei⁶⁴

A Lucca le botteghe artigiane non rappresentano soltanto attività economiche tradizionali, ma veri presidi di cultura materiale e identità urbana. Ceramisti, pellettieri, restauratori, orafi, tipografi, liutai e maestri del saper fare custodiscono competenze che appartengono alla storia della città e che oggi possono diventare una leva di sviluppo contemporaneo. Riconoscere l'artigianato come parte integrante delle Imprese Culturali e Creative significa attribuire a queste realtà non solo un valore culturale ed estetico, ma anche una funzione economica strategica. La sfida non è limitarsi alla tutela delle botteghe come patrimonio da conservare, ma accompagnarle in un percorso di evoluzione imprenditoriale. Questo significa investire in formazione manageriale e digitale, rafforzare competenze su marketing, comunicazione, pricing e gestione finanziaria, favorire reti e distretti creativi capaci di condividere servizi e opportunità, e rendere realmente accessibili bandi e finanziamenti. Lucca possiede tutte le caratteristiche per costruire un ecosistema integrato delle Imprese Culturali e Creative, mettendo in relazione artigianato, turismo esperienziale, sistema culturale, scuole, festival ed eventi di rilievo internazionale come Lucca Comics & Games. Le botteghe possono diventare luoghi aperti, spazi di esperienza e narrazione, capaci di attrarre visitatori interessati a conoscere processi creativi e mestieri. Accanto alla tradizione devono trovare spazio anche innovazione e tecnologie creative: artigianato digitale, design, manifattura innovativa e nuovi strumenti di comunicazione. Il cambiamento più importante riguarda però la mentalità: passare dall'idea della bottega come luogo statico alla visione di una microimpresa creativa che evolve, collabora e investe sul proprio futuro. Lucca può diventare un modello di sostenibilità culturale applicata all'artigianato, trasformando la propria ricchezza culturale in un ecosistema economico vitale, contemporaneo e sostenibile

Intervento di Francesco Spano⁶⁵

Il percorso che ha portato alla disciplina giuridica delle imprese culturali e creative è iniziato nel 2017, attraverso un lungo confronto sulla loro definizione e sul perimetro dei soggetti coinvolti.

⁶⁴ Presidente CNA Lucca. Intervento revisionato dall'autrice.

⁶⁵ Direttore Federculture.

Fin dall'inizio, Federculture ha sostenuto una concezione ampia, capace di comprendere realtà diverse accomunate dalla produzione culturale, dalla creatività e dalla necessità di coniugare missione e sostenibilità economica. Con la pubblicazione, il 30 settembre 2025, del Vademecum per l'attivazione del portale dedicato all'iscrizione delle imprese culturali e creative, la riforma entra finalmente nella sua fase operativa.

Il riconoscimento delle ICC rappresenta un passaggio importante perché afferma con chiarezza che la cultura può essere parte integrante di una filiera economica capace di generare valore, occupazione e benessere. Per molto tempo cultura ed economia sono state considerate dimensioni separate; oggi, invece, si riconosce che la cultura può essere essa stessa fattore di produzione, innovazione e sviluppo.

Questa acquisizione, tuttavia, non può essere letta soltanto come accesso a nuove agevolazioni fiscali, contributi o strumenti di sostegno. Il vero salto consiste nel rafforzare nel settore culturale un'autentica cultura d'impresa, fatta di capacità gestionale, rigore, professionalità e responsabilità. Significa saper organizzare le attività secondo criteri imprenditoriali, governare la dimensione economica, valutare rischi e risultati, costruire strategie sostenibili. Ogni forma di sostegno pubblico o privato richiede infatti una corrispondente capacità di gestione e di rendicontazione del valore prodotto.

Per molte organizzazioni culturali, soprattutto quelle di minori dimensioni, questa evoluzione può essere complessa. Proprio per questo diventano decisive la capacità progettuale, la costruzione di reti, la condivisione di competenze e la creazione di soggetti di sistema. È attraverso alleanze stabili che si può costruire un modello capace di unire il rigore dell'impresa alla forza della creatività e di ripensare i territori attraverso la cultura.

In questa prospettiva, Lucca rappresenta un contesto particolarmente significativo: un territorio nel quale soggetti diversi possono convergere attorno a obiettivi condivisi, una visione strategica e strumenti comuni. È da esperienze di questo tipo che può emergere un modello scalabile, capace di trasformare la riforma delle ICC in una reale opportunità di sviluppo economico, crescita occupazionale, evoluzione delle competenze e rafforzamento della missione culturale.

Zes della Cultura di Matera: la fabbrica-giardino di La Martella, di Raffaello De Ruggieri⁶⁶

Il progetto industriale "Zes della Cultura di Matera: la fabbrica-giardino di La Martella", candida la città di Matera ad ospitare imprese culturali, creative e del Made in Italy. Questa scelta è frutto della vocazione di un territorio volto alla produzione culturale.

In attuazione di tale obiettivo la Regione Basilicata ha presentato alla Struttura di missione Zes la proposta progettuale della "Zes della Cultura di Matera", arricchita da vantaggi aggiuntivi rispetto a quelli ordinari della normativa Zes.

Questa offerta promozionale è così articolata: la locazione a canoni calmierati di approntati spazi produttivi; la presenza di una sede ITS di secondo livello; la sede decentrata dell'ISIA Roma Design; il centro di studio, di ricerca, d'indagini di mercato e di pubblicità delle pregevoli filiere produttive; la cabina di sorveglianza per contrastare la contraffazione dei prodotti italiani di qualità immersi nella galassia sconfinata del commercio mondiale on-line; la realizzazione di

⁶⁶ Presidente Fondazione Zetema Matera. Intervento revisionato dall'autore.

essenziali servizi comuni (area di comunicazione e di relazioni, asilo nido e scuola materna, mensa, biblioteca, ecc.).

Il progetto, riproponendo i principi etici ed estetici di Adriano Olivetti, prevede che gli spazi ospitanti le imprese manifatturiere insistano in un parco urbano di 16 ettari, siano non esuberanti ma “ad altezza d’albero” ed esprimano architetture di qualità e di funzionalità.

Il 3 luglio 2025 la Struttura di missione della ZES unica ha rilasciato in favore della Regione Basilicata l’autorizzazione unica n. 281 per la realizzazione di questa “*piattaforma logistica ove far atterrare imprese manifatturiere culturali, creative e del made in Italy*” presso il borgo rurale di La Martella nel Comune di Matera. Il progetto approvato è in variante urbanistica e di pubblica utilità, indifferibilità ed urgenza.

Purtroppo questa dinamica partenza è stata rallentata da una iniziativa legislativa nazionale che ha soppresso la Struttura di missione Zes unica e ha trasferito le relative funzioni e risorse all’istituto Dipartimento per il Sud, allo stato non ancora operativo.

Malgrado questo blocco legislativo il progetto non è stato accantonato, perché sostenuto dalle riconosciute ricadute economiche e occupazionali e perché riconosce la Regione Basilicata quale soggetto attuatore, investendola della responsabilità sociale di “impresa”. Una Regione non più ente erogatore di contributi bensì ente investitore, cioè attore diretto di sviluppo e di occupazione.

Inoltre, la indicata strategia industriale, caso rarissimo in Italia, trasforma la economia della cultura in industria della cultura, favorendo le imprese manifatturiere culturali, creative e del made in Italy che oggi rappresentano una delle forze del lavoro e dell’economia dell’Italia nel mondo.

CANTIERE MIC – MINISTERO DELLA CULTURA | INNOVAZIONE DIGITALE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

A cura di Direzione Regionale Musei Nazionali Campania (DRMN-CAM), in collaborazione con ICE CUBES e ALLESTIMENTI DI IDEE

“GENIUS LOCI”⁶⁷

Intervento di Luana Toniolo⁶⁸, Ilaria Menale⁶⁹, Alessio Mazzolotti⁷⁰, Roberta Gaito⁷¹

“Genius Loci” è un progetto finanziato dal PNRR 1.2 volto al superamento delle barriere sensoriali, culturali e cognitive. L'intervento riguarda 28 siti della Direzione regionale Musei Nazionali Campania (DRMN CAM) fra loro molto eterogenei.

Il gruppo spazia da luoghi monumentali che ospitano collezioni museali vastissime, come la Certosa di San Martino, a siti archeologici come la Villa Romana di Minori o il Teatro di Sessa Aurunca. Anche il livello di accessibilità iniziale era molto disomogeneo: alcuni musei, come il Museo archeologico di Calatia, erano già avanzati (con testi in Braille, QR code e proiezioni immersive), mentre altri, come l'area archeologica di Abellinum, mancavano persino di elementi di base come mappe o pannelli per l'orientamento.

La prima fase del progetto è stata caratterizzata da un assessment approfondito per identificare le criticità e il livello di accessibilità sensoriale e culturale espressa dai 28 siti con l'obiettivo di creare una solida base metodologica capace di portare tutti i siti a un livello uniforme di accessibilità, in virtù di un approccio coerente e omogeneo all'interno della DRMN CAM.

Di lì è stato sviluppato un catalogo di soluzioni (metaprogetto) modulari, scalabili e adattabili alle specificità e ai limiti di budget di ogni singolo sito.

La filosofia progettuale adotta un approccio volto all'accesso multimodale e mira a una forma sostanziale di inclusione nella quale l'accessibilità non risponde soltanto alle esigenze di persone con bisogni speciali, ma offre un bouquet allargato di contenuti ed esperienze. Il visitatore è incoraggiato a organizzare la propria visita scegliendo lo strumento da utilizzare.

Da un punto di vista tecnologico, il progetto mira a superare i rischi di obsolescenza e gli oneri manutentivi degli apparati, privilegiando il coinvolgimento del dispositivo personale del visitatore mediante l'impiego di QR code. Scannerizzando il codice, l'utente accede a un minisito/mobile App che fornisce diversi livelli di approfondimento, dall'audiolettura del pannello al supporto multilingua, da approfondimenti scaricabili a soluzioni in Realtà Aumentata, Mista e Virtuale e a Gemelli Digitali impiegati anche come mappe interattive.

“Genius Loci” si fonda su un ecosistema di soluzioni analogiche e digitali:

- Orientamento di base: rientra tra gli elementi fondativi reinventare l'identità visiva e segnalare chiaramente gli ingressi. È fondamentale l'uso di cartelli per il *wayfinding* e mappe tattili per l'orientamento, esplorabili sia da chi vede sia da chi non vede. I pannelli e le didascalie analogiche sono sempre collegati a QR code.

⁶⁷ Intervento revisionato dagli autori.

⁶⁸ Direttrice Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, MiC.

⁶⁹ Funzionario archeologo DRMN – CAM, Rup Progetto Genius Loci – PNRR 1.2.

⁷⁰ AD e Direttore creativo di Ice Cubes srl.

⁷¹ Titolare di Allestimenti di Idee.

- Digital Twin: vengono utilizzati per l'accesso da remoto e come smart map sul posto. Questo permette al visitatore di essere "teletrasportato" virtualmente nel punto in cui si trova per recuperare informazioni su base topologica.
- La digitalizzazione di manufatti e architetture include la digital fabrication per creare modelli tattili.
- Realtà Aumentata (AR): permette di frapporre livelli di informazione digitale sulla realtà circostante tramite il device dell'utente. Esempi di utilizzo includono la lettura di panorami (come a Villa Jovis, Capri) o la possibilità di estrarre e manipolare virtualmente oggetti dalle vetrine, visualizzando dettagli altrimenti invisibili.
- Accessibilità Digitale: per i luoghi fisicamente inaccessibili a persone con mobilità ridotta (come la Grotta Azzurra a Capri, la tomba di Virgilio a Napoli, o il Mitreo di Santa Maria Capua Vetere), si utilizzano *digital twin* esplorabili o video a 360° per replicare l'esperienza superando le barriere fisiche. La Realtà Virtuale (VR) anche impiegata in forme di *gamification* per i bambini.
- Intelligenza Artificiale (AI): viene impiegata per la content automation. Attraverso i *large language models* (LLM), l'AI facilita la sintesi vocale e la traduzione multilingua. Un suo utilizzo cruciale è nella segmentazione dei contenuti, permettendo di creare materiali adatti a diversi profili di utenza, partendo dal testo scientifico e arrivando a contenuti per bambini o per bisogni educativi speciali, sempre sotto la supervisione del personale umano dei siti.

Il progetto "Genius Loci" è attualmente in corso e sarà completato a giugno 2026. Circa la metà dei siti sono in fase di completamento e gli altri li seguiranno a breve. Il progetto ambisce però a superare il traguardo del PNRR per consolidare un punto di partenza comune per tutti i siti della DRMN CAM sul quale fondare crescita e sviluppo futuri.

ECOMIC – ECOSISTEMA DIGITALE PER IL PATRIMONIO CULTURALE

A cura di Istituto Centrale per la digitalizzazione del Patrimonio Culturale – Digital Library (IC-DP-DIGITAL LIBRARY)

Intervento di Andrea De Pasquale⁷²

La trasformazione digitale, se ben governata, è un ponte che unisce passato e futuro, tradizione e innovazione, centro e periferia, pubblico e privato. Ma soprattutto crea collegamenti dove prima c'erano distanze: nel nostro settore, ad esempio, tra archivi e musei, tra biblioteche e parchi archeologici, tra grandi istituzioni nazionali e piccoli presidi locali. Parlare di "nuova governance del digitale della cultura", dunque, significa interrogarsi su come costruire questi ponti in maniera solida e duratura, con regole comuni, infrastrutture affidabili e con la capacità di far circolare i dati su strade veloci, sicure e accessibili, coinvolgendo istituzioni, imprese e cittadini.

Negli ultimi anni il Ministero della Cultura ha avviato una riforma sostanziale, istituendo nel 2024 la Direzione Generale Digitalizzazione e comunicazione, che dirigo, con la funzione di costituire la cabina di regia nazionale per la trasformazione digitale del patrimonio culturale. Come si evince, non è un cambiamento circoscritto all'organizzazione ministeriale,

⁷² Direttore Generale Digitalizzazione e comunicazione. Intervento revisionato dall'autore.

ma riguarda l'intero sistema-Paese, che necessita di un coordinamento centrale capace di dare impulso e unità a un panorama estremamente ricco ma storicamente frammentato.

Da parte nostra, le azioni già largamente avviate per la costruzione di questa nuova governance sono molteplici. Mediante le competenze dell'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale – Digital Library, stiamo sviluppando l'ecosistema culturale Ecomic, che rappresenta un nucleo di servizi essenziali per coordinare e sostenere la trasformazione digitale del Paese. Parallelamente, attraverso il programma Dicolab, centinaia di operatori culturali stanno acquisendo nuove competenze digitali, in una serie di corsi che non si limitano a un aggiornamento episodico, ma si strutturano come parte di una formazione continua. A questi strumenti si aggiungono i cantieri tematici, concepiti per raccogliere feedback, esperienze e proposte dai cittadini e dagli operatori, e per favorire un dialogo diretto con i territori.

La prospettiva che si apre è quella di un patrimonio nazionale integrato e accessibile, con Ecomic come piattaforma di riferimento, una formazione estesa a tutte le istituzioni, una sicurezza informatica rafforzata e un dialogo stabile con le imprese e le reti europee e internazionali.

In conclusione, il digitale è uno strumento, non un fine, che consente di valorizzare, tutelare e trasmettere il nostro patrimonio in forme nuove, aprendolo a pubblici sempre più vasti e favorendo la nascita di nuove economie della cultura. La nuova governance digitale è dunque una responsabilità condivisa: richiede regole, coordinamento, ma anche il protagonismo degli operatori e la partecipazione delle comunità. Con questa consapevolezza guardiamo al futuro, con l'auspicio che da confronti come questo nascano idee, proposte e collaborazioni capaci di rendere il nostro ecosistema culturale sempre più inclusivo, sicuro e sostenibile.

CANTIERE MIC – MINISTERO DELLA CULTURA | ACCESSIBILITÀ, SOSTENIBILITÀ, PNRR, WELFARE CULTURALE E NUOVE FORME DI PARTECIPAZIONE

A cura di Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Pisa e Livorno (SABAP – PI)

Intervento di apertura di Lorella Alderighi⁷³

Pianosa è un'isola dell'Arcipelago Toscano conosciuta per il suo passato di isola adibita a carcere di massima sicurezza. Nel 1998 la struttura penitenziaria fu dismessa e l'isola divenne parte integrante del Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano. Date le sue peculiarità storiche e archeologiche, dal 2005 è interamente sottoposta a vincolo archeologico oltre che paesaggistico.

Grazie al finanziamento del Ministero della Cultura "Programmazione delle risorse degli interventi a valere sul Piano Strategico Grandi Progetti Beni Culturali" per il Parco archeologico diffuso dell'isola di Pianosa, è stato possibile portare a termine dal 2022 al 2025 una serie di interventi effettuati a cura della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Pisa e Livorno su progetto e direzione del funzionario archeologo dott.ssa Lorella Alderighi, e realizzati dalla ditta Piacenti S.p.a.

Tutti gli interventi sono stati progettati ed eseguiti perseguendo le finalità di riqualificazione del paesaggio laddove interventi antropici avevano impattato sull'ambiente, ripulitura e ripristino della fruibilità di siti archeologici già noti e creazione di ancora nuovi punti archeologici fruibili mediante una sentieristica tracciata all'interno dell'habitat naturale e messa in sicurezza con elementi naturali tramite staccionate e cancelli in legno con l'apporto di materiali non naturali solo per la pannellistica didattica.

Nel dettaglio, è stata asportata la copertura ammalorata del complesso romano del "Bagno di Agrippa" e sono state restaurate tutte le strutture archeologiche compresa la *porticus* venuta alla luce a seguito di un ampliamento dello scavo ottocentesco che ha permesso, grazie ai rivestimenti marmorei ivi rinvenuti, l'estensione della cronologia al primo secolo d.C.

È stata inoltre scavata la "Grande struttura a pozzo della piccola cava", fruibile grazie alla messa in sicurezza insieme alla "Grande struttura a pozzo del Belvedere" ed alle altre sepolture della Necropoli del Belvedere.

A seguito di saggi archeologici mirati, è stata individuata e parzialmente scavata una fattoria romana con alloggiamenti per oltre 50 *dolia* ed un vivaio in olle perforate.

Il progetto ha permesso di ampliare l'offerta formativa dei percorsi all'interno dell'isola accompagnati da guide naturalistiche di cui è stata effettuata una formazione anche archeologica. L'isola di Pianosa, infatti, è ormai meta di un turismo sostenibile durante tutto l'anno, grazie anche ai percorsi di trekking che attraversano l'intera isola.

I lavori previsti nel Progetto hanno visto la collaborazione di tutti gli Enti coinvolti nella gestione dell'isola: l'Amministrazione penitenziaria, l'Ente Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano ed il Comune di Campo nell'Elba.

⁷³ Funzionario archeologo SABAP-PI. Intervento revisionato dall'autore.

Per tutte le attività legate al ripristino ambientale, alla realizzazione della sentieristica, alla manovalanza per lo scavo archeologico ed il restauro, hanno lavorato i detenuti del Carcere di Porto Azzurro all'interno di un percorso di riabilitazione, inclusione e di formazione professionale, a fianco della ditta vincitrice dell'appalto che ha provveduto alla loro regolare assunzione per tutta la durata dei lavori e, in alcuni casi, anche successivamente, per lavori esterni all'isola.

GIOVANI, PARTECIPAZIONE E PATRIMONIO CULTURALE: ESPERIENZE DI INNOVAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE A POMPEI

A cura di Parco Archeologico di Pompei (PA-POMPEI)

Intervento di Giorgio Motisi⁷⁴

Negli ultimi anni il Parco Archeologico di Pompei ha affiancato alle sue attività di tutela una riflessione sempre più approfondita sui temi dell'accessibilità e dell'inclusione sociale. In un territorio complesso come quello vesuviano, il patrimonio culturale non può infatti che porsi anche come spazio di relazione e mediazione culturale, specie nei confronti delle giovani generazioni. È in questa direzione che si collocano alcuni progetti sviluppati dal Parco attraverso collaborazioni con enti del terzo settore, istituzioni scolastiche, soggetti pubblici e privati.

Un primo caso è quello del *Pompeii Children's Museum*, inaugurato nel 2024 presso Casa Rossellino, uno degli edifici restaurati nell'ambito del Grande Progetto Pompei. Il museo è concepito come spazio interattivo dedicato ai bambini, dove l'apprendimento si sviluppa attraverso attività laboratoriali, pratiche manuali e percorsi educativi. Realizzato a partire da un partenariato speciale pubblico-privato, il progetto coinvolge archeologi, artisti ed educatori, secondo un modello che intreccia mediazione culturale, servizi educativi e attenzione all'accessibilità.

A partire dal 2024, il Parco promuove anche la *Fattoria culturale e sociale "Parvula Domus"*: la prima fattoria sociale ospitata all'interno un'area archeologica in Italia, sviluppata insieme alla cooperativa "Il Tulipano", attiva da anni nell'ambito delle attività per ragazzi con disturbi dello spettro autistico. Attraverso attività agricole, laboratori e percorsi esperienziali, la *Parvula Domus* sperimenta forme di interazione tra pratiche di inclusione socio-lavorativa, educazione ambientale e valorizzazione del patrimonio, favorendo un rapporto diretto tra comunità e area archeologica.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda infine il dialogo con le scuole del territorio, al centro del laboratorio teatrale *Sogno di Volare*, avviato nel 2021 in collaborazione con il Teatro di Napoli Nazionale e numerosi altri partner. Il progetto coinvolge ogni anno più di cento studenti in attività di riscrittura e messa in scena dei classici, culminanti in spettacoli ospitati al Teatro Grande di Pompei. I ragazzi sono così chiamati non solo a confrontarsi con la letteratura classica, ma anche a misurarsi con forme di partecipazione attiva alla vita del Parco, in un processo che intreccia formazione e riappropriazione dei luoghi della cultura.

Queste esperienze riflettono un tentativo di ridefinire il rapporto tra sito archeologico e territorio. Come ogni luogo della cultura, Pompei è chiamata infatti a confrontarsi sempre più con questioni di carattere sociale ed educativo, interrogandosi sulle forme attraverso cui uno

⁷⁴ Funzionario storico dell'arte PA-POMPEI. Intervento revisionato dall'autore.

spazio con la sua portata simbolica possa diventare realmente attraversabile, condiviso e riconoscibile da parte della propria comunità. In questa prospettiva, accessibilità e partecipazione non coincidono soltanto con il superamento delle barriere fisiche o cognitive, ma implicano, oggi più che mai, la costruzione di pratiche di coinvolgimento, capaci di restituire al patrimonio una funzione profondamente civile.

L'ACCESSIBILITÀ NEI LUOGHI DELLA CULTURA: TRA FORMAZIONE, DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE

A cura di Direzione Generale Musei in collaborazione con Scuola Nazionale del Patrimonio e delle Attività Culturali

Intervento di Elena Pelosi⁷⁵

Personeper. Accessibilità nei luoghi della cultura è stato un progetto finanziato dall'Unione europea – NextGenerationEU nell'ambito del PNRR Cultura 4.0, promosso dalla Direzione generale Musei del Ministero della Cultura e curato dalla Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali. L'iniziativa è nata con l'obiettivo di promuovere una cultura dell'accessibilità all'interno dei musei, degli archivi, delle biblioteche e, più in generale, di tutti i luoghi della cultura, adottando un approccio integrato, sistemico e multidisciplinare.

Il progetto si è rivolto principalmente al personale che opera negli istituti culturali, sia pubblici sia privati, e ha sostenuto un percorso di crescita e aggiornamento professionale su temi come l'accessibilità cognitiva, culturale, fisica e sensoriale.

L'idea di fondo è stata che l'accessibilità non potesse ridursi a una semplice serie di norme o interventi tecnici, ma dovesse diventare parte integrante delle pratiche organizzative, dei processi decisionali e delle modalità di relazione con i visitatori. Rendere un luogo della cultura accessibile significa infatti renderlo più accogliente, inclusivo e capace di rispondere ai bisogni di persone diverse, valorizzando le differenze come risorsa preziosa.

Al centro del progetto c'è stato un ampio programma formativo che ha coinvolto oltre 160 docenti ed esperti del settore e ha previsto complessivamente 695 ore di attività, tra formazione online e percorsi in presenza. I corsi a distanza hanno affrontato temi legati ai principi dell'accessibilità culturale, alla progettazione inclusiva, all'accoglienza e alla mediazione del patrimonio culturale, con l'obiettivo di fornire strumenti concreti e al contempo favorire un cambiamento di prospettiva, mettendo al centro le persone e le loro esperienze.

Accanto alla formazione online, Personeper ha proposto diverse attività formative in presenza. "Missione accessibilità" è stata rivolta ai dirigenti e alle figure apicali di musei, archivi e biblioteche, lavorando sull'integrazione dell'accessibilità nei processi organizzativi. "Oltre le barriere" ha coinvolto gli staff delle istituzioni culturali in laboratori dedicati all'individuazione delle barriere, visibili e invisibili, presenti negli spazi e nelle pratiche quotidiane. Con "Cantieri" si è favorito il confronto diretto con organizzazioni già attive su questi temi, mentre "Binario accessibilità" ha portato la formazione direttamente nei territori, creando occasioni di scambio e condivisione di esperienze su scala nazionale. Ogni attività è stata il frutto di alleanze e collaborazioni con musei, archivi e biblioteche che si sono messe in gioco e hanno co-organizzato e ospitato la formazione in presenza.

⁷⁵ Esperta di politiche e gestione della cultura scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali. Intervento revisionato dall'autrice.

Personeper ha incluso inoltre “Accessibilità senza confini”, un programma di visite di studio internazionali che nel 2026 ha portato i partecipanti a Lisbona e Helsinki per confrontarsi con esperienze europee avanzate nel campo dell’accessibilità culturale.

Al termine dei percorsi formativi, i partecipanti hanno ricevuto un Open Badge che ha certificato le competenze acquisite e che ha potuto essere riconosciuto anche ai fini della formazione obbligatoria nella pubblica amministrazione.

Il progetto ha dedicato grande attenzione anche alla disseminazione e alla ricerca. Sono state previste pubblicazioni editoriali, una serie di podcast Non toccare! e una piattaforma digitale — personeper.it — pensata come spazio di condivisione di materiali, strumenti e buone pratiche. A queste iniziative si è affiancata una ricerca affidata al Dipartimento delle Arti dell’Università di Bologna, dedicata alle politiche e alle pratiche per l’accessibilità nei luoghi della cultura.

Più che un progetto formativo, Personeper si è quindi proposto come un percorso di trasformazione culturale, capace di mettere al centro il diritto di tutte le persone a partecipare pienamente alla vita culturale del Paese.

TOMATO THE ORIGINAL MUSEUM AVAILABLE TO OVERALL. UN PROGETTO EUROPEO DI ACCESSIBILITÀ PER IL MUSEO D’ARTE ORIENTALE⁷⁶

A cura di Museo d’Arte Orientale (MAO) – Direzione Regionale Musei Nazionali Veneto (DRMN-VEN), in collaborazione con Venetian Cluster e Gruppo Pleiadi

Intervento di Marta Boscolo Marchi⁷⁷, Sergio Calò⁷⁸, Elisa Assunta de Concini⁷⁹, Alessio Scaboro⁸⁰

Il progetto TOMATO (The Original Museums Available To Overall, il museo originale e accessibile a tutti) realizzato al Museo d’Arte Orientale di Venezia, è un’iniziativa finanziata dalla Commissione europea nell’ambito del programma Creative Europe allo scopo di aumentare l’accessibilità dei luoghi della cultura e del sapere, in particolare ai bambini e ai giovani provenienti da situazioni di marginalità sociale.

A portare avanti questo progetto un team internazionale che vede la partecipazione di ben 13 partner in otto nazioni (Italia, Grecia, Repubblica Ceca, Belgio, Romania, Croazia, Slovenia e Austria), e che ha il suo cuore proprio in Veneto, con la partecipazione di Gruppo Pleiadi e di Venetian Cluster, nonché della stessa Regione Veneto e della Direzione regionale Musei nazionali Veneto del Ministero della cultura.

Al Museo d’Arte Orientale di Venezia, Venetian Cluster e il Gruppo Pleiadi, con lo staff del Museo, hanno realizzato un kit fisico ludico creativo e una app per il coinvolgimento dei più piccoli.

⁷⁶ Intervento revisionato dagli autori.

⁷⁷ Museo d’Arte Orientale di Venezia.

⁷⁸ Venetian Cluster.

⁷⁹ Museo d’Arte Orientale di Venezia.

⁸⁰ Gruppo Pleiadi.

In una scatola di cartone, bambini e adulti possono trovare i vari elementi del kit con il quale giocare insieme: un libretto con la storia illustrata di Monk Fu, la scimmietta coraggiosa; tutti i componenti in legno per costruire un *butai* da *kamishibai* con le tavole della storia di Momotarō, il bambino pesca; uno story memory per dar vite a tante favole nuove senza limiti alla propria fantasia; una scimmietta da vestire con abiti in carta o stoffa da ritagliare. Si tratta di attività già sperimentate in passato al Museo, alle quali Pleiadi ha saputo dare una veste accattivante, dinamica e colorata.

Il progetto, giunto all'ultimo anno di realizzazione, al kit fisico abbina una app che permette di fruire dei contenuti dei musei aderenti anche in maniera virtuale, in modo divertente e stimolando la curiosità.

Per ideare e realizzare sia il kit sia l'app, i partner hanno co-progettato con lo staff del Museo per un anno; ed è poi arrivato il momento di far giocare i bambini con i contenuti del museo. A Venezia un articolato progetto didattico elaborato da questa istituzione con la scuola primaria Diaz dell'Istituto Comprensivo Morosini ha portato il kit fisico anche nelle aule scolastiche.

Gli strumenti elaborati permettono anche a bambini con disturbi dello spettro dell'autismo, che potrebbero essere a disagio in un luogo affollato e diverso da quello cui sono abituati, di poter comunque usufruire dei contenuti culturali dell'istituzione coinvolta. Lo stesso vale per bambini che possono avere problemi di deambulazione, o anche che vivono semplicemente in regioni lontane e che magari per ragioni economiche non possono recarsi personalmente in luoghi come Ca' Pesaro o una delle altre strutture partner. Lo scopo di TOMATO è proprio questo: rendere davvero la cultura accessibile a tutti.

WELFARE CULTURALE: BENESSERE ACCESSIBILE ALLA GALLERIA DELL'ACCADEMIA DI FIRENZE

A cura di Galleria dell'Accademia di Firenze (GA-AFI) in collaborazione con Fondazione CR Firenze

Intervento di Giulia Coco⁸¹

La Galleria dell'Accademia di Firenze è uno dei musei più visitati al mondo, con flussi provenienti da tutto il mondo che arrivano anche a 8000 presenze giornaliere, concentrate soprattutto tra marzo e ottobre, in spazi piuttosto limitati.

Questi aspetti, vere e proprie criticità per l'organizzazione di attività accessibili, hanno sollecitato la creazione di strumenti essenziali - irrinunciabili per il museo di oggi - che favoriscano una visita autonoma, come le due mappe tattili in italiano e inglese realizzate in ottica *design for all* con la segnalazione delle sale e dei servizi a disposizione per orientarsi in Galleria.

Con un approccio che stimola relazioni, curiosità e favorisce l'accoglienza, la Galleria dell'Accademia di Firenze ha pubblicato un *Kit di preparazione alla visita* e una *Storia sociale* del museo, principalmente dedicati a persone neurodivergenti. Il Kit è un prontuario con informazioni pratiche (come arrivare al museo, orari, servizi presenti etc.), curiosità e *highlights* utili per preparare la visita. La Storia sociale, invece, contiene narrazioni semplificate su sale e

⁸¹ Responsabile Servizi educativi e Accessibilità Galleria dell'Accademia di Firenze e Musei del Bargello. Intervento revisionato dall'autrice.

opere, oltre a indicare servizi, punti e persone di riferimento, accompagnando i pubblici nel percorso in Galleria.

I due strumenti adottano un approccio colorato e giocoso per favorire il benessere psicofisico dei pubblici, informando e assicurando quei visitatori che, all'interno del museo, possono provare disagio ad affrontare il superamento di controlli, lunghe attese, la presenza di molte persone e rumori.

La Galleria dell'Accademia di Firenze organizza anche visite tattili e LIS co-progettate con Stazione Utopia, Culter, Unione Italiana Ciechi e Ipovedenti di Firenze ed Ente Nazionale Sordi sezione provinciale di Firenze.

Le visite tattili permettono di toccare le sculture michelangeloesche del museo, con l'uso di guanti e l'ausilio di riproduzioni in legno degli strumenti utilizzati dal Buonarroti, senza alcuna barriera fisica (il cancello di protezione della scultura è aperto). Le visite guidate LIS sono invece dedicate alla storia e alle collezioni e prevedono anche percorsi *kids*, per bambini sordi e udenti tra i 6 e i 12 anni.

Parte integrante dell'offerta educativa del museo, le attività legate all'accessibilità si inseriscono nella programmazione ordinaria dell'Istituto. Per questo, in occasione della mostra *Venere che entra nel bagno del mare di Luigi Pampaloni. Una nuova acquisizione per la Galleria dell'Accademia di Firenze e Musei del Bargello*, il museo ha realizzato il modello tattile di una delle opere esposte in collaborazione con l'Accademia di Belle Arti di Firenze e con la consulenza di UICI Firenze e, durante l'esposizione, ha organizzato visite LIS.

Infine, le video guide LIS e IS, realizzate in collaborazione con ENS Firenze saranno presto scaricabili al museo da QR Code su *smartphone* e dispositivi mobili e disponibili anche *online*.

La recente unione della Galleria dell'Accademia di Firenze con i Musei del Bargello offre al nuovo sistema museale l'opportunità di ripensare e ampliare attività e strumenti di visita - dai podcast per ciechi e ipovedenti, al rinnovamento e implementazione del percorso tattile - e di allargare le proprie collaborazioni a nuove realtà di riferimento, consolidando quelle esistenti, per un approccio sempre più inclusivo al patrimonio.

Intervento di Chiara Lachi⁸²

Nel 2022 la Fondazione CR Firenze ha avviato un'azione di finanziamento e responsabilità diretta sul tema del Welfare Culturale; dal 2023 la Galleria dell'Accademia di Firenze è tra i musei ospitanti le attività ideate da L'Immaginario Associazione Culturale, rivolte a persone over 65 (*OverArt*) e a persone neurodivergenti (*Musei Oltre*). Il progetto nasce con l'obiettivo di garantire il diritto universale alla fruizione dei musei, in particolare a favore di persone strutturalmente escluse per mancanza di servizi e proposte adeguate.

Numerose ricerche evidenziano come la partecipazione culturale favorisca il benessere, contrastando l'isolamento e la decadenza cognitiva nelle persone anziane e sostenendo apprendimento e inclusione delle persone neurodivergenti. Le attività si svolgono in importanti musei fiorentini - Galleria dell'Accademia, Museo Nazionale del Bargello, Museo di Palazzo

⁸² Associazione L'Immaginario per la Fondazione CR Firenze.

Davanzati e dal 2025 Cappelle Medicee - affiancati da Villa Bardini, luogo di competenza diretta della Fondazione CR Firenze e spazio espositivo per mostre temporanee.

OverArt offre esperienze e attività di mediazione studiate appositamente per anziani over 65, con tappe a sedere e un approccio all'arte lento e partecipato. Il progetto prevede il coinvolgimento di un piccolo gruppo di persone nella progettazione e la realizzazione di un articolato programma di attività di mediazione e visite dialogiche specificamente rivolte agli anziani nel fine settimana e nei giorni infrasettimanali.

Musei Oltre è il percorso dedicato alla partecipazione culturale di persone neurodivergenti; si rivolge a persone autistiche, persone con disturbi specifici dell'apprendimento, persone con deficit di attenzione e persone con disagio psichico puntando a coinvolgerle in attività museali concepite per vivere un'esperienza culturale significativa di incontro con l'arte e con gli altri, valorizzando lo sguardo e il contributo di ciascuno. Il progetto coinvolge un piccolo gruppo di giovani adulti neurodiversi nella progettazione delle attività e comprende attività per famiglie nel fine settimana e per piccoli gruppi di 4/5 partecipanti accompagnati dagli educatori nei giorni infrasettimanali.

Il progetto *Welfare Culturale* prevede anche un'azione di formazione e sensibilizzazione rivolta al personale museale, con ricadute positive sull'accoglienza di tutti i visitatori.

EDUCAZIONE AL PATRIMONIO E CULTURA COME FATTORI DI TRASFORMAZIONE SOCIALE

A cura di Direzione Generale Risorse Umane e Organizzazione – Servizio IV - Centro per i Servizi Educativi (DG – RUO – SED)

Intervento di Elisabetta Borgia, Marina Di Berardo, Susanna Occorsio⁸³

Fonte di esperienze e di memorie, il patrimonio culturale costituisce una fondamentale risorsa per la costruzione di percorsi educativi di particolare valore sociale.

I progetti di educazione al patrimonio offrono, infatti, importanti occasioni di crescita e di trasformazione, mirando ad ampliare l'accessibilità culturale, a valorizzare il portato di ognuno, a creare spazi di ascolto, di dialogo e di condivisione delle diverse interpretazioni della comune eredità, a costruire reti collaborative sul territorio, anche in termini di comunità educanti.

Istituito nel 1998, il Centro per i servizi educativi, prima organica risposta alla Raccomandazione R (98) 5 del Consiglio d'Europa, ha l'obiettivo di promuovere e indirizzare le prassi educative, tenendo conto anche delle indicazioni comunitarie e internazionali.

In raccordo con la Rete dei Servizi educativi, il Centro sostiene il valore di azioni orientate a incrementare saperi, creatività, partecipazione e consapevolezza dei ruoli di individui e comunità in rapporto al patrimonio, alla sua valorizzazione, tutela e trasmissione alle generazioni future.

Con il documento «Infanzia e adolescenza: note per un'educazione diffusa. Verso un patrimonio di comunità» (MiC-DG ERIC, Servizio I, Centro per i servizi educativi, 2022) si è inteso

⁸³ Funzionarie DG-RUO-Sed, Ministero della Cultura. Intervento revisionato dalle autrici.

anche mettere in valore il ruolo dei giovani nella rigenerazione e costante attualizzazione del patrimonio.

Attraverso forme partecipate, laboratori creativi, narrazioni e contest digitali, si continuano a traghettare, insieme alle conoscenze, obiettivi mirati a sostenere lo sviluppo della persona e l'acquisizione di competenze di cittadinanza.

Gli istituti e i luoghi della cultura del MiC diventano, pertanto, centri intorno ai quali far convergere le sinergie innovative dei diversi contesti di prossimità a sostegno della relazione fra scuole, enti e altre realtà territoriali.

Gli assetti emersi, più di recente, in tema di educazione hanno inoltre contribuito a qualificare i luoghi della cultura come infrastrutture per la vita collettiva e ambiti di prevenzione dell'esclusione sociale, in grado di fornire espressione alle esigenze fisiche, mentali, emotive delle persone, delineando, intorno ai diversi aspetti del patrimonio stesso, l'orizzonte del welfare culturale.

Ciò significa sostenere, a livello istituzionale, anche attraverso le strategie d'intervento dell'ultimo Piano nazionale per l'educazione al patrimonio culturale 2021 (Circ. DG ERIC n. 36/2021) e le forme di mediazione educativa, un modello di promozione del benessere e della salute che presuppone - attraverso prassi fondate sulle arti visive, performative, patrimoniali, ricreative - interventi di cooperazione fra professionisti di discipline diverse e, soprattutto, un'integrazione di scopo fra politiche sociali e sistemi della salute e della cultura.

LE MOSTRE COME VETTORE DI BENESSERE INDIVIDUALE E SOCIALE. IL CONTRIBUTO DELLA DIREZIONE GENERALE ARCHEOLOGIA BELLE ARTI E PAESAGGIO

A cura di Direzione Generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio (DG-ABAP) – Servizio IV – Circolazione U.O. mostre e altre uscite temporanee.

Intervento di Valeria Guerrisi⁸⁴, Annarita Martini⁸⁵

Il welfare culturale si basa sul principio che la creatività, la bellezza e l'esperienza culturale sono strumenti utili al miglioramento della salute fisica e mentale, allo sviluppo personale, all'inclusione sociale e alla crescita del territorio. Le mostre costituiscono uno dei più importanti e partecipati contesti dove questo concetto si concretizza.

Attraverso il Servizio IV-Circolazione, la DG Abap ha contribuito nel 2025 alla realizzazione di numerosi progetti espositivi incentrati sul rapporto tra la cultura e il benessere della persona e della società. Tra le competenze del Servizio rientrano le autorizzazioni per prestiti per mostre in Italia e all'estero, fatta eccezione per i beni di pertinenza dei Musei, degli Istituti e dei Luoghi della cultura statali autonomi, e ferme restando le competenze della Direzione generale Musei.

Ai fini di un controllo sulla circolazione nazionale e internazionale dei beni, il servizio coordina l'attività delle Soprintendenze e degli Uffici Esportazione in esse incardinati nonché, per quanto attiene ai beni e alle cose d'interesse archivistico e bibliografico, collabora con i Servizi omologhi della DG Archivi e della DG Biblioteche e Diritto d'Autore. Il servizio opera inoltre in

⁸⁴ Funzionario Architetto, Responsabile U.O. Mostre e altre uscite temporanee al Servizio IV – DG Abap.

⁸⁵ Funzionario Archeologo, Responsabile U.O. Mostre e altre uscite temporanee al Servizio IV – DG Abap. Intervento revisionato dalle autrici.

sinergia con il Ministero per gli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, che gestisce gli Istituti di Cultura Italiana all'Estero, e l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli.

L'interesse attorno alle mostre è in crescita e il numero di opere movimentate in queste occasioni è considerevole. Nel 2024 è stato autorizzato dalla DG ABAP il prestito all'estero di più di 2.000 opere, destinate a iniziative di particolare rilievo presso prestigiose istituzioni nazionali e internazionali e eventi culturali.

Tra i progetti più evocativi si ricorda la partecipazione al Padiglione Italia all'Expo 2025 di Osaka, *L'arte Rigenere la vita*, con opere di Leonardo e Michelangelo e il prestito di *La Pace* di Canova per la mostra «Sul confine della pace» a Gorizia/Nova Gorica, prima città transfrontaliera Capitale europea della cultura.

Molte di queste iniziative costituiscono inoltre occasione di restauro, garantendo così la conservazione dei beni e la continuità del welfare culturale alle future generazioni.

Esemplificativi in questo senso sono i restauri della *Pietà* di Giovanni Bellini, esposta alla Ca' d'Oro di Venezia, e lo *Stendardo della Santissima Trinità*, opera della prima giovinezza di Raffaello, destinato alla prima mostra monografica sull'artista organizzata al Metropolitan Museum of Art di New York.

Concludendo, l'azione di tutela applicata all'ambito delle mostre permette la fruizione delle opere promuovendone la conoscenza e il godimento, migliorando la qualità della vita, lo sviluppo personale e il senso di appartenenza collettivo dei fruitori attraverso il superamento delle barriere culturali e la promozione del dialogo e dell'integrazione.

ESPERIENZE DI FUNDRAISING NEI MUSEI STATALI: DATI, STRUMENTI E PROSPETTIVE FUTURE⁸⁶

A cura di Parco Archeologico del Colosseo (PA – COLOSSEO) e Direzione Generale Musei (DG – MU)

Intervento di Valeria Di Giuseppe Di Paolo⁸⁷, Andrea Caracciolo di Feroletto⁸⁸

L'indagine sul fundraising nei musei statali, promossa dalla DG Musei e dal Parco Archeologico del Colosseo con il supporto analitico di SWG, nasce dall'esigenza di disporre di un quadro conoscitivo utile a rafforzare le strategie di integrazione tra risorse pubbliche e private. Negli ultimi anni, infatti, i musei statali sono chiamati a coniugare l'ampliamento e la qualità dei servizi con nuove forme di sostenibilità economica, rendendo il fundraising uno strumento sempre più centrale per sostenere conservazione, sicurezza e valorizzazione del patrimonio.

Il mutato scenario normativo ha favorito questa evoluzione: la Riforma del 2014 ha introdotto l'autonomia speciale e modelli di gestione basati su pianificazione, accountability e trasparenza; il DM 113/2018 ha inserito il fundraising tra gli obiettivi di miglioramento previsti dai Livelli Uniformi di Qualità; il DPCM 57/2024 ha rafforzato il ruolo del Ministero nella promozione delle donazioni e dell'Art Bonus, misura che ha consolidato il legame diretto tra musei, cittadini e imprese.

⁸⁶ Intervento revisionato dagli autori.

⁸⁷ Funzionario storico dell'arte DG – MU

⁸⁸ PA – COLOSSEO

L'indagine — condotta tra settembre 2023 e marzo 2024 su circa 480 istituti afferenti alla DG Musei — ha raccolto dati relativi alle attività di raccolta fondi dal 2016 in avanti. Il questionario ha esplorato organizzazione interna, tipologie di campagne, strumenti utilizzati (Art Bonus, sponsorizzazioni, crowdfunding, 5x1000), ambiti progettuali, importi raccolti, presenza di database di donatori, ostacoli e fabbisogni. Le difficoltà nel reperimento dei dati più remoti sono emerse soprattutto negli istituti coinvolti nei processi di migrazione amministrativa successivi alla Riforma.

I risultati evidenziano criticità trasversali: carenza di personale dedicato, limitata formazione specifica e vincoli amministrativo-contabili. L'assenza di competenze strutturate nel fundraising, nella comunicazione, nella gestione digitale dei donatori e nella progettazione rappresenta uno dei principali fattori limitanti. L'estensione dell'autonomia agli istituti non autonomi nella più recente riforma ministeriale costituisce indubbiamente una condizione abilitante, così come la disponibilità di strumenti normativi chiari e procedure semplificate, quali Art Bonus e sponsorizzazioni tecniche.

Molti istituti auspicano la creazione di un supporto centrale per la gestione operativa e l'accesso a canali di finanziamento alternativi, esigenza a cui risponde la recente istituzione dell'Istituto centrale per la valorizzazione economica del patrimonio culturale. La sfida futura consiste nel rendere sistemiche le pratiche di fundraising, investendo in formazione, innovazione organizzativa, digitalizzazione e partenariati, con il coordinamento del Ministero nel favorire l'elaborazione di linee guida, l'attività di monitoraggio periodico e la diffusione di buone pratiche replicabili.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO | MODELLI DI GESTIONE E SOSTENIBILITÀ DEI GIARDINI, OLTRE IL PNRR

A cura di Promo PA Fondazione, APGI Associazione Parchi e Giardini d'Italia e ALES

Intervento introduttivo di Gaetano Scognamiglio⁸⁹

Promo PA Fondazione guarda con particolare interesse al percorso sviluppato attorno ai giardini storici, anche per il legame costruito fin dalla nascita di APGI, di cui è stata tra i soci fondatori, e per la collaborazione consolidata negli anni con ALES.

Dal nostro osservatorio sul Recovery Plan, OReP, la misura PNRR dedicata ai parchi e ai giardini storici appare tra quelle che hanno prodotto risultati particolarmente significativi. Il percorso non è stato privo di complessità, soprattutto per i soggetti privati chiamati a gestire finanziamenti pubblici e a confrontarsi con procedure e regole spesso nuove rispetto alle loro modalità ordinarie di intervento. Nel complesso, tuttavia, abbiamo riscontrato una forte capacità di attivazione e una volontà diffusa di utilizzare queste risorse per realizzare interventi di qualità.

Promo PA ha accompagnato direttamente alcuni importanti giardini nel percorso PNRR e ha potuto osservare da vicino sia le difficoltà incontrate dai proprietari sia l'entusiasmo e l'impegno con cui sono stati sviluppati i progetti.

La questione che si apre oggi riguarda però soprattutto il futuro di questi beni. Dopo la fase degli investimenti, il tema centrale diventa quello della gestione. La manutenzione rimane naturalmente una componente imprescindibile, ma da sola non è sufficiente a garantire la vitalità e la sostenibilità nel tempo di patrimoni così complessi.

Occorre interrogarsi sui modelli gestionali, sulle risorse economiche necessarie, sulle competenze, sulle forme di collaborazione tra pubblico e privato e sulla capacità dei giardini di inserirsi stabilmente nei sistemi culturali e territoriali. Per questo è particolarmente importante affrontare il tema anche dal punto di vista economico e gestionale, coinvolgendo competenze capaci di guardare alla sostenibilità nel medio e lungo periodo.

La sfida è quindi trasformare gli investimenti realizzati grazie al PNRR in una capacità duratura di tutela, valorizzazione e apertura alla comunità. È su questo passaggio, dall'intervento sul bene alla costruzione di modelli sostenibili per la sua gestione, che si gioca una parte importante del futuro dei giardini storici italiani.

Intervento di Fabio Tagliaferri⁹⁰

Mentre Ringrazio il Presidente, ringrazio tutti voi per l'invito e per la presenza. Per me è un piacere e un onore essere qui.

Quando, un anno e mezzo fa, sono arrivato in ALES, una delle attività più interessanti che l'Ingegnere Botti mi ha trasmesso con grande passione è stata proprio quella relativa alla gestione del patrimonio culturale italiano legato ai giardini storici.

Anticipo fin da subito la disponibilità e la volontà da parte di ALES di proseguire, dopo la conclusione del PNRR, questa importantissima collaborazione con APGI (Associazione Parchi e

⁸⁹ Presidente Promo PA Fondazione.

⁹⁰ Presidente e Amministratore Delegato ALES SPA. Intervento revisionato dall'autore.

Giardini d'Italia), di cui siamo soci fondatori, ma anche con LuBeC e con Promo PA, per portare avanti questo percorso virtuoso che parte da lontano, che sta vivendo un momento particolarmente importante nell'attuale fase del PNRR, ma che deve necessariamente guardare ancora più lontano e oltre il PNRR stesso.

Lo stesso vale per una proficua e continua collaborazione anche in materia di Art Bonus.

Dobbiamo e dovremmo continuare a collaborare sempre di più, oltre che sul tema dei giardini storici, anche sul tema della valorizzazione e della comunicazione dell'Art Bonus. Abbiamo festeggiato circa un anno fa l'anniversario di questa importante legge e abbiamo raggiunto il miliardo di euro di raccolta fondi attraverso questo strumento.

Mi fa piacere ricordare che abbiamo siglato l'accordo con il Commissario straordinario del Governo per la ricostruzione post-sisma, il senatore Guido Castelli, proprio per valorizzare l'utilizzo dell'Art Bonus come strumento per finanziare la ristrutturazione dei beni culturali vincolati. Uno strumento che ha sicuramente anche ricadute molto concrete e pratiche sui territori.

In ultimo, ricordiamo il finanziamento completo per la ristrutturazione della Cattedrale di Amatrice. Attraverso l'Art Bonus si avrà nuovamente una Cattedrale di Amatrice, finanziata da un mecenate. È una cosa che ovviamente fa molto piacere, perché tutto quello che facciamo ha una valenza e una ricaduta concreta sul territorio.

Sono qui proprio a ribadire questo impegno da parte di ALES, sia per quanto riguarda i giardini storici, sia per quanto riguarda l'Art Bonus, per un prosieguo oltre il PNRR che ci vedrà sicuramente ancora uniti in altre importanti e sinergiche collaborazioni.

Intervento introduttivo e coordinamento di Giuseppe La Mastra⁹¹

Prima di entrare nel vivo dell'argomento, tengo a ringraziare Francesca Velani, direttrice di LuBeC, che tanto si è spesa per l'organizzazione di questo momento di confronto. La presenza al LuBeC è sempre una occasione preziosa, non solo perché consente di mettere a fuoco temi importanti, ma anche perché offre l'opportunità di approfondire singoli argomenti con un approccio trasversale, sullo sfondo di un panorama più ampio: i temi che si succedono di anno in anno – nel 2025 la riflessione si concentra sul welfare culturale – invitano a ragionare sul patrimonio culturale con uno sguardo sempre nuovo. In proposito osservo che i giardini storici – luoghi in cui si intrecciano Arte e Natura – sono tra i beni culturali che maggiormente si prestano a essere protagonisti delle politiche di welfare culturale. Su questo sarebbe certamente utile aprire uno specifico fronte di riflessione.

Venendo al tema specifico di questo "cantier", trovo utile richiamare all'attenzione il percorso compiuto in questi anni sul fronte dei giardini (in particolare dei giardini storici), per farne il punto di partenza della riflessione odierna.

Nel corso dei due interventi precedenti si è opportunamente fatto riferimento a due specifiche "traiettorie". La prima, più lunga, è costituita dall'azione avviata dall'Associazione Parchi e Giardini d'Italia (APGI), che ha avuto il merito di aggregare una molteplicità di attori – pubblico e privato, soggetti nazionali e associazioni territoriali – restituendo centralità al dibattito sui parchi e giardini storici. Nel corso di oltre un decennio APGI si è concentrata soprattutto su due fronti: una grande azione di sensibilizzazione sia sul fronte istituzionale che verso il pubblico

⁹¹ Coordinatore APGI. Intervento revisionato dall'autore.

(attraverso l'iniziativa nazionale *Appuntamento in giardino*), e l'avvio di un importante progetto di valorizzazione (*Garden Route Italia*) per promuovere anche a livello internazionale questo ricchissimo patrimonio.

La seconda "traiettoria" è costituita dall'azione meritoria del Ministero della Cultura che, facendo proprie le istanze e le riflessioni maturate in questi anni, ha scelto di destinare - fatto unico nel panorama europeo - una parte dei fondi del PNRR Cultura a un grande piano sui parchi e giardini storici che si caratterizza per completezza e organicità. L'Investimento 2.3 ha previsto, infatti, interventi di restauro e valorizzazione, una vasta azione di conoscenza attraverso il censimento nazionale e un'attività destinata alla formazione di adeguate professionalità attraverso una molteplicità di corsi: quelli per giardinieri d'arte, erogati dalle Regioni, e quelli per figure di tipo curatoriale, realizzati dalla Fondazione Scuola del Patrimonio.

A valle di questa importante azione, che non è eccessivo definire "epica" per l'ampiezza e per i tempi in cui si è realizzata, è quanto mai opportuno avviare una fase di riflessione – su quanto prodotto e su quanto resta da fare – unitamente a un lavoro di "sistematizzazione" dei risultati conseguiti, in vista della messa a punto di modelli di valorizzazione e di governance condivisi.

Potremmo affermare, per introdurre gli interventi che seguiranno, che il PNRR ci ha lasciato una 'sfida' e un 'metodo'.

Cominciamo con la sfida: il PNRR aveva l'ambizione di reinserire i parchi e giardini storici in un circuito di fruizione. Un obiettivo non solo culturale, ma anche economico: a regime, i beni restaurati dovrebbero generare un valore economico – anche attraverso l'indotto - superiore all'investimento iniziale, a beneficio dei rispettivi territori. Un obiettivo di tale portata è perseguibile solo nella misura in cui si affronti con efficacia la sfida della sostenibilità economica di questi beni, e si diffonda una moderna e aggiornata cultura della gestione.

Ma il PNRR, oltre ad aver lanciato una sfida, ci ha lasciato anche un metodo e, con esso, una preziosa eredità: la capacità di lavorare insieme. I vari target sono stati raggiunti attraverso una continua interazione tra ambiti professionali e disciplinari differenti, tra soggetti pubblici e privati, tra molteplici livelli istituzionali o amministrativi: il Ministero della Cultura, il livello territoriale delle regioni e dei comuni, le associazioni di settore. Si tratta di un patrimonio di relazioni su cui costruire politiche condivise per il futuro dei parchi e giardini storici.

Per questa ragione si è scelto di suddividere questo "cantier" LuBeC in due momenti distinti: una prima parte dal carattere più formativo (e informativo) sul tema della sostenibilità economica e dei modelli organizzativi e gestionali, seguita da un secondo panel in cui saranno presenti molteplici attori – Ministero, Regioni, associazioni del territorio – a ragionare sulle possibili strade da intraprendere per un solido e duraturo rilancio dei parchi e giardini storici (e, più in generale, 'di interesse culturale'). Un rilancio che si misuri con la lunga durata e, conseguentemente, con modelli di governance adeguati e azioni di valorizzazione non estemporanee.

Vi presento subito i relatori, a cominciare dall'architetto Giuseppe Rallo, membro del Comitato scientifico APGI e figura di riferimento nel campo degli studi sul giardino storico. Ha lavorato a lungo in ambito ministeriale e ha curato restauri di siti importanti, in particolare in ambito veneto. Successivamente prenderà la parola Massimo Coen Cagli, esperto di sostenibilità economica per le imprese culturali e creative e direttore della Scuola di fundraising di Roma. Il panel si chiuderà con Franco Broccardi, economista della cultura e partner Lombard DCA.

Nella successione degli interventi, si toccheranno alcuni temi fondamentali: la sostenibilità economica, le modalità e gli strumenti con cui generare valore, i possibili modelli organizzativi. Vale la pena osservare, preliminarmente, che non è possibile scegliere a priori quale modello organizzativo o quali scelte operare sul piano economico se non si hanno le idee chiare sul futuro del bene che si gestisce. Per questo abbiamo ritenuto utile iniziare con l'intervento di Giuseppe Rallo sul piano di gestione.

Il punto essenziale è che chiunque detenga un bene culturale, dunque anche un giardino, deve necessariamente interrogarsi sulla natura e sull'identità del bene che possiede o gestisce, chiarire cosa ne vuole fare nel breve, medio e lungo periodo e, su questa base, individuare le forme di sostenibilità economica e i modelli organizzativi più appropriati. Questo rende centrale il tema della gestione sul quale, tra l'altro, l'Associazione Parchi e Giardini d'Italia ha avviato una riflessione che ha portato alla stesura di linee guida sui piani di gestione. Tale documento è stato redatto da un gruppo di lavoro coordinato dall'architetto Rallo, cui lascio volentieri la parola per una prima messa a fuoco dell'importanza della programmazione e di una gestione consapevole del giardino.

Il piano di gestione di un giardino d'interesse culturale: per una visione d'insieme, di Giuseppe Rallo⁹²

Il PNRR ha posto con forza il tema della gestione dei giardini storici, pubblici e privati, introducendo la necessità di dotarsi di uno strumento capace di tenere insieme conservazione, valorizzazione, comunicazione e sostenibilità economica. La conservazione dei valori del giardino resta l'obiettivo prioritario, ma per garantirla nel tempo è necessario costruire una gestione consapevole, programmata e sostenibile.

La gestione di un giardino storico è infatti un'attività complessa, che richiede competenze diverse, investimenti economici e personale adeguatamente formato. Alle tradizionali esigenze di tutela si aggiungono oggi le sfide ambientali e climatiche, che impongono di ripensare anche le pratiche manutentive e conservative secondo criteri di maggiore sostenibilità.

Non esiste, tuttavia, un modello unico. Ogni giardino presenta caratteristiche specifiche legate alla dimensione, alla proprietà, al contesto territoriale, al grado di apertura al pubblico e alla pressione esercitata dai visitatori. Il piano di gestione deve quindi essere uno strumento flessibile, adattabile e costruito sulle caratteristiche del singolo bene.

Il suo compito è coordinare le azioni nel breve, medio e lungo periodo, definendo obiettivi, programmi di lavoro, risorse, strategie economiche e strumenti di valutazione. Deve inoltre individuare gli usi compatibili con il carattere storico e culturale del giardino e garantire continuità alla gestione, evitando che cambiamenti nella direzione o nella struttura organizzativa comportino la perdita di conoscenze e competenze acquisite nel tempo.

Un elemento centrale riguarda la sostenibilità economica. Il piano deve prevedere una strategia finanziaria capace di integrare, dove possibile, risorse proprie, fondi pubblici e privati, sponsorizzazioni e strumenti come l'Art Bonus. Allo stesso tempo, anche le scelte ambientali possono incidere sulla riduzione dei costi: modalità e tempi di manutenzione, uso delle risorse naturali e tecniche di intervento possono contribuire a rendere più sostenibile l'intero sistema gestionale.

⁹² Comitato scientifico APGI.

Fondamentale è infine la qualità delle risorse umane. Nei giardini pubblici, in particolare, spesso manca una struttura gestionale sufficientemente formata e dimensionata. Figure come il capo giardiniere assumono quindi un ruolo strategico di raccordo tra chi opera quotidianamente e chi ha la responsabilità complessiva della cura e della programmazione.

Il piano di gestione non è dunque un semplice adempimento, ma uno strumento per governare il futuro del giardino, conservarne i valori e rafforzarne la capacità di dialogare con il territorio e con i suoi pubblici.

Sostenibilità economica: i diversi modelli per la generazione di valore, di Massimo Coen Cagli⁹³

La sostenibilità economica dei giardini storici, botanici e paesaggistici non può essere affidata a un'unica fonte di entrate, ma va concepita come l'integrazione di più mercati: quello pubblico, quello del libero mercato e quello sociale. I fondi pubblici — locali, nazionali o europei — rappresentano un asse fondamentale, come dimostrano gli investimenti del PNRR per il restauro e la valorizzazione dei parchi e giardini di interesse culturale. A questi si affiancano i ricavi derivanti da attività di natura commerciale (biglietteria, visite guidate, merchandising, affitto spazi, corsi formativi) e infine il fundraising, che comprende donazioni liberali, sponsorizzazioni e contributi filantropici da parte di fondazioni, imprese e cittadini, anche attraverso strumenti agevolativi come l'Art Bonus o le misure del Codice del Terzo Settore.

Queste tre economie — pubblica, privata e sociale — costituiscono oggi un ecosistema integrato. Il fundraising, in particolare, non è una risposta alla mancanza di risorse pubbliche ma lo strumento con cui la società civile esercita concretamente il principio di sussidiarietà, partecipando alla cura dei beni comuni. È anche una leva di autonomia per le organizzazioni culturali, che consente loro di sottrarsi alle oscillazioni del mercato e alle dipendenze dai finanziamenti pubblici. Storicamente, del resto, molte istituzioni culturali italiane sono nate grazie al contributo diretto delle comunità locali, in forme che oggi definiremmo di fundraising civico.

Non esiste un unico modello di sostenibilità economica, ma tante declinazioni quante sono le diverse realtà dei giardini. Tuttavia, alcuni elementi strutturali rappresentano criteri attorno ai quali costruire il proprio modello: la forma giuridica del soggetto gestore, il tipo di offerta proposta e la domanda proveniente dai diversi mercati.

Le forme giuridiche determinano possibilità e vincoli: un soggetto profit ha piena libertà nel mercato commerciale ma scarso accesso ai fondi pubblici o filantropici; un ente non profit o del Terzo Settore gode invece di agevolazioni fiscali e credibilità nel fundraising, pur dovendo rispettare limiti sulle attività commerciali; un ente pubblico può attivare l'Art Bonus ma incontra spesso difficoltà burocratiche nella gestione diretta dei ricavi. Per questo è utile pensare in termini di "gruppo", combinando soggetti di natura diversa (società, associazioni, fondazioni) a seconda delle attività da sostenere.

Anche il tipo di offerta è cruciale: un giardino che propone esperienze culturali, educative o di benessere genera valore aggiunto che può essere scambiato con donazioni ed elargizioni. Il fundraising cresce dove si sviluppano relazioni e partecipazione: trasformare il giardino in un

⁹³ Esperto di sostenibilità economica per le ICC – Direttore della Scuola di Fundraising di Roma. Intervento revisionato dall'autore.

bene comune, costruire una community di “amici del giardino”, favorire esperienze condivise, significa generare fiducia e appartenenza, basi essenziali per ogni economia di dono.

Infine, è decisivo leggere la domanda dei mercati: comprendere quali valori — ambientali, sociali, culturali o di reputazione — cercano aziende, fondazioni e individui, e come i giardini possono rispondervi. L'incontro tra questi bisogni e i valori generati dai giardini consente di attivare relazioni di scambio sostenibili nel tempo.

In conclusione, la sostenibilità economica dei giardini dipende dalla capacità di integrare mercati, valori e forme organizzative, costruendo modelli ibridi basati su tre assi: mercato, fundraising e finanziamenti pubblici. Solo una visione sistemica di questo tipo può garantire futuro ai giardini italiani come luoghi vivi di cultura, benessere e comunità.

Modelli organizzativi e operativi per la gestione dei giardini, di Franco Broccardi⁹⁴

Vorrei cominciare il mio intervento riprendendo tre temi già accennati. Partiamo dal tema dei lasciti. Siamo giunti in quel momento storico in cui la ricchezza ereditata ha superato quella prodotta ed è, questo, un tema su cui riflettere.

Mi occupo prevalentemente di economia della cultura e dell'arte e soprattutto in questo campo il problema si prospetta enorme, nel senso che una grande quantità di beni artistici verrà ereditata da soggetti privi di reale interesse (non essendo essi i collezionisti, bensì i loro eredi) che tenderanno a immetterli sul mercato, abbassandone sensibilmente il valore. Un numero crescente di opere di valore arriverà in asta con valutazioni molto più basse rispetto a quelle attuali. Con i giardini ciò non accade, poiché la loro natura non consente un analogo incremento quantitativo. Da questo punto di vista, l'eredità del giardino risulta più semplice da gestire.

Sul tema del welfare, è indubbio che frequentare musei, teatri e giardini apporti benefici: da qui l'idea di equiparare tali spese a quelle mediche ai fini della dichiarazione dei redditi, rendendo detraibile, ad esempio, il biglietto di un museo. Per il giardino la questione appare più complessa: se camminare nella natura fa bene, tale beneficio è ottenibile gratuitamente, semplicemente recandosi in un bosco. L'aspettativa di un'equiparazione fiscale risulta perciò meno immediata.

Un terzo elemento riguarda la centralità della community nelle attività di fundraising. Il Louvre, ad esempio, vive di fundraising grazie a una community vastissima. In un solo mese è in grado di raccogliere due milioni di euro semplicemente annunciando l'intenzione di restaurare la Nike di Samotracia: grazie a un'ampia community sui social, raccoglie contributi anche minimi ottenendo comunque risultati considerevoli. In assenza di una simile community, l'operazione diventa considerevolmente più complessa.

E ora andiamo oltre. Il giardino è un monumento vivente e richiede, per questo, forme di manutenzione, di riconoscimento e di gestione, anche economica, profondamente diverse rispetto ai beni artistici.

Quando mi è stato chiesto quale possa essere il modello ideale di una gestione di una governance in giardino ho subito pensato a quello che definirei il modello Downton Abbey: il nobile e ricco in grado di mantenere da solo, ricavandone profitto attraverso le rendite e non ha necessita di supporti e aiuti esterni. Che poi è quello che, dall'esterno, ancora oggi si pensa dei proprietari dei giardini storici. Ma la realtà, lo sapete, non è questa e, in effetti, anche nella

⁹⁴ Economista della cultura - Partner Lombard DCA. Intervento revisionato dall'autore.

serie tv a un certo punto la situazione muta: coltivare non è più sufficiente, e i protagonisti sono costretti ad aprire villa e giardino ai visitatori, non senza scandalo.

Sui soggetti giuridici che possono gestire questo tipo di bene si potrebbe dedicare un intero corso di diritto, oppure sintetizzare in pochi minuti: in linea di principio è praticabile qualunque forma, dalla gestione privata all'associazione, dalla fondazione alla società a responsabilità limitata, fino, in teoria, alla società per azioni, alla società benefit o all'impresa sociale. Le casistiche possibili sono dunque numerosissime.

il problema dei soggetti privati, spesso neanche strutturati come soggetti giuridici ma come semplice persona fisica proprietaria del bene, è che hanno di margini d'azione limitati. Non ha accesso, ad esempio, ai fondi pubblici ed è dunque necessario, in primo luogo, definire una linea progettuale elaborando un'idea di sviluppo e una prospettiva di lungo periodo. Questo non vale solo per i parchi e i giardini ma per qualsiasi attività imprenditoriale intendendo con questo termine ogni attività economica o comunque dotata di implicazioni economiche.

Anche la riforma del terzo settore ha spinto con decisione affinché anche le piccole associazioni iniziassero a pensarsi come soggetti imprenditoriali, poiché l'alternativa comporta l'assenza di sostenibilità economica e una dipendenza costante dai bandi. Vivere di bandi è però pericoloso, poiché il meccanismo stesso del bando presenta una logica per certi versi perversa, anche per i soggetti non profit. Il meccanismo è il seguente: si presenta la domanda, operazione che già richiede tempo considerevole; una volta vinto il bando, l'ente si vede assegnare, poniamo, cento, ma è tenuto ad anticipare l'intera somma, poiché il finanziamento rimborsa successivamente solo l'80%. Il restante 20% deve dunque essere reperito autonomamente, mentre l'80%, pur destinato a essere rimborsato, va comunque anticipato. Il meccanismo risulta sostenibile quando si tratta di spese di manutenzione che si sosterebbero comunque, e che verranno in seguito rimborsate; il rischio, altrimenti, è quello di piegare la propria attività gestionale alle logiche del bando, con esiti controproducenti.

E quindi cosa fare? Anzitutto chiarire i propri obiettivi: se rendere il bene fruibile, trasformarlo in un hub culturale, o altro ancora. È necessario elaborare un'idea "imprenditoriale" di ciò che si intende fare del proprio bene. Solo sulla base di tale visione sarà possibile individuare lo strumento giuridico più idoneo. Alla domanda su quale sia lo strumento più adatto la mia risposta non sarà "non lo so" ma "dipende" Davvero: dipende. Dipende da ognuno di voi, dipende dalla prospettiva che si vuole adottare.

Con il settore pubblico la questione risulta più agevole, poiché la fruizione è per definizione comunitaria e dovrebbe, quantomeno in linea di principio, rispondere a tale logica. Il privato dovrebbe individuare forme di sostegno ricercando partnership con il pubblico. Un caso paradigmatico, probabilmente il giardino più redditizio dal punto di vista economico, è quello della High Line di New York: una partnership pubblico-privata in cui la proprietà è pubblica, mentre la gestione è affidata a soggetti privati, con risultati straordinari. In vent'anni ha generato per le casse pubbliche, in sole imposte, circa 1,4 miliardi di dollari, e i risultati economici sono talmente positivi da consentire alla High Line di sostenere a sua volta iniziative benefiche per altri soggetti. Si tratta di una capacità, replicabile anche in contesti privati, di porre una risorsa al servizio della comunità di riferimento. È proprio questo, a mio avviso, il primo elemento su cui il privato deve interrogarsi: se sceglie di mantenere il bene chiuso, a uso esclusivamente personale, tale scelta resta legittima; se invece intende aprirsi puntando al fundraising e a un'attività economica di sostegno non può prescindere dalla capacità di integrarsi con il contesto circostante. E il contesto circostante, non diversamente dai giardini, è

in continuo mutamento. La vera competenza consiste nel comprendere sia la propria visione prospettica, sia quella dell'ambiente circostante inteso in senso ampio e che comprende tutti gli stakeholder.

Un esempio che utilizzo spesso per illustrare questo concetto è quello dell'alce irlandese. Si trattava di un animale preistorico che, nonostante il nome, non era né un alce né originario dell'Irlanda: un grande mammifero i cui esemplari maschi possedevano un palco di corna che poteva raggiungere i tre metri di larghezza. Quando l'ambiente circostante mutò e le foreste divennero più fitte, questi animali non riuscirono più a muoversi al loro interno e si estinsero per fame, non essendo più in grado di adattarsi alle nuove condizioni. Questa vicenda illustra bene, a mio avviso, cosa accade quando l'imprenditore non osserva ciò che lo circonda e si concentra unicamente su sé stesso. Il principio vale anche per il privato: è una questione di scala, certamente, ma anche della capacità di comprendere le esigenze del “mercato” e ciò che può risultare funzionale alla comunità di riferimento, sia che si tratti dei vicini o del mondo intero. La capacità di costruire relazioni senza le quali, non vi è sopravvivenza, vale per tutti e, allo stesso modo, vale per la gestione di un giardino.

Questo, dunque, è il primo compito del privato. Solo, in seguito, ci potremo porre la questione della struttura giuridica, per la quale è applicabile qualunque forma, a seconda dell'obiettivo perseguito: l'associazione, che consente di aggregare soggetti e sviluppare una vera attività associativa, un soggetto fortemente democratico, in cui vige il principio «uno vale uno»; oppure la fondazione, caratterizzata da una governance più rigida e accentrata dove il controllo resta saldamente nelle mani dei fondatori.

Questa complessità, come si può notare, era proprio quanto illustrava efficacemente l'ultima slide precedente, e richiama sempre l'immagine della metropolitana: una rappresentazione tridimensionale della mappa della metropolitana di New York, con il suo intricato reticolo di linee, in cui ogni percorso risulta in linea di principio praticabile. Analogamente, in questo campo, ogni soluzione è percorribile, e va inoltre considerato che ogni scelta resta modificabile nel tempo.

Il punto centrale, lo ripeto, resta la capacità di definire le proprie idee e di collegarle al contesto circostante: senza questo presupposto non esiste alcuna attività imprenditoriale, e la gestione di un giardino, in questo senso, è essa stessa un'attività imprenditoriale. In assenza di tale capacità, non si può giungere ad alcun risultato.

Intervento di Giuseppe La Mastra

Benché si tratti di un bene culturale, la gestione di un giardino è di fatto assimilabile a un'attività imprenditoriale nella misura in cui presuppone, in un'ottica di sostenibilità economica, la definizione di obiettivi chiari e di adeguati strumenti per conseguirli. Per questo il bando PNRR, chiedeva espressamente la presentazione di un piano di gestione, o meglio di un'idea di piano di gestione. Dall'analisi delle domande pervenute è emerso con chiarezza che non esiste ancora una diffusa consapevolezza su cosa sia un piano di gestione. Per alcuni coincide con un business plan, per altri con un calendario manutentivo, per altri ancora con un insieme delle due cose.

Un piano di gestione è, al contrario, un documento che presuppone una visione complessiva del bene e una conoscenza approfondita dei dati di partenza. Solo su questa base è possibile procedere all'individuazione degli obiettivi, alla definizione delle modalità di attuazione e degli strumenti di misurazione dei risultati e, conseguentemente, alle strategie di adattamento nel tempo. Tutto questo non è ancora diventato patrimonio comune. È però altrettanto vero – e

così introduco le testimonianze che seguiranno – che almeno una parte del mondo privato sta compiendo questo percorso. Di fatto, questo bando ha spinto molti proprietari privati a concepire la gestione del proprio giardino con un approccio imprenditoriale, improntato a una visione di maggior respiro.

Se nel settore pubblico esistono problemi relativi alle procedure di appalto e alla continuità amministrativa, nel mondo privato il tema della continuità della gestione è spesso legato al passaggio generazionale. Cominciare a pensare al giardino e alla sua gestione immaginando, ad esempio, la costituzione di una fondazione, di un'associazione di promozione sociale o di una società significa guardare oltre l'urgenza del quotidiano e dotarsi di una prospettiva di lungo periodo. Il PNRR ha certamente sollecitato questa dinamica.

Trovare soluzioni appropriate non sempre è semplice. Questi beni non costituiscono solo la testimonianza di una committenza colta, ma anche di un'economia prospera che, nel passato, era in grado di garantirne naturalmente la manutenzione e la gestione. Oggi quel contesto non esiste più. Al contrario, si chiede a questi beni di produrre essi stessi un'economia capace di sostenerli. Questo genera una sfida complessa, non esente dal rischio di utilizzi incompatibili con la loro identità.

Occorre pertanto trovare un punto di equilibrio tra l'esigenza della conservazione – che non è soltanto conservazione materiale, ma anche tutela del sistema di valori che ruota attorno al giardino – e la necessità di garantirne la sostenibilità economica.

BUONE PRATICHE

L'esperienza del Borgo Storico Seghetti Panichi, di Stefania Pignatelli⁹⁵

Il PNRR ha rappresentato un passaggio epocale, non solo per il nostro Paese ma a livello europeo. Per una realtà privata di piccole dimensioni, collocata in un'area interna e custode di un bene storico, ha significato confrontarsi con una responsabilità: conservare e trasmettere un patrimonio che, pur appartenendo a un soggetto privato, è parte della memoria collettiva e dell'identità di una comunità.

Fin dall'inizio abbiamo compreso che questa sfida non poteva essere affrontata da soli. Abbiamo quindi coinvolto soggetti profit e non profit del territorio, costruendo relazioni e responsabilità condivise. Un giardino storico non è delocalizzabile: richiede cura continua, competenze, risorse e una prospettiva di lungo periodo. Per noi fare impresa significa innanzitutto garantire questa continuità.

Da qui nasce la volontà di costruire un'impresa capace di assicurare la gestione del Borgo Storico Seghetti Panichi. Una vera impresa culturale mette al centro i valori; la dimensione economica è lo strumento necessario a renderne sostenibile la tutela e la valorizzazione. Essere riconosciuti come impresa culturale significa anche poter investire in digitalizzazione, accessibilità, inclusione e welfare culturale.

Grazie al PNRR abbiamo elaborato, con la Bottega del Terzo Settore promossa dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, un piano di gestione partecipato. Il budget dei prossimi cinque anni è stato costruito insieme a una decina di soggetti del territorio – guide turistiche,

⁹⁵ Proprietaria del Borgo storico Seghetti Panichi.

enti del Terzo settore, scuole e altri attori locali – condividendo prospettive di investimento e sostenibilità economica.

Un risultato importante è stato inoltre il partenariato tra i sette giardini marchigiani beneficiari del finanziamento PNRR “Parchi e Giardini Storici”: interventi che hanno portato nelle Marche oltre 11,3 milioni di euro, una cifra persino superiore a quella complessivamente ottenuta dalla Linea B del Bando Borghi. Un dato che mostra il peso che il patrimonio storico e paesaggistico può avere nello sviluppo territoriale.

A fronte di questi risultati, resta però debole la governance. Le imprese culturali private, soprattutto nelle aree interne, investono risorse, tempo e responsabilità, producono occupazione e servizi, ma faticano ancora a trovare spazi stabili di confronto con istituzioni e sistema bancario. Non chiediamo assistenzialismo, ma progettualità condivisa.

Le difficoltà sono concrete: costi di gestione, personale, carenza di giardinieri qualificati, accesso al credito. In diversi casi, nelle aree colpite dal sisma, soggetti privati hanno rinunciato a finanziamenti PNRR perché impossibilitati a reperire il cofinanziamento richiesto. Occorre quindi una governance capace di riconoscere la natura ibrida di molte realtà: imprese che uniscono finalità culturali, attività economiche e responsabilità sociali. È da questa complessità che può nascere una vera strategia di sviluppo territoriale.

La sostenibilità nel giardino di Palazzo Pfanner, di Alessandro e Dario Pfanner⁹⁶

Il Palazzo ha sempre avuto una storia privata, fin dalle sue origini. Costruito dalle grandi famiglie aristocratiche lucchesi, divenne in seguito proprietà del nostro antenato birraio, che vi impiantò uno dei primi birrifici della penisola. Richiamo questo aspetto perché uno dei progetti a cui guardiamo con maggiore interesse è proprio la futura riapertura della storica birreria, che rappresenta un elemento identitario della nostra storia familiare e del complesso monumentale. I progetti per il futuro sono numerosi. Il primo riguarda certamente l'ampliamento dell'offerta culturale. La manutenzione del giardino rimane una priorità assoluta, come è già stato ricordato, ma altrettanto importante è valorizzare il luogo attraverso una programmazione culturale articolata: concerti, spettacoli teatrali, presentazioni di libri, mostre ed eventi che possano renderlo uno spazio vivo e aperto alla comunità. Non è un percorso semplice. Lucca non è Firenze, Milano o Roma: operiamo in un contesto diverso, ma proprio per questo crediamo che esistano margini di crescita importanti. Occorre costruire un'offerta di qualità e reperire le risorse necessarie affinché possa autosostenersi. La cultura, da sola, difficilmente produce redditività; l'obiettivo realistico è raggiungere un equilibrio economico che renda possibile la conservazione del bene nel tempo.

In questo quadro assume particolare rilievo il progetto di recupero dell'antica birreria. La nostra presenza a Lucca deriva proprio da quella vicenda imprenditoriale: a metà dell'Ottocento il nostro antenato acquistò Palazzo Pfanner dalla famiglia Controni per installarvi uno dei primissimi birrifici italiani, quando ancora non esisteva lo Stato unitario. Fu quell'attività a rendere possibile l'acquisto del palazzo e a dare origine alla presenza della nostra famiglia in città. Grazie al finanziamento del PNRR sarà possibile avviare il recupero dell'ex birrificio e, in prospettiva, riportare in vita questa tradizione. Si tratta di un progetto che integra l'offerta culturale con quella enogastronomica, valorizzando una storia imprenditoriale profondamente legata all'identità del luogo. Il giardino storico, del resto, è un organismo vivente. Non è un bene

⁹⁶ Proprietari di Palazzo e Giardino Pfanner di Lucca. Intervento revisionato dagli autori.

statico, ma un equilibrio continuo tra arte e natura, tra gli elementi architettonici permanenti e la mutevolezza della vegetazione che cambia con il trascorrere delle stagioni. Su questa duplice natura si costruiscono sia i progetti culturali sia quelli economici che ne garantiscono la sostenibilità, compresi gli eventi privati, come i matrimoni, che rappresentano una componente necessaria del modello gestionale.

Tra i risultati più significativi del progetto PNRR vi è anche la pubblicazione di un volume dedicato alla storia del giardino, curato dall'architetto Galletti. Fino ad oggi le conoscenze erano frammentarie; questo lavoro ha ricostruito in modo organico le origini e l'evoluzione del giardino attraverso i secoli, offrendo nuove chiavi di lettura e creando una base solida per ulteriori ricerche, che potranno in futuro estendersi anche alla storia del palazzo. Per questo ritengo che il PNRR abbia rappresentato molto più di un intervento di restauro: è stato un nuovo punto di partenza. Dopo l'interruzione imposta dalla pandemia, ci ha consentito di ripensare il futuro del complesso, di rafforzarne la capacità progettuale e di creare le condizioni per partecipare ad altri bandi e attrarre nuove risorse.

L'obiettivo è continuare ad ampliare l'offerta culturale, rendere il giardino sempre più accessibile alla comunità e inserirlo stabilmente nei circuiti nazionali e internazionali della cultura e del turismo, valorizzando l'unicità di Palazzo Pfanner all'interno di una città straordinaria come Lucca, che rappresenta già di per sé un importante valore aggiunto.

Il Giardino Pfanner nasce, dal punto di vista gestionale, come una realtà ibrida. La nostra famiglia ha ricevuto in eredità non soltanto un palazzo e un giardino, ma soprattutto la responsabilità di custodire un patrimonio storico e di consegnarlo alle generazioni future nelle migliori condizioni possibili. Per questo abbiamo costituito una società a responsabilità limitata incaricata della gestione del bene.

Grazie all'Associazione Ville e Palazzi Lucchesi siamo venuti a conoscenza del bando PNRR dedicato a parchi e giardini storici. Abbiamo affrontato il cofinanziamento richiesto, partecipato al bando e ottenuto il finanziamento. Al di là del contributo economico, il PNRR ha rappresentato per noi una vera occasione di crescita e una piccola rivoluzione nel modo di pensare il giardino. Al termine dei lavori ci è stato detto che il luogo appariva sostanzialmente identico a prima, ma era stato profondamente trasformato sotto il profilo tecnologico e gestionale: credo sia una buona sintesi del risultato raggiunto.

Durante questo percorso abbiamo imparato a confrontarci con concetti diventati centrali: accessibilità, sostenibilità e welfare culturale. Abbiamo compreso, ad esempio, che l'accessibilità non riguarda soltanto l'eliminazione delle barriere fisiche, ma anche la capacità di rendere il patrimonio comprensibile e fruibile da pubblici diversi, permettendo a tutti di coglierne il valore e il benessere che un giardino storico può generare.

La sostenibilità economica resta naturalmente imprescindibile. Già prima del PNRR avevamo posto come obiettivo l'autosostentamento del giardino e, nel tempo, siamo riusciti a raggiungere un equilibrio capace di garantire la manutenzione e di contribuire anche alla conservazione del palazzo. Oggi stiamo lavorando a un'offerta che integri visite, eventi e altre attività compatibili con l'identità del luogo, intercettando anche una domanda crescente di esperienze culturali più raccolte e autentiche.

Il PNRR ci ha consentito inoltre di rafforzare competenze fondamentali. Abbiamo avviato il censimento e la catalogazione del patrimonio vegetale e trovato un capo giardiniere capace non solo di curare quotidianamente il giardino, ma anche di trasmettere conoscenze e formare

nuove professionalità. Dietro ogni pianta ci sono infatti storia, tecniche di coltivazione e saperi che devono essere riconosciuti e tramandati.

Resta infine decisivo il tema della rete. Nessun giardino può affrontare da solo le sfide future. Occorre costruire strumenti comuni di promozione, collaborazione e valorizzazione, superando la frammentazione delle singole iniziative. Il PNRR ha aperto una strada importante: ora la sfida è proseguire, mettendo in relazione patrimonio, competenze, sostenibilità economica e capacità di fare sistema.

PROSPETTIVE PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA DEI GIARDINI

Intervento di Carolina Botti⁹⁷

Quasi 15 anni fa nasceva l'Associazione Parchi e Giardini d'Italia. Credo sia il momento giusto per analizzare da dove si è partiti, cosa è stato fatto e riflettere su una lettura del presente per progettare il futuro. 15 anni fa nasceva questa associazione nelle stanze di ALES, l'allora Arcus, da una visione dell'architetto Perone e una capacità diplomatica dell'ambasciatore Ortona: entrambi avevano compreso e desideravano dare al settore dei giardini storici un nuovo protagonismo, una rinascita che era assolutamente necessaria. Io accettai quella sfida e ci mettemmo al servizio per la sua realizzazione.

In quel periodo molti giardini comunque vivevano nel loro splendore, ma dal punto di vista istituzionale, di percezione del grande pubblico, i riflettori si erano un po' spenti e quindi ci trovavamo di fronte a una sfida importante per far ritornare l'Italia Giardino d'Europa. Tutto ciò è stato reso possibile anche grazie ad un atto di fiducia e di coraggio delle principali associazioni, che a vario titolo rappresentavano i giardini, le quali hanno fatto un passo indietro scegliendo di farsi rappresentare insieme con maggiore forza istituzionale da APGI. Tra queste associazioni, come soci fondatori di APGI troviamo le Dimore Storiche, il FAI e tante importantissime realtà che effettivamente avevano compreso che da sole potevano certamente rappresentare i bisogni dei loro associati, ma c'era bisogno di un'azione superiore, di sistema. Ed è con questa visione che è nata l'Associazione Parchi e Giardini d'Italia (APGI). Quindi riallacciandoci anche all'appello della Dott.ssa Pignatelli di dare una voce ai singoli, abbiamo cercato di rappresentare i bisogni e le potenzialità dei giardini al di fuori dall'ambito chiuso degli esperti, degli amatori del giardino in quanto bisognava fare qualcosa di più grande e ambizioso. Abbiamo raccolto pazientemente i bisogni che poi abbiamo sintetizzato nei tre macrotemi che ritroveremo nelle linee di azione del PNRR giardini: la loro conoscenza scientifica, il perpetuarsi dei saperi con la formazione (es. il mestiere specifico del giardiniere d'arte), e non ultima la necessità di una manutenzione straordinaria di tante realtà che chiedevano interventi urgenti (al riguardo sono state prodotte anche le linee guida del restauro). Il nostro interlocutore primario è stato il Ministero della Cultura (MiC) facilitati anche dal ruolo primario svolto da ALES come socio fondatore dell'associazione Parchi e Giardini e società in house del MiC.

E quando si sono create le condizioni con gli investimenti messi a disposizione per il PNRR, si è potuto presentare un piano strategico organico. Di fatto si riconosce anche ex post che il PNRR Giardini è il prodotto di una strategia a 360°, quindi il PNRR ha creato l'opportunità di dare voce alla missione di APGI. Anche dal punto di vista della valorizzazione, il tema che accennava il dottor Pfanner, è stato realizzato da APGI in parte attraverso il sito Garden Route, che

⁹⁷ Direttrice Centrale ALES – Consigliera APGI. Intervento revisionato dall'autrice.

continuerà a svilupparsi e confluirà in una visione più ampia. Questo sito non è solo un sito istituzionale, ma parte da una lettura dei territori e rappresenta il patrimonio culturale dei giardini in una dimensione nazionale/internazionale per parlare ad un pubblico ampio comunicando un'offerta di qualità ampia e rappresentativa dell'intero Paese.

Adesso a che punto siamo? Abbiamo visto oggi che sono stati fatti dei grandi passi avanti. Soprattutto bisogna ringraziare tutta l'attività che ha fatto il Ministero, ed in particolare l'Unità di missione del PNRR per attuare questo programma.

Ringrazio anche tutti i professionisti di ALES che hanno lavorato per l'attuazione del PNRR e tutti gli esperti per il grande aiuto e la competenza con cui ci hanno supportato: cito solo in loro rappresentanza Alberta Campitelli e Vincenzo Cazzato, rispettivamente vicepresidente e responsabile del comitato scientifico di APGI, e Giuseppe La Mastra coordinatore APGI che hanno messo a disposizione tutto il loro bagaglio di conoscenze e di relazioni. Un ruolo fondamentale lo hanno svolto anche le regioni perché nell'attuazione del PNRR sono state quelle che poi hanno gestito alcune linee di investimento, in particolare la formazione e il censimento. A tal proposito devo dire che dobbiamo fare tesoro di tutta questa rete di relazioni che si è sviluppata e consolidata grazie ad interlocuzioni gestite con grande pazienza durante tutto questo percorso con il comitato cultura che qui è rappresentato dalla Regione Friuli Venezia Giulia e dalla Regione Toscana, ma vediamo in platea anche rappresentanti della Regione Veneto e non so se ce ne sono altre. Con la maggior parte di esse si è costruito un bel rapporto durante questo percorso e credo, non penso di non sbagliare, che anche le regioni abbiano riscoperto i giardini perché c'era tanto scetticismo all'inizio: me lo ricordo! Ricordo benissimo quando spingevamo sulla programmazione della formazione dei giardinieri d'arte e emergevano perplessità sul fatto che non avremmo avuto molti partecipanti interessati ai corsi, che non avrebbe funzionato e invece, con tanta pazienza, con tanta determinazione, si è andati avanti e devo dire che i risultati sono stati eccellenti.

Certo, è un inizio, non è un punto di arrivo, è davvero un punto di partenza e per ciò che concerne il nostro lavoro, quindi parlo di ALES, ma ALES con APGI in questo caso, intendiamo continuare un lavoro che vedrà, nella conclusione che farà il dottor De Cristofaro, anche un nuovo sviluppo per ciò che riguarda il Ministero della Cultura. Inoltre, abbiamo avviato anche un dialogo con le regioni sul post PNRR perché probabilmente in questo momento l'ambito regionale è anche quello che può dare delle risposte più concrete e più vicine alle esigenze di continuità sul territorio.

APGI non potrà rispondere alle esigenze di ognuno, però se queste esigenze sono messe a fattor comune, alla fine anche attraverso le regioni si possono trovare delle soluzioni, si possono ibridare in modo positivo delle azioni che già si stanno attuando. Quindi da questo punto di vista volevo rassicurarvi che il nostro impegno c'è e tornando un po' alle origini esorto a non perdere questo valore unitario perché è solo attraverso delle voci più forti, più autorevoli che alla fine il soggetto GIARDINO diventa anche politicamente un soggetto più forte perché è chiaro che nella realtà attuale i fondi sono sempre più scarsi e richiesti per nuove esigenze.

È ovvio che avere una voce più forte tra le tante singole aiuta a farsi ascoltare e quindi possiamo riprendere questo discorso aggiornando l'analisi dei bisogni che si sono evoluti, e poi cercheremo di accompagnarvi e supportarvi verso nuovi traguardi.

Intervento di Vittoria Colonna di Stigliano⁹⁸

L'Associazione Ville e Palazzi Lucchesi nasce quasi quarant'anni fa dall'esigenza di riunire i tanti proprietari del territorio. Fin dall'inizio, fare sistema è stato per noi fondamentale, così come il rapporto con l'Associazione Dimore Storiche e, successivamente, con APGI.

Il sistema delle ville lucchesi nasce anche da una precisa dimensione economica. Oggi, parlando di giardini storici, economia e cultura non possono essere considerate separatamente: sono due elementi sui quali occorre lavorare insieme. Negli anni abbiamo affiancato all'attività associativa anche un importante lavoro scientifico, attraverso il Premio Ville Lucchesi e la collaborazione con APGI e con il Ministero, valorizzando studi e ricerche dedicati al recupero, alla conservazione e alla gestione dei giardini storici.

Un interlocutore fondamentale è oggi la Regione. La storia e la gestione di un giardino non possono essere congelate né ricondotte a un modello uniforme: ogni bene ha caratteristiche proprie, diverse possibilità di apertura, accessibilità e fruizione. Non possiamo valutare i giardini soltanto per la loro capacità di produrre ricavi attraverso le visite. Anche quelli meno accessibili appartengono a un paesaggio e a un sistema culturale e ambientale più ampio.

In questo senso il censimento promosso da APGI rappresenta uno strumento prezioso: non è una semplice dichiarazione del proprietario, ma un patrimonio di conoscenza a disposizione del Paese. Alle Regioni spetta ora il compito di raccogliere e utilizzare queste informazioni, dialogando con i proprietari e costruendo politiche adeguate ai diversi territori.

La conservazione richiede inoltre competenze molto specifiche. Pensiamo alle grandi alberature, alle siepi storiche, all'arte topiaria, ai trattamenti fitosanitari. Prima di modificare l'assetto di un giardino o sostituirne le specie vegetali, occorre mettere in campo tutte le competenze necessarie per conservarne gli elementi storici. Anche su questo le Regioni potrebbero svolgere un ruolo importante, favorendo servizi condivisi o progetti pilota a supporto dei giardini censiti.

Il PNRR è stato un'occasione straordinaria, nel senso più pieno del termine, e come tale doveva essere. Adesso, però, c'è bisogno di continuità e di strumenti capaci di raggiungere in modo più capillare i giardini storici. Molti proprietari, pur custodendo beni di grande valore e particolarmente complessi da mantenere, non sono riusciti ad accedere ai finanziamenti, per la difficoltà dei bandi, per gli investimenti richiesti o, talvolta, per una comprensibile prudenza.

Questa continuità è necessaria per garantire la salvaguardia dei giardini, che non sono realtà isolate ma parti di un sistema molto più ampio, nel quale si intrecciano cultura, ambiente e paesaggio. È anche su questi elementi che si fonda una parte importante dell'attrattività del nostro Paese e dell'economia generata da questi luoghi, attraverso le visite, l'ospitalità e le produzioni del territorio. E tutto questo parte, forse, da un giardino.

Intervento di Elena Pianea⁹⁹

Il tema di questa sessione è l'eredità del PNRR. L'intervento dedicato ai parchi e ai giardini storici rappresenta una delle esperienze più riuscite del PNRR Cultura, grazie a una visione strategica chiara e a una forte collaborazione interistituzionale, che ha coinvolto Ministero, Regioni, ALES, enti beneficiari, associazioni, APGI e proprietari privati.

⁹⁸ Presidente Associazione delle Ville e dei Palazzi Lucchesi.

⁹⁹ Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana.

I numeri della Toscana ne restituiscono la portata: 17 giardini storici restaurati, per circa 24 milioni di euro; oltre 800 beni interessati dal censimento scientifico, con 250.000 euro di investimento; 121 giardinieri d'arte formati, per circa 550.000 euro. Complessivamente, oltre 25 milioni di euro destinati al patrimonio regionale.

C'è però un tema preliminare. Dopo la pandemia abbiamo riscoperto quanto la frequentazione di parchi e giardini sia parte integrante del benessere delle persone. Questo attribuisce a tali beni una funzione nuova e rafforza la necessità di considerarli non soltanto patrimonio da conservare, ma luoghi da rendere accessibili, comprensibili e capaci di generare benessere.

Il primo filone riguarda i restauri. Terminati gli interventi, si apre il tema della valorizzazione e, soprattutto, della manutenzione ordinaria. Occorre garantire qualità tecnico-scientifica nella narrazione e nella fruizione dei giardini, ma anche evitare di disperdere il patrimonio di conoscenze prodotto dai cantieri. Sarebbe utile costruire un repertorio nazionale dei restauri realizzati, mettendo a disposizione risultati, metodologie e sperimentazioni. È anche un terreno nel quale sviluppare nuove forme di collaborazione pubblico-privato, individuando con maggiore precisione strumenti e responsabilità reciproche.

Il secondo filone è il censimento. La collaborazione tra Regioni e università ha prodotto un patrimonio conoscitivo importante, che ora deve essere implementato, messo a sistema e utilizzato per la programmazione. Il censimento può inoltre aprire nuove piste di lavoro, dalla conoscenza degli archivi privati alla digitalizzazione, fino alla costruzione di strumenti comuni attraverso cui rendere accessibili al pubblico i risultati della ricerca.

Il terzo filone riguarda la formazione dei giardinieri d'arte. In Toscana sono state formate 121 persone: ora dobbiamo chiederci come accompagnare queste professionalità verso il lavoro, sostenendo forme di impresa, cooperative e opportunità occupazionali. È necessario anche rafforzare la domanda di competenze qualificate da parte di enti pubblici e privati.

L'eredità del PNRR consiste dunque nel trasformare interventi straordinari in politiche continuative. Come Regioni possiamo mettere a disposizione il coordinamento tecnico nazionale, costruendo un luogo stabile di confronto capace di raccogliere le istanze dei territori e trasformarle in azioni condivise.

Intervento di Anna Del Bianco¹⁰⁰

La Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ha da sempre prestato particolare attenzione ai parchi e ai giardini storici.

Già negli anni '80 si era avviata una prima catalogazione dei giardini storici, cui seguì - a metà del 2000 - la stampa, a cura dell'Ente Regionale per il Patrimonio Culturale del Friuli Venezia Giulia-ERPAC, di due pubblicazioni particolarmente interessanti dedicate al tema, dai titoli evocativi: *La verde bellezza*, consacrata ai parchi e ai giardini storici pubblici e *La verde sorpresa* rivolta ai parchi e ai giardini storici privati.

Per la realizzazione del volume *La verde sorpresa* i colleghi sono *entrati* nei giardini privati e i proprietari hanno aperto i loro spazi verdi e partecipato - condividendo il loro patrimonio privato - ad un progetto di sviluppo della conoscenza di questi luoghi.

Da quel momento qualcosa è cambiato. Dialogare con il pubblico, vedersi raccontati in un libro, ascoltare la storia dei loro giardini nel corso delle pubbliche presentazioni del volume nelle

¹⁰⁰ Direttrice Direzione centrale cultura e sport Friuli Venezia Giulia. Intervento revisionato dall'autrice.

librerie, essere intervistati per parlare dei propri giardini, ha comportato una svolta nel modo in cui gli stessi proprietari consideravano i propri luoghi: non più solo pertinenze delle proprie dimore ma luoghi di grande fascino e interesse per il pubblico.

Il PNRR è stato un *booster* fondamentale per i parchi e i giardini, non solo dal punto di vista economico, ma anche perché ha spinto i proprietari pubblici e privati a pensare e progettare interventi articolati nei contenuti e nelle finalità e a costruire progetti di ampio respiro.

Il PNRR ha richiesto uno sforzo di progettazione *diverso* e anche per questo la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ha pensato di intervenire per dare un senso a tutto il rilevante lavoro svolto, mettendo a disposizione delle risorse per sostenere anche chi non aveva avuto la possibilità di accedere al finanziamento PNRR o comunque a coloro che volevano continuare nell'attività di sistemazione, di restauro, di valorizzazione dei propri giardini.

Si tratta di bellissimi progetti, che per certi versi ci hanno anche stupito e che ci hanno sollecitato nel proseguire nelle realizzazioni proposte come eredità del PNRR.

È nato così un primo bando - approvato lo scorso anno - dedicato al restauro dei giardini storici e delle dimore storiche, che ha riscosso un considerevole successo. Sette progetti che avevano sottoposto la domanda al Ministero - ma non erano stati finanziati - hanno ricevuto un contributo, chiaramente di entità inferiore a quella potenzialmente ottenibile con il PNRR, ma comunque tale da consentire la realizzazione di concrete azioni di sistemazione e valorizzazione.

Nell'ambito delle diverse attività di valorizzazione dei parchi e giardini storici vorrei citare, oltre alle linee contributive, anche un progetto molto interessante a *regia* regionale - ideato e attuato dalla Direzione centrale Cultura e Sport assieme alla Direzione centrale Risorse agroalimentari, forestali e ittiche e in particolare con l'azione del Corpo Forestale regionale - che realizza, con legno certificato proveniente da foreste regionali, dei palchi che vengono collocati nei parchi pubblici e privati dove ogni anno, in estate, si svolge una rassegna itinerante che unisce spettacoli dal vivo, musica, teatro e natura. Tutti gli eventi sono preceduti da una chiacchierata o riflessione dedicata ai temi legati all'ambiente, alla biodiversità, al cambiamento climatico, al futuro del territorio.

Il progetto riscuote da anni un notevole successo ed è in forte espansione: ad oggi più di 25 parchi e giardini sono coinvolti e l'iniziativa avvicina moltissimo le persone all'ambiente.

Vorrei infine citare un'ulteriore iniziativa regionale che - sebbene non pensata esclusivamente per questi luoghi - ci ha consentito di valorizzare le potenzialità culturali dei parchi.

Si tratta del progetto destinato ai cosiddetti "Contenitori culturali e creativi", spazi dove si praticano attività culturali e creatività, formazione, attività diversificate e multidisciplinari. Per sostenere questi spazi - spesso frutto di recupero di immobili dismessi o con destinazioni d'uso diverse - la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ha messo a disposizione finanziamenti pluriennali, sia di parte corrente che in conto capitale, finalizzati a sostenere gli interventi infrastrutturali sui beni immobili e le singole attività praticate al loro interno.

Alcuni Contenitori culturali sono collocati all'interno di ville con annessi giardini storici e il verde contribuisce in maniera importante alla realizzazione delle progettualità proprie del Contenitore stesso. Questo ci fa comprendere come la valorizzazione dei giardini possa avvenire anche in *modo mediato*, all'interno di progetti più ampi nei quali però il parco assume sempre una valenza culturale rilevante e riesce a catalizzare diverse tipologie di pubblico,

potenzialmente anche non direttamente interessate alle attività proposte dai gestori dei Contenitori culturali.

Siamo ovviamente molto interessati a proseguire il rapporto con le altre regioni per creare una rete legata ai parchi e ai giardini storici, il cui primo passo è sicuramente rappresentato dal censimento in atto, che ci restituirà un bagaglio di conoscenze fondamentali. Allo stesso tempo credo sarebbe molto utile lavorare insieme per diffondere presso i giardini l'enorme lavoro fatto dall'Associazione parchi e giardini storici, soprattutto per quanto attiene alle linee guida per la manutenzione, ai modelli gestionali e agli strumenti operativi necessari alla gestione e alla valorizzazione dei parchi.

In questo senso ritengo che un lavoro svolto anche territorialmente, magari in occasione di eventi specifici dedicati ai giardini in generale, al verde, al welfare culturale, potrebbe contribuire a creare una comunità di gestori e di pubblico.

Credo che i parchi e i giardini storici italiani abbiano grandissime potenzialità in ambito culturale e turistico, soprattutto se verranno proposti e valorizzati come beni culturali che identificano il nostro Paese.

Ricordiamoci, inoltre, che si stanno diffondendo forme di turismo completamente diverse rispetto al passato, anche recente: il cicloturismo e il turismo dei cammini sono in considerevole espansione e i parchi e i giardini aperti al pubblico sono un approdo naturale per questi *nuovi* turisti; non mi riferisco solo agli stranieri o a chi soggiorna per più giorni ma anche ai cc.dd. escursionisti (siamo noi, con le nostre famiglie) che, nei giardini, possono trovare realmente un luogo di amplissima soddisfazione, a chilometro zero, o quasi.

Intervento di Alessio De Cristofaro¹⁰¹

Il progetto dedicato ai giardini storici rappresenta uno degli interventi di punta del PNRR Cultura e ha prodotto una riflessione ormai matura, sia da parte degli attori pubblici sia dei soggetti privati, sulle azioni da mettere in campo nella fase successiva.

Un primo tema riguarda il rapporto tra cultura ed economia. È necessario superare l'idea che queste due dimensioni siano incompatibili e ragionare invece in termini di capitale culturale: non soltanto il valore economico diretto dei beni, ma anche la componente immateriale, sociale e civica che essi generano. I luoghi della cultura, compresi i giardini storici, producono valore perché costruiscono conoscenza, partecipazione e consapevolezza nei cittadini.

Non esistono però modelli gestionali validi per tutti. Occorre distinguere tra giardini pubblici e privati e individuare strumenti differenti. Per i primi, l'obiettivo non può essere necessariamente il pareggio economico: l'investimento pubblico serve anzitutto a conservare il bene e a mantenerlo vivo e accessibile. Per i giardini privati, invece, occorrono strumenti capaci di favorire l'impresa, anche attraverso fiscalità di vantaggio, incentivi e il riconoscimento pieno delle imprese culturali e creative.

In questa prospettiva assume particolare rilievo il progetto, sviluppato con ALES, per la qualificazione e certificazione dei giardini storici. L'obiettivo è costruire un sistema capace non solo di tutelare e far conoscere questi beni, ma anche di accompagnarli nella definizione di strumenti economici, fiscali, giuridici e digitali adeguati alla loro gestione.

¹⁰¹ Direttore IC-VEPP, MiC.

Un altro tema centrale è il welfare culturale. Perché diventi una vera politica non può ridursi a iniziative occasionali. Nei musei e nei giardini deve tradursi in servizi continuativi, riconoscibili, programmati e sostenibili economicamente, inseriti in una vera carta dei servizi. Solo così accessibilità, inclusione e partecipazione possono diventare parte stabile della missione dei luoghi della cultura.

Per raggiungere questo obiettivo occorre lavorare sulle reti e sui distretti territoriali della cultura, mettendo insieme Ministero, Regioni, Comuni, città metropolitane, associazioni, imprese e altri stakeholder. Il digitale rende oggi più semplice costruire luoghi permanenti di confronto e condividere conoscenze e competenze.

Anche l'eredità del PNRR deve essere capitalizzata in questo modo: raccogliendo e rendendo accessibili progetti, esperienze e know-how prodotti nei cantieri. Il futuro passa quindi dalla capacità di trasformare investimenti straordinari in strumenti, servizi e reti capaci di durare nel tempo.

CANTIERE SOSTENIBILITÀ E IMPATTO | VALUTARE L'IMPATTO DEI PROGETTI CULTURALI: FRAMEWORK DI RIFERIMENTO, METODOLOGIE E STRUMENTI

Presentazione di CALIBRO.

A cura di Promo PA Fondazione. In collaborazione con Regione Toscana e Regione Emilia-Romagna. Knowledge Contributor Deloitte.

Intervento introduttivo, di Cristina Ambrosini¹⁰²

Diamo inizio a questo laboratorio dedicato alla valutazione dell'impatto dei progetti culturali, ai framework di riferimento, alle metodologie e agli strumenti disponibili. All'interno della giornata sarà presentato anche CALIBRO, piattaforma nata nell'ambito di un progetto PNRR TOCC, che rappresenta uno strumento concreto per rafforzare la cultura del dato e accompagnare istituzioni e operatori culturali nella valutazione delle proprie attività.

Sono Cristina Ambrosini, responsabile del Settore Patrimonio culturale della Regione Emilia-Romagna, e sono molto lieta di introdurre questo laboratorio, che per noi rappresenta una tappa importante di un percorso avviato da alcuni anni tra Regione Emilia-Romagna, Regione Toscana e altre Regioni, tra cui la Puglia, coinvolgendo non solo le amministrazioni ma anche comunità di operatori e istituzioni culturali. Un percorso che si è sviluppato in particolare intorno ai temi dell'accessibilità e del welfare culturale.

Proprio all'interno di questo lavoro è emersa con sempre maggiore evidenza l'esigenza di imparare a valutare ciò che facciamo: comprendere gli effetti delle attività culturali, rafforzarne il posizionamento e orientare in modo più consapevole le politiche e i progetti verso utenti, beneficiari e comunità.

Per questo LuBeC dedica oggi uno spazio specifico alla valutazione della performance e dell'impatto dei progetti culturali, collocandola nella più ampia cornice della sostenibilità e cercando di tradurne i principi in strumenti operativi applicabili al nostro settore.

La giornata alternerà momenti di approfondimento e attività pratiche. Nella prima parte ascolteremo alcuni contributi introduttivi, ai quali seguiranno esercitazioni e project work multidisciplinari per applicare concretamente metodologie e sistemi di valutazione a progetti culturali.

A coordinare i lavori sarà Miriam Mandosi, consultant di Promo PA Fondazione sui temi dell'accessibilità e dell'impatto sociale della cultura. Interverranno Flavia Barca, esperta di valutazione, consulente ISTAT e presidente di ACUME; Isabella Mozzoni, docente di Economia delle aziende culturali all'Università di Parma; Stefano Karadjov, direttore di Fondazione Brescia Musei.

Seguirà la presentazione della piattaforma CALIBRO, dedicata alla raccolta dei dati e alla valutazione delle performance dei progetti culturali, con Roberta Ghilardi di Deloitte, project manager dello sviluppo della piattaforma, e Francesca Velani, vicepresidente di Promo PA Fondazione e curatrice di CALIBRO.

La mattinata si concluderà con l'avvio dei project work, che proseguiranno nel pomeriggio fino alla restituzione e al confronto finale, con il supporto dei mentor, tra cui Camilla Gamucci,

¹⁰² Responsabile Settore Patrimonio Culturale Regione Emilia-Romagna.

project manager Cultura e Sostenibilità di Promo PA Fondazione. L'obiettivo è che questa non sia soltanto una giornata di approfondimento, ma soprattutto un'occasione per sperimentare strumenti, confrontare approcci e fare un passo avanti nella capacità del settore culturale di leggere e raccontare il valore che genera.

Framework di riferimento per la valutazione della sostenibilità dei progetti culturali, di Flavia Barca¹⁰³

In questo mio intervento affronterò il tema dei tentativi, e delle difficoltà, di collocare la cultura all'interno degli Obiettivi di sviluppo sostenibile, anche in relazione alla complessità di individuare indicatori capaci di misurarne gli impatti.

Questa riflessione, frutto di una ricerca realizzata per il Joint Research Centre della Commissione europea, insieme ad un collega, parte da una domanda molto semplice: perché la cultura non compare in modo esplicito tra gli Obiettivi di sviluppo sostenibile?

E connessa a questa c'è una domanda primaria, che ne condiziona chiaramente la risposta: quale è il rapporto tra cultura e sviluppo? E questo rapporto è in qualche modo misurabile?

È ricorrente infatti lo iato tra il riconoscimento teorico del valore di questo comparto e il peso che le viene effettivamente attribuito nelle decisioni politiche e nella definizione dei bilanci. La cultura viene spesso evocata come elemento strategico, ma quando si devono distribuire concretamente le risorse tende a essere collocata in secondo piano. Eppure il suo valore emerge chiaramente in moltissimi contesti. Pensiamo, ad esempio, al ruolo che il patrimonio culturale svolge nelle relazioni istituzionali e internazionali, oppure al rapporto tra partecipazione culturale e processi di emancipazione sociale. Martha Nussbaum ha mostrato, ad esempio, quanto la lettura possa incidere nei percorsi di emancipazione femminile in India.

Quando nel 2015 sono stati definiti gli SDGs, tuttavia, la cultura è rimasta sostanzialmente ai margini. Compare principalmente nel target relativo alla protezione del patrimonio culturale e naturale mondiale, accompagnato da indicatori peraltro molto generali. Ci sono naturalmente delle difficoltà oggettive di identificazione e misurazione. Fin dalla definizione di ciò che intendiamo per patrimonio culturale. Le differenze esistono già all'interno dell'Europa: Italia, Ungheria o altri Paesi possono attribuire significati molto diversi al concetto di patrimonio. Costruire indicatori comparabili diventa quindi estremamente complesso.

Dal 2015 a oggi il lavoro politico e diplomatico è stato intenso. UNESCO, i Ministeri della Cultura e le istituzioni internazionali hanno progressivamente cercato di riportare la cultura all'interno delle grandi strategie di sviluppo sostenibile. Sono passaggi apparentemente piccoli, ma che nei processi istituzionali possono produrre conseguenze importanti nel lungo periodo. Tuttavia, il percorso è ancora incompleto.

Parallelamente, la ricerca ha compiuto passi significativi. Il problema principale rimane la distanza tra il riconoscimento teorico del ruolo della cultura e la capacità di rappresentarne concretamente gli effetti. Il settore culturale ha inoltre tradizionalmente una certa resistenza nei confronti della valutazione quantitativa. La letteratura ha ampiamente discusso le ragioni di questa difficoltà e i limiti degli strumenti disponibili. Un esempio che utilizzo spesso è quello di Ercolano. Possiamo descriverlo come un sito archeologico straordinario, capace di attrarre grandi flussi turistici e di sviluppare, anche grazie al sostegno di mecenati internazionali,

¹⁰³ Esperta di valutazione, consulente ISTAT, Presidente ACUME.

un'offerta culturale di altissima qualità. Ma basta uscire dal sito per osservare una realtà territoriale caratterizzata anche da fragilità sociali, povertà educativa e degrado. Se utilizzassimo esclusivamente il numero dei visitatori come indicatore dell'impatto culturale, non riusciremmo quindi a comprendere il rapporto reale tra quel patrimonio e lo sviluppo del territorio.

Dove si manifesta l'impatto sociale della cultura? Qual è il rapporto tra cultura e sviluppo locale? Da qui nasce la necessità, a mio avviso, di lavorare su indicatori incrociati. Un singolo indicatore difficilmente riesce a rappresentare la complessità del fenomeno culturale. Potrebbe invece essere più efficace costruire pacchetti di indicatori capaci di dialogare tra loro e di restituire complessivamente un disegno. Negli ultimi dieci anni sono stati sviluppati diversi strumenti importanti in questa direzione. Il primo è il Culture|2030 Indicators Framework dell'UNESCO, nato anche per rispondere alla debole presenza della cultura negli SDGs. Il framework comprende 22 indicatori raggruppati in quattro grandi dimensioni, collegate agli ambiti economico, sociale e ambientale dello sviluppo sostenibile, alle quali si aggiunge una dimensione dedicata a conoscenza, istruzione e competenze culturali. È uno strumento estremamente ricco, ma anche molto complesso. Ciascun indicatore comprende numerosi sotto-indicatori e richiede grandi quantità di dati. Offre quindi una vera e propria cassetta degli attrezzi, ma rimane aperta la questione di come costruire una visione complessiva a partire da una quantità così ampia di informazioni.

Un secondo riferimento è il Cultural and Creative Cities Monitor del Joint Research Centre, particolarmente interessante perché guarda alla dimensione territoriale e cerca di leggere il rapporto tra cultura e sviluppo delle città. È stato applicato a quasi duecento città europee e utilizza una serie articolata di indicatori, progressivamente aggiornati nel tempo. Un elemento particolarmente interessante è l'apertura verso nuove fonti digitali, comprese quelle disponibili sul web.

Un terzo riferimento è il lavoro del Consiglio d'Europa sul rapporto tra partecipazione culturale e democrazia. Anche in questo caso sono stati sviluppati indicatori innovativi, soprattutto rispetto alla dimensione digitale, distinguendo ad esempio tra partecipazione culturale online e creatività online: da una parte la fruizione dei contenuti, dall'altra la possibilità di produrre, condividere e co-creare cultura attraverso il web.

A partire da questi diversi strumenti, con il JRC abbiamo svolto un esercizio di ricerca: provare a individuare un numero limitato di indicatori forti, evitando di costruire batterie composte da centinaia di misure difficili da utilizzare. Siamo partiti da quattro grandi ambiti: economia; diversità, inclusione sociale e partecipazione; ambiente e benessere; istruzione, conoscenze e competenze. Costruendo questa mappa ci siamo però accorti che mancavano alcuni aspetti importanti. Uno dei più evidenti era la lettura. È sorprendente che, parlando di cultura, questo indicatore venga spesso poco considerato, nonostante possa fornire informazioni molto significative sul livello di sviluppo culturale di una società. Rispetto ad altri indicatori estremamente complessi, i dati sulla lettura e sull'acquisto dei libri sono inoltre relativamente solidi e oggi il digitale consente di osservare anche nuove modalità di acquisto e fruizione. Lo stesso vale per le biblioteche. La loro presenza sul territorio, le modalità di utilizzo e, soprattutto dopo il Covid, le nuove forme di partecipazione online possono rappresentare indicatori particolarmente interessanti. Questo porta a un punto per me fondamentale: gli indicatori non servono soltanto a misurare. Sono anche strumenti attraverso cui pensiamo la realtà. Nel momento in cui scegliamo un indicatore stiamo definendo ciò che consideriamo

importante. Gli indicatori possono quindi diventare strategie e, successivamente, politiche. Se proponiamo a un museo di utilizzare determinati indicatori per comprendere meglio il proprio lavoro, non stiamo semplicemente raccogliendo dati. Stiamo attivando un processo di capacity building: chiediamo all'organizzazione di interrogarsi sui propri obiettivi, sulle priorità e sugli effetti che vuole produrre.

La misurazione può quindi incidere sulla quotidianità dei processi culturali e sulla stessa percezione del ruolo dell'istituzione. Non è una questione da lasciare esclusivamente agli statistici: scegliere cosa misurare significa anche scegliere una direzione. Nel lavoro con il JRC siamo arrivati inizialmente a circa quaranta possibili indicatori e abbiamo poi provato a selezionarne dieci, utilizzando alcuni criteri: il collegamento con gli SDGs, la rilevanza a livello locale e la capacità di guardare anche alle trasformazioni future. Abbiamo cercato quindi di introdurre dimensioni che normalmente ricevono meno attenzione, come la partecipazione culturale online o la lettura, proprio per aprire nuove prospettive sul rapporto tra cultura e sviluppo.

Rimane naturalmente una questione di fondo: fino a che punto possiamo davvero misurare la cultura? Gli indicatori culturali non saranno mai pienamente capaci di rappresentarne tutti gli effetti. Rigenerare uno spazio abbandonato e riempirlo di attività culturali può generare trasformazioni profonde in una comunità, ma raccontare tutto questo attraverso un numero rimane estremamente difficile. Non significa però che dobbiamo rinunciare. Significa essere consapevoli dei limiti della misurazione e, allo stesso tempo, continuare a migliorare gli strumenti. La sfida è costruire indicatori capaci non soltanto di raccontare ciò che la cultura produce oggi, ma anche di accompagnare le trasformazioni e aiutarci a immaginare le politiche culturali del futuro.

Dagli obiettivi progettuali alla valutazione dei progetti culturali: modelli e strumenti, di Isabella Mozzoni¹⁰⁴

La valutazione d'impatto deve essere impostata già nella fase di progettazione. Il punto di partenza è infatti la definizione di obiettivi chiari, specifici, realistici e orientati al cambiamento. Se gli obiettivi restano troppo generici – “valorizzare il territorio”, “diffondere la cultura”, “sensibilizzare” – diventa difficile comprendere successivamente che cosa il progetto abbia realmente prodotto.

È inoltre necessario distinguere tra misurazione e valutazione. Misurare significa rilevare un dato; valutare significa stimarlo, interpretarlo e metterlo in relazione con gli obiettivi e con il contesto. L'impatto riguarda quindi il cambiamento generato e può assumere dimensioni economiche, sociali e ambientali, ma anche propriamente artistiche e culturali.

La catena dell'impatto consente di ricostruire questo percorso: parte dagli input, cioè dalle risorse monetarie e non monetarie impiegate, passa attraverso le attività e gli output, arriva agli outcome, gli effetti di breve e medio periodo, fino agli impatti di più lungo termine. Non per tutti i progetti è necessario spingersi allo stesso livello di profondità: durata, obiettivi e risorse disponibili devono orientare la scelta del modello di valutazione.

Fino agli output siamo prevalentemente nell'ambito della misurazione della performance; con outcome e impatti entriamo invece nella valutazione del cambiamento. Questa distinzione è

¹⁰⁴ Docente di economia delle aziende culturali, Università degli Studi di Parma.

rilevante anche sul piano metodologico. La performance può essere maggiormente standardizzata attraverso un nucleo comune di informazioni e indicatori, mentre outcome e impatti devono essere costruiti in relazione agli specifici obiettivi del progetto. Si possono quindi standardizzare processi e criteri di raccolta, molto meno gli indicatori di cambiamento.

La disponibilità dei dati costituisce il prerequisito dell'intero processo. Occorre costruire un'architettura stabile di raccolta delle informazioni, quantitative e qualitative, integrandola progressivamente nei processi ordinari delle organizzazioni culturali. Anche dati apparentemente semplici – sulle risorse utilizzate, sui pubblici o sui fornitori – possono restituire elementi rilevanti per comprendere gli effetti generati dal progetto.

In questa prospettiva si colloca CALIBRO, sviluppato con Promo PA Fondazione e Deloitte: uno strumento finalizzato a costruire una grammatica minima comune di dati e indicatori, semplificandone la raccolta e favorendo la comparabilità tra progetti. Tra i riferimenti utilizzati vi è anche il Culture|2030 Indicators Framework dell'UNESCO, adattato dal livello territoriale a quello progettuale.

Quando si passa agli outcome e agli impatti diventano invece centrali strumenti come interviste, questionari e Theory of Change, capaci di leggere i cambiamenti in relazione agli stakeholder e agli obiettivi individuati.

Valutare l'impatto, dunque, non significa accumulare dati e indicatori, ma costruire un percorso coerente che parte dagli obiettivi, organizza le informazioni e arriva a interpretare il cambiamento prodotto. Un processo che consente alle istituzioni culturali di comprendere meglio l'efficacia delle proprie attività, migliorarne la progettazione e comunicare con maggiore evidenza il valore generato.

Il coinvolgimento attivo degli stakeholder nella valutazione di impatto sociale dei Musei, di Stefano Karadjov¹⁰⁵

La Oggi la cultura è chiamata a dimostrare in modo sempre più puntuale la propria rilevanza sociale, economica e civile. Fondazione Brescia Musei ottempera al proprio dovere, soprattutto nei confronti degli stakeholder, con l'annuale pubblicazione della *Relazione di Missione*. Essa consiste in un modello avanzato di misurazione del valore culturale e sociale dell'ente, di tutte le sue attività annuali in termini aggregati, e dunque si differenzia da valutazioni dell'impatto di eventi o festival, per il suo obiettivo istituzionale.

La Relazione si configura come la rendicontazione sociale dell'Istituzione e assolve, per mezzo di un metodo integrato e multidimensionale, a tre sotto-obiettivi: garantire un efficace strumento di *accountability* nei confronti di soci e stakeholder; offrire un quadro strutturato del posizionamento della Fondazione nel panorama culturale nazionale; e favorire la costruzione di consapevolezza interna, rendendo visibili processi, interdipendenze e risultati talvolta non immediatamente percepibili all'interno di un'organizzazione complessa.

La Relazione adotta un approccio integrato che combina analisi qualitativa e quantitativa. In un contesto nazionale ancora privo di indicatori museali condivisi, Brescia Musei ha scelto di dotarsi di un modello "proprietario" di misurazione, ispirato ai principali framework europei per la valutazione dell'impatto culturale e sociale e coerente con i target dell'Agenda 2030,

¹⁰⁵ Direttore Fondazione Brescia Musei. Intervento revisionato dall'autore.

adattandolo alla propria realtà. Sono un centinaio gli indicatori di valutazione utilizzati per valutare l'avanzamento delle attività istituzionali, mantenendoli stabili anno su anno.

1. *Valorizzazione*: area di misurazione del valore generato dall'attività di restauro, dai prestiti, dalla ricerca scientifica, dall'innovazione dei percorsi espositivi, dall'archiviazione e catalogazione, dalla produzione editoriale, dagli incontri pubblici e dell'arricchimento delle collezioni mediante nuove acquisizioni.

2. *Governance*: area di misurazione della qualità di gestione e dell'approccio strategico orientato alla valorizzazione delle relazioni istituzionali, dello sviluppo delle risorse umane, del welfare, delle collaborazioni e dei processi di co-progettazione.

3. *Sostenibilità economica*: gli indicatori di questa macro area sono finalizzati a misurare l'equilibrio finanziario, la diversificazione delle fonti di ricavo e il rapporto tra valore e costo generato.

4. *Identità*: la macro area mira a riconoscere il posizionamento e la reputazione dell'Istituzione attraverso una serie di risultanze connesse alla copertura mediatica, all'impatto dei social media, del mail marketing, del sito web e al *reach*, inteso come estensione della rete di contatti.

5. *Empowerment*: riunisce indicatori finalizzati a misurare il processo di crescita, autodeterminazione e rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità dei visitatori, attraverso la fruizione museale ed espositiva.

6. *Territorio*: macro area composta da un insieme di indicatori concepiti per valutare il livello di coesione, partecipazione e valorizzazione delle risorse del contesto urbano, provinciale e regionale, quale elemento di integrazione tra la missione culturale della Fondazione e le istanze di responsabilità sociale nel territorio.

L'impianto valutativo introdotto nella Relazione di Missione di Brescia Musei esclude intenzionalmente logiche di natura competitiva o classificatoria. Non si ricorre a punteggi, ranking o performance score: nel campo della cultura tali meccanismi non solo rischiano di ridurre la complessità, ma possono generare letture distorsive rispetto alla natura pubblica e relazionale dell'azione culturale.

Il modello costituisce uno strumento operativo capace di orientare policy interne, contribuire alle relazioni con il proprio territorio grazie alla misurazione dell'impatto culturale complessivo prodotto e contribuire al dibattito nazionale sulla misurazione del valore culturale, in particolare in ambito museale.

PRESENTAZIONE DI CALIBRO, PIATTAFORMA PER LA RACCOLTA DATI E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE CULTURALI¹⁰⁶

Intervento di Roberta Ghilardi¹⁰⁷ e Greta Zavaglia Porta¹⁰⁸

Il valore che la cultura genera per la società è per sua natura multidimensionale: non si esaurisce nella sfera economica, ma si estende alla produzione di conoscenza, al rafforzamento

¹⁰⁶ Intervento revisionato dalle autrici.

¹⁰⁷ Art&Finance Senior Manager, Deloitte & Touche S.p.A.

¹⁰⁸ Art&Finance Consultant, Deloitte & Touche S.p.A.

delle competenze, alla promozione della diversità e all'inclusione sociale, affermandosi così come autentico motore di sviluppo sostenibile.

Perché tale ruolo sia riconosciuto e valorizzato nei processi decisionali, è fondamentale disporre di strumenti capaci di misurarlo e comunicarlo in modo strutturato rispetto alle principali dimensioni ESG (Environmental, Social e Governance).

È in questo contesto che nasce CALIBRO, una piattaforma di valutazione del contributo dei progetti culturali allo sviluppo sostenibile, promossa da Promo PA Fondazione nell'ambito del Bando TOCC per il supporto ai settori culturali e creativi per l'innovazione e la transizione digitale, con il contributo di Deloitte per la definizione del framework di indicatori e dell'Università degli Studi di Parma per lo sviluppo metodologico.

CALIBRO è pensato per supportare sia le organizzazioni pubbliche, sia le imprese private e si sviluppa in allineamento con i principali standard internazionali di rendicontazione della sostenibilità e con il Framework UNESCO Culture|2030 Indicators.

A partire dalla compilazione di un questionario, la piattaforma elabora un report che quantifica il contributo del progetto culturale allo sviluppo sostenibile rispetto a quattro aree tematiche trasversali: ambiente e resilienza, benessere economico e prosperità, conoscenza e competenze, inclusione e partecipazione. I risultati sono concepiti per essere oggettivi e comparabili tra progettualità anche molto diverse per natura e dimensioni, offrendo a chi eroga fondi, pubblici o privati, informazioni strutturate e verificabili per orientare le decisioni di investimento in modo più trasparente ed efficace.

CALIBRO si configura così come uno strumento di comunicazione verso l'esterno, ma ancor prima come supporto all'autovalutazione interna: stimola una riflessione profonda sulle attività svolte, sulle priorità perseguite e sull'allineamento tra operatività quotidiana, strategia e missione istituzionale. Nel settore culturale, dove si agisce spesso per necessità e in modo reattivo, questa capacità di autolettura è un prerequisito fondamentale per il miglioramento continuo e per lo sviluppo di una visione strategica di lungo periodo.

L'auspicio è che CALIBRO possa moltiplicare i propri casi applicativi, alimentando una base di evidenze sempre più solida sul contributo della cultura allo sviluppo sostenibile, a supporto dell'ottenimento di finanziamenti e dell'attivazione di circoli virtuosi a favore della crescita collettiva, in termini economici, sociali e ambientali.

Conclusioni, di Francesca Velani¹⁰⁹

Lo sviluppo di CALIBRO si è fondato sul confronto con esperienze culturali molto diverse tra loro: festival, biblioteche, interventi di rigenerazione di borghi, mostre, laboratori e attività che intrecciano cultura e sostenibilità. Questa varietà ha consentito di osservare la piattaforma da punti di vista differenti e di costruire uno strumento capace di adattarsi a un ampio universo di eventi e attività culturali.

È importante chiarire il posizionamento di CALIBRO: la piattaforma non valuta l'organizzazione in quanto tale, né i suoi processi interni o la gestione del personale, ma il contributo delle attività realizzate agli obiettivi dello sviluppo sostenibile, attraverso quattro dimensioni:

¹⁰⁹Direttrice LuBeC e curatrice CALIBRO.

benessere economico e prosperità, ambiente e resilienza, conoscenza e competenze, inclusione e partecipazione.

La valutazione può riguardare un singolo progetto oppure un programma composto da più attività. In quest'ultimo caso, mettendo insieme le diverse iniziative, è possibile restituire una lettura complessiva del contributo dell'organizzazione allo sviluppo sostenibile, sempre a partire da ciò che essa concretamente realizza.

Questa scelta risponde anche all'esigenza di rendere la valutazione accessibile a organizzazioni culturali pubbliche e private molto diverse per dimensione, risorse e competenze. È possibile iniziare da singole attività, imparando progressivamente a raccogliere e organizzare i dati, per poi ampliare nel tempo il perimetro della valutazione.

La disponibilità dei dati rappresenta infatti uno dei principali punti critici. Quando arriva il momento di restituire i risultati di un progetto, spesso ci si accorge che alcune informazioni non sono state raccolte o che non sono disponibili in una forma utilizzabile. CALIBRO mette quindi a disposizione anche strumenti operativi, come un file per accompagnare la raccolta dei dati durante lo svolgimento delle attività.

In questo modo la piattaforma agisce anche come una checklist progettuale: le informazioni richieste aiutano a comprendere quali dati sia opportuno raccogliere e spingono progressivamente le organizzazioni a interrogarsi sulla qualità e sull'ambizione dei propri progetti rispetto alle diverse dimensioni della sostenibilità. La valutazione diventa così parte del processo di progettazione e non un'attività aggiunta soltanto a conclusione dell'intervento.

CALIBRO non nasce come strumento di valutazione dell'impatto in senso stretto, legato alla verifica degli specifici obiettivi di cambiamento di ciascun progetto. Il suo obiettivo è restituire la performance dell'attività culturale rispetto alle quattro dimensioni della sostenibilità e costruire una base informativa solida sulla quale sviluppare eventuali analisi successive.

È questo il contributo che riteniamo più rilevante: favorire una crescita progressiva della cultura del dato e della valutazione nel settore culturale, modificando nel tempo anche il modo di progettare, realizzare e raccontare le attività. Perché la cultura conta e, quando riesce a dimostrare ciò che genera, diventa più forte.

CANTIERE ISIE – V EDIZIONE | IL FUTURO É ADESSO. L'IMPATTO TRASFORMATIVO DELL'AI NEI MUSEI TRA VISIONE, COMPETENZE E PRATICHE

A cura di Promo PA Fondazione. In collaborazione con Fondazione Kainòn. Promosso da AI4PA

Intervento di apertura di Emanuela Totaro¹¹⁰

Cominciamo la seconda giornata del cantiere dedicata agli impatti e alle trasformazioni dell'intelligenza artificiale, e in particolare dell'IA generativa, sul settore culturale e sui musei. La mattinata sarà articolata in due panel, mentre nel pomeriggio lasceremo spazio a un momento più aperto di confronto e improvvisazione del pensiero.

Sono Emanuela Totaro, segretario generale di Fondazione Kainòn, partner del cantiere per il secondo anno. La Fondazione nasce come soggetto di cerniera tra istituzioni culturali, innovazione digitale e ricerca e accompagna le organizzazioni culturali nell'acquisire maggiore consapevolezza sugli impatti del digitale: sui processi di produzione culturale, sui modelli di fruizione e sulle relazioni con le comunità.

Quest'anno abbiamo scelto di concentrare il lavoro su due parole: futuro e trasformazione. Uno degli effetti più evidenti dell'IA generativa è aver riportato il futuro al centro del dibattito delle istituzioni culturali. Ma è cambiata anche la distanza con cui percepiamo il futuro: non più un orizzonte remoto, bensì qualcosa di imminente, quasi presente. La velocità e la pervasività di questa tecnologia sono infatti particolarmente rilevanti. Sono stati ricordati, a titolo di esempio, i 100 milioni di utenti raggiunti in pochi mesi e la rapida crescita dell'utilizzo di ChatGPT anche in Italia.

Questi numeri impongono una riflessione sugli impatti e sulle trasformazioni in corso. Mi torna alla mente Future Shock di Alvin Toffler, che descriveva lo "shock del futuro" come il senso di sopraffazione generato dalla rapidità del cambiamento. Toffler invitava però a evitare sia l'accettazione cieca sia la resistenza cieca, individuando invece strategie creative capaci di orientare, accelerare o rallentare selettivamente il mutamento.

È da qui che vorremmo partire: comprendere in che modo la cultura e i musei, in quanto spazi di conoscenza, possano diventare soggetti attivi nell'elaborazione di queste strategie, accompagnando tanto il settore culturale quanto i pubblici verso una maggiore consapevolezza della trasformazione in atto. Prima di entrare nel merito, lascio spazio ai saluti istituzionali di Gaetano Scognamiglio, presidente di Promo PA Fondazione, di Michele Lanzinger, presidente di ICOM Italia, e al messaggio di Massimo Osanna, direttore generale Musei del MiC, che sarà letto da Roberto Vannata.

Intervento di Gaetano Scognamiglio¹¹¹

LuBeC quest'anno si propone come un "ponte di cultura", per restituire il senso di una necessità: quella di ristabilire connessioni in un sistema globale nel quale le comunità si sono progressivamente divise e nel quale una tecnologia sempre più avanzata rischia di lasciare indietro molte persone. Ponti, dunque, anche tra chi è pronto ad affrontare questi cambiamenti

¹¹⁰ Segretario Generale Fondazione Kainòn ETS.

¹¹¹ Presidente Promo PA Fondazione.

e chi, invece, non lo è ancora o ne è rimasto escluso. È un tema che ci ha particolarmente interessato e sul quale abbiamo costruito questa edizione.

L’intervento di Ena mi ha fatto ricordare una storia personale. La nonna di mia moglie è morta all’età di 110 anni e un giorno le domandai: “Signora, qual è la cosa che le ha cambiato di più la vita?”. Ci pensò per un po’ e poi rispose: “L’elettricità”.

Questa risposta mi ha fatto riflettere e immaginare che, probabilmente, tra cento anni qualcuno chiederà a suo nonno: “Qual è la cosa che ti ha cambiato di più la vita?”. E forse la risposta sarà: “L’intelligenza artificiale”. Il cambiamento che questa tecnologia sta producendo è infatti incredibile, rapidissimo e, come si dice oggi, disruptive.

In fondo, anche quando arrivò l’elettricità si sarebbe potuto dire: “Sì, ma può provocare dei danni, può dare la scossa”. Eppure l’elettricità è andata avanti, fino a diventare qualcosa di cui oggi non possiamo più fare a meno. Probabilmente lo stesso accadrà con l’intelligenza artificiale. È quindi inutile pensare di poter arrestare questo processo: dobbiamo piuttosto interrogarci su come governarlo e su quali conseguenze produrrà.

Per quanto ci è dato osservare attraverso il nostro Osservatorio sull’intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione, emerge un interesse molto forte verso l’utilizzo di queste tecnologie. Moltissime persone già le utilizzano, moltissime altre sono pronte a farlo e molte confidano che l’intelligenza artificiale possa essere un supporto concreto nel proprio lavoro. Esiste, dunque, un’apertura enorme.

Dove ci porterà questa apertura? Non lo sappiamo ancora. Tuttavia, nel settore dei musei e della cultura, il tema è particolarmente importante. Proprio ieri, nel nostro speech iniziale, abbiamo affrontato il rapporto tra cultura, welfare e intelligenza artificiale.

Come ci ha ricordato Sanna, oggi uno dei temi centrali è quello dell’accessibilità. È evidente, quindi, che l’intelligenza artificiale possa rappresentare un passaggio fondamentale per raggiungere questo obiettivo, che deve essere considerato prioritario.

Sono tutti temi estremamente interessanti, sui quali vale la pena continuare a riflettere e ad approfondire.

Io naturalmente potrò seguire i lavori solo fino a un certo punto, perché dovrò lasciare per andare ad aprire un altro incontro. Auguro quindi a tutti buon lavoro e cedo volentieri la parola al Presidente di ICOM, che ringrazio ancora per essere qui con noi.

Intervento di Massimo Osanna¹¹²

È con grande piacere che do il benvenuto a tutti in questo convegno dedicato a un tema cruciale e attuale, il rapporto tra museo e intelligenza artificiale in un momento storico in cui il patrimonio culturale si confronta con una trasformazione digitale profonda, accelerata e irreversibile.

Siamo qui oggi per discutere non solo delle opportunità che l’innovazione tecnologica offre al sistema museale italiano, ma anche delle strategie istituzionali, degli strumenti normativi, delle politiche culturali pubbliche e delle scelte etiche che devono guidare questo processo. In questo senso non possiamo non fare riferimento alle misure previste dal PNRR che hanno segnato una svolta per il settore culturale. Le risorse dedicate alla digitalizzazione, all’innovazione dei musei,

¹¹² Direttore Generale Musei MiC.

alle nuove forme di fruizione e valorizzazione del patrimonio, hanno creato le condizioni per avviare progetti concreti in grado di coniugare tutela e tecnologia, accessibilità e sicurezza, memoria e futuro.

Il Piano Nazionale Cultura 2023-2026 e il Piano Nazionale per la Sicurezza Culturale ci indicano una direzione chiara: investire in ecosistemi digitali sostenibili. In piattaforme interoperabili, in reti intelligenti capaci di mettere in comunicazione archivi, musei, biblioteche, collezioni e territori. In questo contesto l'uso dell'intelligenza artificiale nei musei non è più una visione futuristica, ma una realtà che prende forma in diversi ambiti. La tutela con strumenti predittivi per il monitoraggio e la conservazione preventiva delle opere. La sicurezza grazie a sistemi intelligenti per la sorveglianza e la gestione dei flussi, la fruizione e la valorizzazione attraverso esperienze immersive, ricostruzioni 3D, assistenti virtuali e narrazioni personalizzate.

Accessibilità con tecnologie inclusive che abbattano le barriere fisiche, cognitive e linguistiche. Un esempio concreto è rappresentato dall'evoluzione dell'app MUSEi Italiani che integrando funzionalità basate sull'intelligenza artificiale sta diventando sempre più uno strumento di partecipazione culturale capace di connettere cittadini e visitatori ai contenuti museali in modo dinamico, intelligente e personalizzato. Ma tutto questo non può prescindere da una riflessione profonda sull'uso etico e responsabile dell'intelligenza artificiale nel contesto museale.

Il rischio non è solo quello di un'ipertrofia dei contenuti, dove l'overload informativo rischia di sostituire la qualità con la quantità, ma anche quello di una narrazione non equa, non inclusiva, talvolta persino distorta, che privilegia ciò che è visibile o popolare a discapito di ciò che è storicamente rilevante, ma meno accessibile agli algoritmi. Per questo è fondamentale che la tecnologia non sia considerata fine a sé stessa, ma strumento al servizio della missione culturale dei musei. Educare, conservare, coinvolgere e innovare. Un'intelligenza artificiale che supporta i professionisti museali, non che li sostituisce. Un'intelligenza artificiale che aiuta a comprendere, non a semplificare in modo fuorviante. Un'intelligenza artificiale che favorisce l'accesso, non che crea nuove disuguaglianze.

Le strategie nazionali per l'intelligenza artificiale, sia in ambito culturale che in senso più ampio, ci invitano a costruire un modello italiano ed europeo che tenga conto delle nostre specificità, del patrimonio diffuso, della ricchezza territoriale, della dimensione comunitaria dei nostri musei. Non possiamo importare modelli tecnologici senza adattarli al nostro contesto sociale, storico e culturale. Il nostro obiettivo deve essere quello di promuovere uno sviluppo sostenibile, integrato e partecipato, dove la cultura non è semplice contenuto, ma dispositivo generativo di nuovi significati e di innovazione. Concludo con un auspicio che questo convegno sia un momento di confronto concreto, interdisciplinare e aperto, capace di generare visioni, condivise e pratiche virtuose. Le sfide sono molte, ma le potenzialità ancora di più.

Intervento di Luca Baraldi¹¹³

L'intelligenza artificiale non può più essere considerata soltanto uno strumento. Sta diventando un ambiente cognitivo entro il quale produciamo, trasmettiamo, selezioniamo e interpretiamo conoscenza. Ogni grande trasformazione tecnologica ha modificato il nostro rapporto con il sapere: è accaduto con la scrittura e con la stampa e sta accadendo oggi con l'intelligenza artificiale, con una differenza sostanziale. Non siamo di fronte soltanto a una nuova

¹¹³ European DIGITAL SME Alliance.

infrastruttura, ma a sistemi che interagiscono con noi e contribuiscono a modellare memoria, attenzione, immaginazione e modalità di accesso alle informazioni.

Per musei, biblioteche, archivi e istituzioni culturali la sfida, quindi, non consiste semplicemente nell'utilizzare il digitale o nell'introdurre nuovi strumenti nei processi esistenti, ma nell'imparare a operare consapevolmente all'interno di questo nuovo ecosistema. La domanda non è più soltanto come digitalizzare, archiviare o comunicare meglio, ma con quali criteri decidere cosa conservare, cosa rendere visibile, come raccontarlo e quali gerarchie di senso costruire. In altri termini, non basta chiedersi come utilizzare l'IA: occorre interrogarsi sul tipo di ambiente culturale che vogliamo costruire insieme a essa.

Questo passaggio assume un valore particolare perché gran parte delle infrastrutture digitali e dei sistemi di intelligenza artificiale è sviluppata e governata da soggetti privati. Gli algoritmi selezionano contenuti, suggeriscono letture, immagini, musica, percorsi e informazioni, contribuendo a determinare ciò che acquista visibilità e ciò che rimane ai margini. Di fronte a questa trasformazione, le istituzioni culturali possono assumere un ruolo decisivo come luoghi di decodifica pubblica: spazi nei quali rendere comprensibili i meccanismi delle piattaforme, coltivare pensiero critico, pluralismo, dubbio e capacità di mettere in discussione le raccomandazioni ricevute.

La cultura può infatti svolgere una funzione essenziale proprio dove i sistemi digitali privilegiano velocità, reazione ed efficienza. Le piattaforme competono per la nostra attenzione e tendono a favorire comportamenti immediati e automatizzati; le istituzioni culturali possono invece restituire tempo alla riflessione, alla sedimentazione delle idee, alla costruzione delle relazioni e alla produzione di senso. Musei, biblioteche e archivi possono così rafforzare il proprio ruolo di infrastrutture cognitive del presente: non soltanto luoghi nei quali conservare e valorizzare il patrimonio, ma ambienti nei quali far dialogare linguaggi, discipline e saperi differenti e rendere possibile una pluralità di interpretazioni del mondo.

L'intelligenza artificiale generativa e, sempre più, quella agentica aprono al tempo stesso opportunità rilevanti. Possono contribuire all'efficienza dei processi interni, all'accessibilità, alla personalizzazione dei servizi e alla costruzione di nuove modalità di fruizione del patrimonio. Un visitatore può essere accompagnato attraverso contenuti e percorsi adattati ai propri interessi e bisogni; attività che richiedevano tempi significativi possono essere realizzate in modo molto più rapido.

Questa capacità di personalizzazione introduce tuttavia nuove questioni. Un'esperienza culturale eccessivamente costruita sul singolo rischia di ridurre la dimensione collettiva e pubblica propria del museo, trasformando un patrimonio comune in una molteplicità di esperienze individuali poco comunicanti tra loro. La sfida è quindi utilizzare la personalizzazione per ampliare l'accessibilità e la comprensione, senza perdere la relazione con la comunità dei visitatori e con il contesto culturale al quale il patrimonio appartiene.

L'introduzione dell'IA richiede inoltre un ripensamento organizzativo. Non può essere trattata come il semplice inserimento di un nuovo software o di un nuovo database. Sistemi dotati di una crescente capacità di agire autonomamente modificano i flussi di gestione della conoscenza e impongono di ridefinire ruoli, funzioni e responsabilità. In organizzazioni nelle quali interagiscono intelligenza umana e sistemi artificiali deve essere chiaro chi produce un contenuto, chi lo controlla, chi ne verifica l'attendibilità e chi assume la responsabilità finale delle decisioni.

Diventa quindi necessario costruire vere strategie di adozione dell’intelligenza artificiale. Limitarsi a linee guida prevalentemente difensive, concentrate sui rischi di plagio, sulla proprietà intellettuale o sulla compliance, può impedire di cogliere una parte rilevante delle opportunità. Occorre invece interrogarsi anche su come questi strumenti possano sostenere la produzione di nuova conoscenza, liberare risorse organizzative, valorizzare competenze e favorire forme più avanzate di intelligenza collettiva.

La questione riguarda, in ultima analisi, la sovranità cognitiva: la possibilità di conservare capacità critica e controllo sui processi attraverso i quali la conoscenza viene costruita, selezionata e trasmessa. L’intelligenza artificiale può ampliare le nostre capacità, ma non dovrebbe sostituire la responsabilità di interpretare, verificare e attribuire valore.

Per le istituzioni culturali si apre così uno spazio di responsabilità nuovo. Innovare significa certamente utilizzare tecnologie più avanzate, ma anche contribuire a costruire le condizioni culturali, organizzative e pubbliche del loro utilizzo. Significa tutelare il pluralismo delle visioni, rendere leggibili le trasformazioni in corso e preservare il valore del dubbio, della dissonanza e dell’immaginazione. In questo equilibrio tra infrastrutture tecnologiche, responsabilità pubblica e autonomia della conoscenza si gioca una parte importante del futuro delle istituzioni culturali e della loro funzione nella società contemporanea.

Intervento di Roberto Vannata¹¹⁴

L’intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo strategico nella tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale italiano. L’AI supporta funzioni cruciali come sorveglianza predittiva, monitoraggio ambientale, manutenzione programmata, personalizzazione dei percorsi di visita, assistenza multilingue, analisi dei flussi e ricostruzioni immersive nei parchi archeologici.

Programmi nazionali ed europei finanziano progetti dedicati alla rimozione delle barriere cognitive, alla gestione dei visitatori e alla sicurezza, con particolare attenzione alla Macroregione Sud. Tra le iniziative più rilevanti figurano il sistema B2B per il controllo dei flussi, il Centro Operativo Intelligent Green Service Center della Reggia di Caserta per la videoanalisi intelligente, e la piattaforma APSSMP per la tutela avanzata dei parchi archeologici, inclusi quelli subacquei, dotata di strumenti di monitoraggio, digitalizzazione e modelli predittivi.

Parallelamente, le piattaforme nazionali del Sistema Museale e “Musei Italiani” adottano soluzioni di AI per favorire accessibilità cognitiva dinamica, generazione assistita dei contenuti e interazione conversazionale. La piattaforma di profilazione e monitoraggio dei visitatori introduce inoltre meccanismi di analisi comportamentale e strumenti data-driven per una gestione equa dei flussi e del mercato dei biglietti.

Una questione determinante riguarda il training dei modelli: i dati culturali non devono essere assorbiti dai sistemi, per evitare di cristallizzare un patrimonio in continua evoluzione. L’obiettivo è allenare l’AI sulla “lingua della cultura”, preservando cataloghi, immagini e testi nel perimetro pubblico, dove restano aggiornabili e certificati. Ciò contrasta anche il rischio di dataset sovradominati da grandi attori culturali, che penalizzerebbero gli istituti più piccoli. Le

¹¹⁴ Dirigente Servizio II, Sistema Museale Nazionale e valorizzazione del patrimonio culturale DG Musei MiC. Intervento revisionato dall’autore.

piattaforme nazionali, dalla bigliettazione ai sistemi B2B/B2C fino al Sistema Museale, sono progettate per ridurre questi divari e includere nel circuito digitale anche i luoghi meno noti.

Rilevante è anche la validazione dei contenuti: l'AI può generare testi non verificabili, rendendo necessaria una chiara distinzione tra dati certificati ed elaborazioni automatiche, per tutelare l'autorevolezza delle istituzioni e la sicurezza degli utenti. La stessa cautela guida l'uso dell'iperpersonalizzazione: i sistemi di raccomandazione devono facilitare la visita senza limitare la scoperta. Progetti come Smartland@Pompei mostrano come tecnologia, governance condivisa e inclusione delle realtà minori possano convivere.

La Direzione Generale Musei promuove dunque un approccio sistemico fondato su piattaforme interoperabili, infrastrutture digitali condivise e modelli dati comuni, per migliorare sicurezza, accessibilità, efficienza operativa e qualità dei servizi. Si tratta di una strategia volta a un'innovazione progressiva, sostenibile ed etica, in cui l'AI diventa strumento per potenziare la salvaguardia del patrimonio e delle persone e implementare la fruizione da parte di tutti i pubblici, mantenendo centrale la qualità dei dati, il ruolo pubblico delle istituzioni e l'inclusione di tutti i luoghi della cultura.

Intervento di Antonio Danieli¹¹⁵

Fondazione Golinelli è un'istituzione filantropica con sede a Bologna e attività a livello nazionale. Opificio Golinelli è un centro dedicato alle scienze e alle tecnologie e la Fondazione opera principalmente in tre aree: educazione e formazione, innovazione e imprenditorialità, arte e scienza e tecnologia. Ogni anno la Fondazione lavora con circa 100.000 ragazzi e ragazze e con decine di migliaia di insegnanti, anche sull'uso delle nuove tecnologie più avanzate come la IA, in collaborazione con istituzioni pubbliche e partner culturali nazionali ed internazionali.

La Fondazione inoltre sostiene l'imprenditorialità giovanile in ambito scientifico, tecnologico e anche le industrie culturali e creative, cercando sempre una contaminazione tra dimensione umanistica e tecnologica. L'Opificio Golinelli dispone di laboratori di ricerca e informatica, e la Fondazione sviluppa piattaforme e applicazioni di realtà aumentata e virtuale, ricercando e progettando inoltre l'impiego dell'intelligenza artificiale nell'insegnamento, nell'apprendimento e nella produzione culturale. La Fondazione possiede inoltre una collezione di arte contemporanea di oltre 800 opere, utilizzata in mostre, performance e attività educative e formative.

Un esempio significativo da citare tra i percorsi espositivi è la mostra U.MANO, realizzata nel 2020. Il progetto metteva in relazione arte, scienza e tecnologia attraverso opere e in installazioni scientifiche e tecnologiche diverse: tra gli artisti contemporanei rappresentati, per esempio, Michelangelo Pistoletto, e tra le opere del passato, un originale trattato di Dürer sulle proporzioni anatomiche, tra cui quelle della mano e ancora le cere anatomiche settecentesche della Manzolini.

Di contro, ed in dialogo con l'arte, un'installazione digitale ricostruiva in modo generativo frammenti e disegni legati alla Battaglia di Anghiari, facendoli continuamente emergere e scomparire, per ricrearne l'ebbrezza della creazione, essendo noto che l'opera del grande Leonardo non ha mai visto la luce. La trasformazione e il fallimento diventano così parte stessa del racconto, anche grazie al coinvolgimento dei giovani nella realizzazione dell'installazione.

¹¹⁵ Vice Presidente e Direttore Generale Fondazione Golinelli. Intervento revisionato dall'autore.

In un’altra esperienza il visitatore appoggiava la mano su un touchpad e un algoritmo, leggendo le proporzioni rilevate che, rielaborandole sulla base di un algoritmo generativo addestrato sulle proporzioni della mano del trattato Dhurer, generava un componimento musicale diverso per ciascuna persona. Contemporaneamente, la traccia della mano del visitatore veniva proiettata nello spazio sovrastante la mostra, evocando simbolicamente il gesto originario di lasciare un segno sulla parete di una grotta, come gli antichi nelle grotte di Lascaux. La tecnologia diventava quindi uno strumento per trasmettere conoscenza ed emozione attraverso un’esperienza immersiva, rendendo il visitatore parte proattiva dell’esperienza stessa e co-generatore di una installazione collettiva in continuo divenire, grazie alla tecnologia.

Negli anni successivi abbiamo investito in realtà aumentata, realtà virtuale e digital twin delle esperienze formative e delle mostre. Nella mostra “Dall’origine al destino”, per esempio, abbiamo costruito un percorso sulla cultura umana a partire dalla nascita della scrittura, fino alla soglia attuale della vertigine della IA, coinvolgendo numerosi musei prestatori e mettendo in relazione opere d’arte, reperti e contenuti scientifici fino a una riflessione sulle trasformazioni contemporanee, tecnologiche, ambientali e geopolitiche che caratterizzano la fase attuale, vera e propria faglia di civiltà per l’essere umano.

Nella parte finale della mostra, un tunnel di circa venti metri, il T-Simmetry, una installazione tecnologica basata su IA, invitava i visitatori a ripercorrere simbolicamente la propria vita a ritroso, nelle macro fasi principali della vita, offrendo un dialogo intimo volto al ricordo e alla riflessioni su sé stessi per stimolare la propria percezione attraverso alcuni inediti istanti di conoscenza, se non di coscienza, in cui ogni visitatore ha potuto sperimentare un momento di co-poiesi grazie al dualismo “uomo-macchina”, alla ricerca di un senso nuovo di sé (o per farlo riaffiorare dal ricordo e dell’inconscio). Un sistema di intelligenza artificiale elaborava suggestioni a partire dalle immagini del visitatore, attivando ricordi, rimandi e risonanze personali. La sperimentazione ha mostrato una forte intensità emotiva: alcune restituzioni producevano un riconoscimento sorprendente, altre una sensazione di estraneità o rifiuto.

Per questo motivo, dopo un primo periodo di avvio del progetto, si è reso necessario inserire una mediazione nell’interfaccia, inserendo parole chiave e vincoli che rendessero il dialogo meno estremo quindi più guidato dal visitatore che così lo poteva rendere più coerente e familiare con la propria esperienza e reminiscenze. È un esempio di utilizzo molto intimo di una tecnologia potente, che conferma quanto la componente umanistica sia destinata a diventare ancora più importante: spirito critico, multidisciplinarietà e creatività rimangono elementi essenziali. L’intelligenza artificiale non è più soltanto un mezzo, è sicuramente un generatore di mondi, ma non deve neppure diventare un fine e tantomeno un antagonista, ma bensì un compagno di viaggio che ci possa rendere migliori ancora una volta, sempre umani, come la tecnologia ha già fatto in passato nella storia umana.

Un altro tema centrale per Fondazione Golinelli è il coinvolgimento attivo dei giovani nella produzione culturale. L’esperienza della Battaglia di Anghiari ricordata prima è nata anche dal lavoro dei giovani all’interno di Opificio Golinelli. Non lavoriamo soltanto “per” i giovani, ma “con” i giovani: la loro partecipazione è un vantaggio per l’istituzione e contribuisce direttamente alla qualità dei risultati

L’obiettivo è farli diventare protagonisti proattivi e produttori di contenuto, non semplici destinatari di formazione. Lo facciamo mettendo in relazione cultura, arte, scienza e tecnologia e considerando che le fasi tradizionali di apprendimento, ricerca, trasferimento tecnologico e

ingresso nel mercato sono oggi sempre più compresse e sovrapposte e devono perdurare nelle varie fasi di vita dell’essere umano. L’apprendimento sperimentale può diventare contemporaneamente produzione e condivisione di nuovi contenuti.

MUSEI IN TRASFORMAZIONE: AI, ACCESSIBILITÀ, NUOVE FORME DI PRODUZIONE DI CONOSCENZA

Intervento di Marco Gori¹¹⁶

Provegno da un ambito diverso da quello qui rappresentato, ma molte delle questioni emerse sono vicine ai temi su cui lavoriamo da anni nei laboratori di intelligenza artificiale.

Per comprendere il rapporto tra intelligenza artificiale e dati può essere utile partire dal Web. Il 6 agosto 1991 Tim Berners-Lee rese disponibile al CERN il progetto del World Wide Web, nato per facilitare la cooperazione tra centri di ricerca. Da quella infrastruttura si è avviato un processo che ha trasformato anche lo sviluppo dell’intelligenza artificiale.

Il salto decisivo è avvenuto con il passaggio da algoritmi progettati per risolvere direttamente un problema ad algoritmi capaci di imparare a risolverlo. Questo approccio aveva bisogno di enormi quantità di dati. Il Web e le reti sociali hanno reso disponibile una massa di informazioni prima impensabile, favorendo la crescita di poche grandi compagnie capaci di raccogliarla e processarla.

Si è così affermato un modello centralizzato, nel quale dati e capacità computazionale sono concentrati in grandi sistemi proprietari. Ma è possibile immaginare una direzione diversa. Un soggetto competente non ha bisogno di possedere tutta l’informazione disponibile, ma di accedere a quella pertinente al proprio contesto. Da qui nasce il lavoro che stiamo portando avanti con circa trenta ricercatori di diversi Paesi per definire un manifesto dell’intelligenza artificiale distribuita.

L’idea è ripensare la rete stessa. Nel Web tradizionale ogni nodo contiene una risorsa o un documento; nel modello che immaginiamo, ogni nodo può ospitare un agente con cui interagire. La rete diventa uno spazio composto da esseri umani e agenti artificiali, nel quale le informazioni possono restare nei contesti che le hanno generate, invece di essere trasferite altrove.

Questo modifica anche il rapporto con riservatezza e responsabilità. I dati possono essere protetti by design, perché ciascuna persona o organizzazione decide quali informazioni rendere disponibili attraverso i propri agenti, sotto la responsabilità dei soggetti che li governano.

È una prospettiva interessante per musei, biblioteche, ospedali e imprese, che custodiscono patrimoni informativi o dati sensibili. Le tecnologie necessarie sono già in parte disponibili e consentono di avviare progetti pilota nei quali persone e agenti interagiscono all’interno di perimetri definiti.

Noi chiamiamo “mondi” questi ambienti: spazi nei quali l’interazione tra intelligenze umane e artificiali avviene secondo regole, responsabilità e condizioni di accesso condivise. In un museo, ad esempio, il cittadino può dialogare con agenti dell’istituzione, lasciare informazioni e ricevere contenuti senza dipendere interamente da una grande piattaforma esterna.

¹¹⁶ Direttore del Siena Artificial Intelligence Lab (SAILAB).

Il modello peer-to-peer consente di tutelare la riservatezza e mantenere il controllo delle interazioni. Il passaggio decisivo è da applicazioni isolate a sistemi che vivono nelle organizzazioni, evolvono con esse e rimangono sotto la loro responsabilità.

Intervento di Stefania Vecchio¹¹⁷

Il contesto nel quale lavoriamo riguarda in particolare la produzione di metadati descrittivi relativi agli oggetti museali. L’intelligenza artificiale ha compiuto passi enormi e, in alcuni ambiti, evolve con una velocità impressionante. Applicazioni text-to-speech, image-to-text o image-to-speech rendono ormai molte operazioni immediatamente accessibili, ma la loro efficacia varia molto a seconda della tipologia di oggetto.

Un libro, ad esempio, è in larga misura “self-describing”: dal frontespizio possiamo ricavare autore, titolo, anno di pubblicazione e altre informazioni. Da un’immagine digitalizzata è quindi relativamente semplice estrarre alcuni metadati descrittivi. Per un oggetto museale la situazione è diversa: ogni oggetto è un esemplare specifico e la sua immagine, da sola, non contiene necessariamente le informazioni necessarie per identificarlo, descriverlo e contestualizzarlo correttamente.

Una delle sfide dei prossimi anni riguarderà quindi la qualità e la disponibilità dei dataset. Esistono categorie di immagini per le quali sono disponibili enormi quantità di dati e forti interessi economici; altre, come molti reperti archeologici o oggetti appartenenti alle collezioni museali, dispongono invece di dataset più limitati e specialistici. Diventano centrali sia la qualità dei dati sia l’adeguatezza dei modelli utilizzati.

I sistemi di image classification e image-to-text possono generare automaticamente descrizioni e tag, ma per ottenere risultati attendibili è necessario un lavoro molto più profondo sui dati. Rimane soprattutto fondamentale il principio dello *human in the loop*: la presenza della persona nel processo di costruzione, verifica e correzione dell’informazione.

Un’immagine di una persona a cavallo, ad esempio, può essere descritta dal sistema semplicemente come “persona a cavallo”. Per arrivare all’identificazione di San Giorgio occorre invece riconoscere e mettere in relazione diversi elementi iconografici, come una spada, un drago o altri attributi specifici. Perché il sistema possa compiere queste associazioni, qualcuno deve avere precedentemente identificato, descritto e annotato correttamente quegli elementi. Standard come IIIF consentono oggi annotazioni anche molto puntuali delle immagini, ma alla base rimane un’attività specialistica di classificazione e controllo.

Il tema dell’affidabilità è particolarmente rilevante. Un sistema di intelligenza artificiale, quando non riconosce correttamente un contenuto, può restituire una risposta apparentemente plausibile ma errata. In alcune prove effettuate utilizzando Iconclass per classificare una pala di Raffaello, ad esempio, il sistema ha attribuito categorie iconografiche non corrette senza esplicitare il proprio grado di incertezza.

Questo aspetto assume un’importanza particolare anche nella formazione. Occorre evitare che studenti e giovani professionisti considerino automaticamente attendibile ciò che viene restituito da un sistema di AI, rafforzando invece la capacità di verificare le fonti, interpretare i risultati e riconoscere eventuali errori.

¹¹⁷ Docente di Gestione dell’Informazione per i beni culturali Università Cattolica e CEO di coMwork.

Per quanto riguarda la formazione universitaria, soprattutto nei corsi di laurea dedicati ai beni culturali, è quindi necessario accrescere la consapevolezza delle trasformazioni in corso e favorire una maggiore contaminazione tra dipartimenti e discipline. Le competenze specialistiche rimangono fondamentali, ma devono dialogare con quelle digitali e tecnologiche. La formazione continua e iniziative come Dicolab rappresentano strumenti molto importanti, ma intervengono in una fase successiva: la sfida è evitare che i giovani concludano il percorso universitario con un divario di competenze già significativo rispetto al contesto professionale nel quale saranno chiamati a operare.

Intervento di Andrea Barucci¹¹⁸

Il mio intervento si apre con un racconto personale: l’inizio inatteso di un percorso che ha portato l’intelligenza artificiale a dialogare con l’antico Egitto. Provenendo dal mondo della radiologia, dove come fisico mi occupavo di analisi di immagini mediche attraverso tecniche di machine learning e radiomica, mi sono trovato quasi per caso a lavorare sul riconoscimento automatico dei geroglifici monumentali egizi. Inizialmente ci siamo concentrati sul riconoscimento del singolo simbolo, per poi affrontare la sfida più complessa di analizzare intere immagini contenenti decine di geroglifici, di dimensioni variabili, con colorazioni differenti e spesso danneggiati.

Questo lavoro ha prodotto risultati scientifici significativi, ma anche una forte ricaduta divulgativa: dalla pubblicazione su *National Geographic* alla partecipazione al programma *Quinta Dimensione* su Rai 3. Il progetto è stato presentato in sedi prestigiose come il Museo Egizio di Torino, il MET di New York e il Museo Archeologico di Firenze, con cui collaboriamo da tempo. Proprio gli egittologi ci hanno suggerito di spostare il focus sulla scrittura ieratica, più complessa e di maggiore interesse per la ricerca. Da circa due anni, stiamo lavorando su questo fronte, con risultati promettenti.

Vorrei condividere tre riflessioni che ritengo centrali:

1. **Multidisciplinarietà:** il lavoro con gli egittologi è stato fondamentale. Solo un team che unisce competenze tecniche e umanistiche può affrontare problemi complessi con consapevolezza e stimolo reciproco.
2. **Finalità consapevole:** come fisico, ritengo essenziale che l’uso dell’AI sia guidato da una domanda chiara. Non basta applicare uno strumento potente: bisogna sapere *perché* lo si usa e *cosa* si vuole comprendere.
3. **Sinergia tra intelligenze:** l’interazione tra intelligenza umana e artificiale deve generare un valore superiore alla somma delle parti. Solo così la tecnologia diventa realmente utile.

Un altro tema che mi sta particolarmente a cuore è la formazione. In ambiti come la medicina, che conosco bene, molti professionisti si trovano a utilizzare strumenti basati su AI senza una preparazione adeguata. Per questo, da anni tengo lezioni introduttive all’AI per le professioni sanitarie dell’Università di Firenze, con un taglio pratico e mirato, oltre a lezioni e Master e Corsi di Formazione.

¹¹⁸ Primo Ricercatore CNR, Istituto di Fisica Applicata “N. Carrara”. Intervento revisionato dall’autore.

Un esempio virtuoso è quello di una studentessa del master in Data Science dell'UniFI, con formazione in archeologia etrusca, che ha realizzato con noi una tesi eccellente e che tuttora lavora con noi, sviluppando software e reti neurali per l'analisi dei dati. Questo dimostra come saperi apparentemente lontani possano contaminarsi con grande beneficio.

Infine, lavorare nel settore dei beni culturali ha aperto una quantità sorprendente di strade: oggi abbiamo progetti su scritture medievali e moderne, su opere d'arte romane, ma anche in ambiti come l'antropologia forense e la paleontologia. In particolare, abbiamo sviluppato una rete neurale per il riconoscimento automatico dei denti fossili di squalo del Pliocene toscano, in collaborazione con il GAMPS e l'Università di Pisa, anche questa pubblicata sul National Geographic.

In sintesi, il vero valore del nostro lavoro risiede nella capacità di creare connessioni: tra discipline, tra persone, tra linguaggi. L'intelligenza artificiale, se usata con consapevolezza, può diventare uno strumento potente per studiare, comprendere e raccontare la memoria dell'umanità.

Intervento di Daniele F. Maras¹¹⁹

Gli stimoli emersi mostrano quanto rapidamente stia cambiando il contesto nel quale operiamo e quanto ampie siano le possibilità offerte dall'intelligenza artificiale. Di fronte a strumenti così potenti, credo che le istituzioni pubbliche abbiano innanzitutto la responsabilità di indicare una direzione, ponendosi una domanda fondamentale: perché utilizziamo queste tecnologie e verso quali obiettivi?

Non siamo più semplicemente utenti di un sistema tecnologico, ma parte di un ambiente integrato nel quale produzione, elaborazione e trasmissione dei contenuti sono strettamente connesse. Il museo, in quanto produttore e diffusore di conoscenza, deve quindi essere pienamente consapevole della qualità e dell'affidabilità di ciò che mette a disposizione del pubblico.

La distinzione decisiva non è tra contenuti prodotti dall'intelligenza umana e contenuti generati dall'intelligenza artificiale. Anche un contenuto umano può essere errato, così come un contenuto prodotto dall'AI può essere corretto. Il punto centrale è verificarne l'attendibilità. Il controllo umano deve intervenire sia a monte, sulla qualità, autenticità e consistenza dei dati utilizzati, sia a valle, sui risultati prodotti. Se il dato di partenza è inaffidabile, anche l'esito sarà inevitabilmente compromesso.

Nel museo questa responsabilità è particolarmente rilevante, perché il visitatore non possiede necessariamente gli strumenti per valutare l'attendibilità delle informazioni che riceve. Per il Ministero della Cultura la direzione è chiara: partire dalla conoscenza, tutelarla e promuoverne la diffusione affinché contribuisca allo sviluppo della cultura. In questa filiera l'intelligenza artificiale può rappresentare un alleato prezioso, purché inserita all'interno di una precisa responsabilità culturale.

Con il CNR, l'Università e altre istituzioni museali stiamo sperimentando l'impiego dell'AI nella produzione della conoscenza, ad esempio attraverso il riconoscimento e l'interpretazione dei geroglifici. Un archeologo osserva un segno, lo confronta con ciò che conosce, formula ipotesi e attribuisce loro diversi gradi di attendibilità. Anche un sistema di intelligenza artificiale

¹¹⁹ Direttore Museo Archeologico Nazionale di Firenze.

produce risposte probabilistiche. La differenza è che il visitatore, normalmente, non vede questo processo e riceve soltanto il risultato finale.

Proprio qui si apre una prospettiva interessante: utilizzare l'AI non soltanto per fornire una risposta, ma per rendere visibile il processo attraverso cui quella risposta è stata costruita. Di fronte a un oggetto, il sistema potrebbe presentare diverse interpretazioni, indicarne il grado di probabilità e mostrare quali elementi sostengono ciascuna ipotesi. L'AI diventerebbe così uno strumento per conoscere il patrimonio e, contemporaneamente, per comprendere come si costruisce la conoscenza.

Il visitatore potrebbe interrogare il sistema, mettere in discussione una risposta, formulare proprie ipotesi e confrontarle con quelle proposte, trasformandosi da destinatario passivo a soggetto attivo. L'interazione potrebbe accompagnare l'intero percorso di visita attraverso smartphone, dispositivi dedicati, QR code o supporti multimediali, raccogliendo al tempo stesso informazioni utili per il museo. Sono soluzioni che devono rimanere flessibili, anche per rispondere alla rapida obsolescenza delle tecnologie.

L'obiettivo finale, tuttavia, restano le persone. Il museo utilizza gli oggetti per mettere in relazione gli esseri umani del presente con quelli del passato: autori, artigiani, artisti, studiosi, curatori e conservatori. La tecnologia deve rimanere all'interno di questa relazione. Se strumenti potenti come l'intelligenza artificiale sono orientati esclusivamente da logiche di mercato, il rischio è ridurre l'impiego a fidelizzazione, marketing e profitto. Nel contesto culturale, invece, il criterio fondamentale deve essere l'effetto generato sulle persone: utilizzare strumenti sempre più avanzati per continuare, attraverso le cose, a mettere in comunicazione esseri umani con altri esseri umani.

CANTIERE ISIE - V EDIZIONE | JAM SESSION: COME L’AI RISUONA CON LA CULTURA

In collaborazione con la Direzione Generale Musei – MiC

Intervento introduttivo e coordinamento, di Emanuela Totaro¹²⁰

La sessione nasce dalla volontà di sperimentare una modalità diversa di confronto sull’intelligenza artificiale, sui suoi impatti, sui nuovi processi da immaginare e sugli ecosistemi da costruire. Nel corso della giornata sono emersi con particolare evidenza i temi delle alleanze, delle pratiche e dei progetti, confermando quanto sia necessario affrontare queste trasformazioni attraverso una pluralità di prospettive.

Da qui l’idea della jam session: costruire una discussione aperta, non fondata su una sequenza predefinita di interventi, ma sulla possibilità di far dialogare esperienze, competenze e punti di vista differenti, coinvolgendo direttamente anche il pubblico.

Quando si affronta il tema dell’intelligenza artificiale può emergere il timore di non possedere competenze tecniche sufficienti. L’obiettivo dell’incontro, tuttavia, non è entrare negli aspetti specialistici della tecnologia, quanto interrogarsi su come l’AI stia modificando il modo di lavorare, progettare, collaborare e immaginare il futuro.

Per questo sono state coinvolte persone provenienti da ambiti ed esperienze differenti, ma con la stessa attenzione è stato valorizzato il contributo del pubblico e dei cittadini. La partecipazione diventa parte integrante della costruzione del confronto: ciascuno può intervenire a partire dalle sollecitazioni emerse, contribuendo a sviluppare, mettere in discussione o ampliare le questioni proposte.

L’unica regola condivisa è quella della sintesi, con interventi brevi, indicativamente compresi tra dieci e quindici minuti, così da lasciare spazio allo scambio e preservare il carattere dinamico della sessione. La logica non è quindi quella di un panel tradizionale, ma di una conversazione progressiva, nella quale i diversi contributi possono entrare direttamente in relazione tra loro.

Ad aprire la jam session è stato il contributo di Pandora Rivista, che ha recentemente dedicato un editoriale all’intelligenza artificiale raccogliendo una pluralità di voci e prospettive. Un breve video è stato utilizzato come primo stimolo, coerentemente con lo spirito dell’incontro: partire da una sollecitazione aperta e costruire da lì, collettivamente, il percorso della discussione.

Dove sta andando l’AI, di Giacomo Bottos¹²¹ (video-messaggio)

Avrei voluto essere presente a questa jam session dedicata al rapporto tra intelligenza artificiale e cultura, anche perché considero particolarmente adatto il metodo scelto: una riflessione dialogica e corale, capace di mettere in relazione competenze differenti. Pandora Rivista ha dedicato molta attenzione a questi temi, anche attraverso due numeri monografici, “L’intelligenza artificiale e i suoi mondi” e “Intelligenza umana, intelligenza artificiale”, nei quali abbiamo affrontato le dimensioni tecnologiche, economiche, geopolitiche, etiche e giuridiche della trasformazione in corso. Il rapporto tra intelligenza artificiale e cultura può essere osservato almeno da due prospettive. La prima riguarda l’impatto diretto delle tecnologie sul

¹²⁰ Segretario Generale Fondazione Kainò ETS.

¹²¹ Direttore Rivista Pandora.

lavoro e sulle attività culturali. Possiamo chiederci quali funzioni potranno essere svolte attraverso sistemi di intelligenza artificiale e come cambieranno musei, archivi, eventi culturali, professioni e processi creativi. La seconda prospettiva è più profonda e riguarda il rapporto tra intelligenza artificiale, cultura e intelligenza umana. Il termine stesso “intelligenza artificiale” è oggetto di discussione e sappiamo quanto sia complesso stabilire analogie e differenze tra capacità umane e sistemi fondati su modelli statistici. Il punto, tuttavia, è che queste tecnologie sembrano oggi in grado di svolgere attività che abbiamo tradizionalmente considerato proprie dell'essere umano. Se deleghiamo a una tecnologia compiti meccanici, il problema è relativamente circoscritto. Se invece iniziamo a delegare attività legate all'apprendimento, alla produzione di conoscenza o alla creatività, siamo inevitabilmente chiamati a interrogarci su ciò che consideriamo specificamente umano. Per alcuni aspetti questa trasformazione è stata paragonata a passaggi fondamentali della storia dell'umanità, come l'invenzione della scrittura. Anche allora il rapporto con una nuova tecnologia sollevò interrogativi sulla memoria, sull'apprendimento e sul rischio di perdere capacità precedentemente esercitate direttamente. Una prima questione riguarda quindi la delega cognitiva: quali capacità rischiamo di indebolire se determinate funzioni vengono progressivamente affidate agli algoritmi?

Una seconda domanda riguarda invece ciò che caratterizza il pensiero e la creatività umana. Esiste una dimensione della creatività che non può essere riprodotta dalle tecnologie di intelligenza artificiale? Non abbiamo una risposta definitiva, ma proprio questa domanda può aiutarci a comprendere meglio sia le nuove tecnologie sia noi stessi.

Un altro tema fondamentale è il rapporto con il passato, la memoria e gli archivi dell'umanità. I sistemi di intelligenza artificiale vengono addestrati su enormi quantità di dati che incorporano inevitabilmente anche i bias presenti nelle nostre società e nelle nostre tradizioni culturali. Dobbiamo quindi chiederci quale rapporto vogliamo costruire con questo patrimonio e fino a che punto sia possibile riconoscere, interpretare o correggere le distorsioni che contiene. A questo si collega il tema dell'autorialità. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella produzione artistica e testuale ci obbliga a ripensare concetti come autore, attribuzione e produzione individuale o collettiva. Cambia anche il modo in cui organizziamo e interroghiamo il sapere. Gino Roncaglia, ad esempio, distingue tra il modello dell'“architetto”, legato a una conoscenza organizzata secondo strutture definite, e quello dell'“oracolo”, più vicino alla modalità con cui oggi interagiamo con i sistemi di intelligenza artificiale, formulando domande e ricevendo risposte senza necessariamente attraversare direttamente la struttura delle fonti.

I livelli di riflessione sono quindi molti: lavoro, creatività, apprendimento, memoria, bias, autorialità, organizzazione del sapere. Proprio per questo il rapporto tra intelligenza artificiale e cultura non può essere affrontato da una sola disciplina o da un unico punto di vista. Sono temi che richiedono una riflessione stratificata e collettiva, capace di far dialogare competenze tecnologiche, umanistiche, sociali, giuridiche ed economiche. Quelli che ho proposto sono soltanto alcuni spunti per aprire la discussione, che potrà certamente svilupparsi lungo molte altre direzioni.

Intervento di Francesca Velani¹²²

¹²² Direttrice di LuBeC e Area Cultura Promo P.A. Fondazione.

Il video è stato estremamente stimolante e ha aperto molti temi. Vorrei soffermarmi soltanto su due aspetti, tra loro strettamente collegati.

Il primo riguarda quanto restiamo umani nel rapporto con l'intelligenza artificiale e, più in generale, con il digitale. Il secondo riguarda il fatto che l'essere umano si è sempre trasformato insieme alle tecnologie che ha prodotto e utilizzato. Diversi studi, soprattutto con riferimento agli ultimi centocinquanta anni, mettono in relazione l'innovazione tecnologica anche con trasformazioni dei nostri processi cognitivi. Si tratta quindi di uno scambio continuo, e oggi ci troviamo al centro di un nuovo salto tecnologico particolarmente rilevante.

Una delle ragioni per cui siamo qui è proprio la convinzione nella forza della cultura e nella capacità creativa della mente umana, ma anche nella possibilità di generare nuova produzione culturale utilizzando in modo consapevole gli strumenti che abbiamo a disposizione. L'intelligenza artificiale è uno strumento estremamente potente e, per alcuni aspetti, un nuovo ambiente nel quale operiamo. La questione centrale diventa quindi capire come utilizzarlo nel modo migliore.

I dati presentati ieri hanno mostrato alcune criticità nel posizionamento dell'Italia rispetto all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e hanno evidenziato come anche molti giovani che arrivano all'università non abbiano ancora una piena familiarità con strumenti che, nei contesti accademici e professionali internazionali, stanno diventando sempre più rilevanti.

La domanda è dunque come sviluppare queste competenze e come utilizzare l'intelligenza artificiale per rafforzare la nostra capacità di produrre, progettare e innovare, mantenendo allo stesso tempo un forte radicamento culturale. Essere radicati nella cultura di un Paese come l'Italia, ma con lo sguardo rivolto al mondo, significa anche capire come questi strumenti possano aiutarci a creare i prodotti, i servizi e le risposte di cui una società in trasformazione ha bisogno.

Grazie a Emanuela, oggi abbiamo riunito persone che possono offrire su questi temi punti di vista ed esperienze molto diverse. La discussione viene trasmessa in streaming e potrà quindi raggiungere un pubblico più ampio anche successivamente, ma chi è presente in sala è parte integrante del confronto.

Le sedie lasciate libere hanno proprio questo significato: vogliamo che il pubblico partecipi alla costruzione del pensiero collettivo. È questo lo spirito della jam session, nella quale il valore nasce dall'ascolto reciproco, dall'interazione tra prospettive differenti e dall'armonia che progressivamente si costruisce tra i contributi.

È in questa relazione tra persone, cultura e tecnologia che vogliamo far "risuonare" l'intelligenza artificiale.

E DUNQUE...COME CI TRASFORMIAMO? RIFLESSIONI CORALI

Intervento di Emanuela Totaro

Proveremo a restituire una sintesi di quanto emergerà dalla discussione, così da trasformare il confronto di oggi in una base utile per ulteriori riflessioni. Riprendo una frase emersa questa mattina: la cultura non è nata per reagire, ma per agire. Rispetto all'intelligenza artificiale siamo ancora, almeno in parte, in una fase reattiva. La domanda diventa quindi: come vogliamo agire?

Un primo tema riguarda il museo come “laboratorio del tempo pensante”: uno spazio capace di produrre cortocircuiti, nel quale anche la lentezza propria dei luoghi della cultura può diventare un valore, soprattutto in uno scenario in cui il rapporto tra persone e sistemi di intelligenza artificiale sarà sempre più personale e continuo.

Un secondo nodo è quello del linguaggio. Le istituzioni culturali dovranno ripensare le modalità di dialogo con pubblici che utilizzano abitualmente strumenti di AI e, allo stesso tempo, acquisire familiarità con nuovi linguaggi e pratiche, come il prompting e il prompting thinking, che possono incidere non solo sugli strumenti utilizzati, ma anche sui processi di produzione culturale e sulle modalità del pensiero.

Si apre poi il tema della partecipazione. Se la fruizione diventerà sempre più personalizzata, attraverso narrazioni individuali e adattive, quale ruolo potranno assumere musei e istituzioni culturali nel continuare a generare esperienze condivise e forme di ritualità collettiva?

Altrettanto centrale è la costruzione di alleanze tra ricerca, educazione, cultura e imprese. Non basta riconoscerne la necessità: occorre individuare strumenti, modelli organizzativi e condizioni capaci di renderle concrete.

Trasversale a tutti questi temi è la questione dei dati, insieme a quella della creatività. Se il processo creativo è composto da fasi differenti, dobbiamo chiederci quali intendiamo affidare all’intelligenza artificiale, con quali limiti e con quali responsabilità. È una questione che riguarda direttamente il ruolo che musei e istituzioni culturali vogliono assumere nei processi di produzione culturale.

Il confronto dovrebbe quindi partire dalle pratiche e dalle sperimentazioni già in corso, facendo emergere insieme opportunità, criticità e domande aperte. È da questa concretezza che può svilupparsi una riflessione capace di accompagnare, e non soltanto inseguire, la trasformazione in atto.

Intervento di Luca Baraldi¹²³

L’intelligenza artificiale rappresenta certamente un’occasione per tornare a interrogarci sulla natura dell’intelligenza umana e sui processi creativi. Ma la diffusione dell’AI generativa ci porta soprattutto a riflettere sul rapporto tra ecosistemi sociali e istituzionali e produzione della conoscenza collettiva.

L’intelligenza artificiale, per come oggi è strutturata, non è infatti soltanto uno strumento, ma un’infrastruttura che abilita ecosistemi. Esiste una dimensione globale, spesso invisibile, che riguarda la geopolitica delle risorse, dei dati e delle infrastrutture, dall’addestramento degli algoritmi ai sistemi attraverso cui vengono utilizzati localmente. Allo stesso tempo, sul piano funzionale, l’AI può diventare un motore di intelligenza collettiva, quando un ecosistema culturale riesce ad aggregare dati, conoscenze e competenze e a definire ciò che è rilevante in relazione ai propri obiettivi.

Da questo punto di vista il tema della knowledge base è centrale. Costruire e governare la propria base di conoscenza significa affrontare certamente il problema dell’accuratezza, ma anche quello della prospettiva. Ogni istituzione culturale è situata in un contesto, possiede una

¹²³ European DIGITAL SME Alliance.

storia e produce interpretazioni. Governare la propria conoscenza significa quindi riappropriarsi pienamente di una responsabilità culturale.

La questione diventa allora non soltanto quali tecnologie adottare, ma perché utilizzarle, per quali finalità e assumendo quali rischi. Molte organizzazioni introducono oggi l'AI in modo reattivo, acquisendo strumenti e cercando successivamente di adattarli alle proprie esigenze. Manifesti, policy e strategie possono invece consentire alle istituzioni di governare i propri tempi e le proprie scelte. Non possiamo rallentare l'accelerazione tecnologica globale, ma possiamo prenderci il tempo necessario per individuare obiettivi, opportunità, rischi e responsabilità.

Questo significa lavorare anche sulla distribuzione del valore: comprendere chi produce e controlla i dati, chi definisce le finalità e chi beneficia dei risultati. Ed è qui che emerge un tema più ampio di sovranità cognitiva: evitare che pochi grandi soggetti tecnologici esercitino un'influenza eccessiva sui modi attraverso cui produciamo, organizziamo e interpretiamo la conoscenza.

Il settore culturale può offrire un contributo specifico proprio perché è abituato a mettere in relazione saperi, prospettive e temporalità differenti. L'AI può allora diventare anche un'occasione per interrogare il pensiero computazionale stesso, riconoscendone la dimensione storica e culturalmente situata. Non soltanto, quindi, introdurre una tecnologia globale nelle istituzioni culturali, ma partire dalle culture e dalle conoscenze situate per interpretare la tecnologia contemporanea.

La sfida riguarda in definitiva la capacità di costruire nuovi modelli di produzione della conoscenza, nei quali innovazione, pluralità culturale, responsabilità e condivisione del valore procedano insieme.

Intervento di Barbara Busi¹²⁴

Parlare di AI e Cultura invita necessariamente a posizionarsi su una visione più ampia che ci pone di fronte ad un cambiamento radicale generato da una tecnologia che, grazie anche a rilevanti investimenti in potenza di calcolo, è in grado di creare contenuti in una dimensione e modalità non possibili nel passato modificando conseguentemente il modo in cui si costruisce la conoscenza.

Questo scenario per le sue caratteristiche ci pone nuove sfide e anche incertezze rendendo molto più complessi i processi che portano alla presa di decisioni. Gli stessi strumenti e metodi utilizzati per gestire la complessità rischiano di andare in crisi sotto l'effetto di una produzione continuativa e in larga scala di informazioni, spesso a gradi di verosimiglianza molto limitati.

Come reazione a tale dinamica le direzioni possibili possono potenzialmente ridursi a due. In un caso il sistema, come insieme di istituzioni e comunità, si orienta verso pochi soggetti cui viene delegata la funzione decisionale. Nell'altro caso il sistema inizia ad interrogarsi su un nuovo modello di sviluppo. Muoversi in questa seconda seconda direzione significa ripensare il modello di potere, economico e sociale con cui lo sviluppo si esplica. Un ripensamento che non è di natura tecnologica ma piuttosto culturale, organizzativo e sociale.

¹²⁴ Manager dell'Area Territori, Partecipazione e Attrattività e Coordinatore Presidio Industrie Culturali e Creative per ART-TER. Intervento revisionato dall'autrice.

La domanda vera quindi non è come la cultura può utilizzare l'AI in quanto tecnologia ma come la cultura deve posizionarsi in questa riflessione.

La risposta a questa domanda è ovviamente molto difficile ma un elemento appare imprescindibile: è necessario un approccio ecosistemico. La cultura che si deve ricollocare dentro questo nuovo modello di sviluppo non può farlo da sola ma deve agire come attore attivo e protagonista all'interno di una piattaforma ecosistemica di riflessione strategica e di azione condivisa. Una piattaforma che vede operare insieme le Istituzioni, che si interrogano sul modello di sviluppo, fissano principi di riferimento, creano nuovi strumenti di supporto e monitorano gli investimenti che vengono attuati, e gli Operatori culturali e creativi, che reinterpretano il proprio ruolo all'interno di tale evoluzione, immaginano nuovi contenuti culturali e nuovi modi per esprimerli, utilizzano la tecnologia in funzione di questo ruolo, connettono la propria azione con le comunità e le relative sfide sociali.

Per facilitare la creazione di tale piattaforma diventano essenziali le sperimentazioni e la creazione attorno a queste di comunità di pratica, la definizione di modelli di governance partecipata e di collaborazione pubblico-privata, la formazione di nuove competenze che aumentino la consapevolezza e non solo la capacità tecnica di gestire la tecnologia.

Di fronte ad una aumentata incertezza, infatti, va rafforzata la consapevolezza e quindi aumentata l'intenzionalità e la responsabilità di tutti i soggetti.

Intervento di Andrea Viliani¹²⁵

Dirigo il Museo delle Civiltà di Roma, che comprende anche le collezioni nazionali di archeologia preistorica. Può sembrare singolare affrontare il tema dell'intelligenza artificiale generativa a partire da un museo dedicato alle origini dell'umanità. In realtà, il tema dell'evoluzione ci riguarda direttamente. Dalle prime industrie litiche allo smartphone, la storia umana è segnata dalla capacità di creare strumenti che, a loro volta, trasformano il nostro modo di agire, pensare e organizzare la conoscenza. In questa prospettiva, l'intelligenza artificiale non è qualcosa di estraneo all'umano, ma una nuova tappa di questa relazione continua tra persone, tecnologie e ambienti.

La domanda, per un museo, è allora molto concreta: come utilizzare l'AI non soltanto per migliorare l'esperienza di visita, ma per interrogare il presente e rendere le collezioni nuovamente rilevanti? Un museo di archeologia preistorica può aiutare anche bambini e ragazzi a comprendere che l'evoluzione non si è conclusa con gli oggetti esposti, ma continua nelle tecnologie che abitano quotidianamente. Il museo può diventare così un "ambiente pensante", capace di offrire strumenti di consapevolezza e di lettura critica del cambiamento.

Perché questo accada, l'intelligenza artificiale non può restare una competenza specialistica affidata a poche figure. Come per l'accessibilità, deve entrare nei processi ordinari delle istituzioni: nella formazione, nella progettazione, nella comunicazione, nella mediazione culturale. Serve quindi una formazione diffusa, che consenta a direttori, funzionari e operatori di comprendere che cosa sia l'AI, come funzioni, quali rischi comporti e soprattutto quali servizi culturali possa generare.

A questa formazione tecnica ritengo utile affiancare il contributo degli artisti e dei creativi. Una tecnologia inserita in un processo di ricerca artistica può infatti resistere meglio

¹²⁵ Direttore Museo delle Civiltà di Roma.

all'obsolescenza, perché conserva il pensiero, il metodo e il valore culturale che l'hanno generata. È un aspetto decisivo per evitare la proliferazione di progetti destinati a diventare rapidamente superati, difficili da mantenere e incapaci di sedimentarsi nel patrimonio dell'istituzione. Da qui l'importanza di comunità di pratica, linee guida ed esperienze condivise, anche a livello ministeriale, affinché le sperimentazioni possano essere messe in rete e diventare patrimonio comune.

Per il Museo delle Civiltà il tema della responsabilità è particolarmente rilevante. Lavorando su patrimoni provenienti da molte parti del mondo e su questioni di intercultura, colonialità e decolonizzazione, siamo abituati a interrogare continuamente parole, categorie e punti di vista. Lo stesso deve avvenire con l'intelligenza artificiale, che non è neutrale ma incorpora dati, linguaggi, rappresentazioni e scelte culturali. Per questo considero importante l'idea di un manifesto per l'AI nelle istituzioni culturali: uno strumento attraverso cui dichiarare principi, criteri d'uso e responsabilità, orientando le sperimentazioni verso maggiore consapevolezza, condivisione e valore pubblico.

Intervento di Federico Bomba¹²⁶

Sono Federico Bomba, direttore di Sineglossa, e ho recentemente concluso un dottorato in Human Computer Interaction. Negli ultimi anni ho cercato di mettere in relazione le competenze maturate nel settore culturale con una prospettiva più tecnica.

Credo che un punto di partenza utile sia considerare l'intelligenza artificiale come una tecnologia epistemica: parte dai dati, li elabora e produce risultati che assumono spesso la forma di nuova conoscenza. Per questo interviene direttamente nei processi attraverso cui costruiamo, organizziamo e interpretiamo il sapere.

Noi formuliamo prompt alle intelligenze artificiali, ma forse prestiamo ancora poca attenzione al processo inverso: anche i risultati prodotti dall'AI "promptano" noi, orientano il nostro pensiero e modificano il modo in cui costruiamo conoscenza. Questo riporta al centro il tema dell'autorialità. Possiamo parlare di *entangled authorship* o *distributed authorship*: forme di autorialità intrecciata e distribuita. Quando osserviamo un'opera, la conoscenza è prodotta soltanto dall'autore originario oppure entrano in gioco anche il curatore, l'istituzione, il pubblico, il contesto e, oggi, gli strumenti algoritmici?

La messa in discussione dell'autore unico non nasce con l'intelligenza artificiale: molte pratiche artistiche, comprese quelle sviluppate dalla cultura femminista dagli anni Settanta, hanno già contestato l'idea del creatore isolato. L'AI rende tuttavia questa riflessione ancora più urgente.

Musei e biblioteche possono certamente utilizzare l'intelligenza artificiale per facilitare l'accesso ai contenuti, migliorare i servizi o accrescere il coinvolgimento dei pubblici. Ma credo possano assumere una responsabilità più ambiziosa: utilizzare questa trasformazione per interrogare il modo in cui produciamo e condividiamo conoscenza. È questa capacità critica che può consentire alle istituzioni culturali di avere effetti anche oltre il museo, nell'educazione, nella scuola e più in generale nel modo in cui interpretiamo il mondo.

Un'ulteriore questione riguarda il rapporto tra servizi digitali, obsolescenza e patrimonializzazione. Applicazioni e dispositivi pensati esclusivamente come servizi rischiano di diventare rapidamente superati. La prospettiva cambia quando la sperimentazione tecnologica

¹²⁶ Direttore artistico Sineglossa e Direttore Scientifico Generativa.

nasce invece da una ricerca artistica sviluppata per una specifica collezione o istituzione. Il dispositivo diventa allora il risultato di un processo creativo e può entrare esso stesso nella storia e nel patrimonio del museo.

Anche quando la tecnologia diventa obsoleta, rimangono il pensiero, la ricerca e la sperimentazione che l'hanno prodotta. L'obsolescenza può così trasformarsi da limite in testimonianza del modo in cui, in un determinato momento, il museo ha interpretato e mediato la propria collezione.

La domanda è quindi se alcune sperimentazioni digitali possano essere pensate non soltanto come servizi destinati a essere sostituiti, ma come vere produzioni culturali e artistiche, capaci di entrare nei processi di patrimonializzazione dell'istituzione.

Intervento di Alfonsina Pagano¹²⁷

Conoscere i pubblici per progettare l'esperienza: tra tecnologia, AI e fattore umano. Il punto centrale è proprio questo: che cosa vuole il pubblico? La domanda può sembrare semplice, ma è tutt'altro che scontata. Altrimenti rischiamo di costruire musei a nostra immagine e somiglianza, progettando esperienze a partire da ciò che noi riteniamo interessante, innovativo o tecnologicamente desiderabile, anziché da ciò che le persone effettivamente fanno, comprendono, cercano e vivono all'interno degli spazi culturali. La mia prospettiva è quella di chi studia e analizza i pubblici da vent'anni. Ho appena concluso un anno di valutazioni su una stessa mostra realizzata in otto paesi europei e una delle evidenze più chiare è che i pubblici sono molto diversi, così come lo sono i livelli di alfabetizzazione tecnologica. Questo aspetto diventa particolarmente rilevante quando introduciamo strumenti digitali e sistemi interattivi che richiedono al visitatore non soltanto di osservare, ma di compiere azioni, interpretare interfacce, comprendere regole e acquisire nuove modalità di interazione.

Al CNR ISPC lavoriamo con realtà virtuale, sensori, multiproiezioni e altre tecnologie molto avanzate, tra cui sistemi di intelligenza artificiale, ma non tutto ciò che è tecnicamente possibile può essere trasferito automaticamente all'interno di un museo. L'innovazione tecnologica non coincide, di per sé, con l'innovazione dell'esperienza. Questo non significa rinunciare alla sperimentazione, ma comprendere attentamente che cosa stiamo proponendo al pubblico e se le persone sono effettivamente in grado di utilizzare gli strumenti che mettiamo loro a disposizione. Significa anche interrogarsi sulle competenze che chiediamo al visitatore e sull'effettiva accessibilità e comprensibilità degli strumenti proposti. In altre parole, significa progettare la tecnologia a partire dall'esperienza e non limitarsi ad aggiungere tecnologia a un'esperienza già esistente.

Il fattore umano rimane determinante. Una tecnologia museale non vive da sola: serve qualcuno che introduca, accompagni e, quando necessario, aiuti il visitatore. Non possiamo semplicemente collocare un visore o un dispositivo immersivo in una sala e immaginare che tutti sappiano spontaneamente come utilizzarlo. La relazione con la tecnologia è infatti influenzata da numerosi fattori: l'età, le esperienze pregresse, il livello di familiarità con gli strumenti digitali, le condizioni fisiche e cognitive, il contesto sociale della visita e persino il tempo che una persona è disposta a dedicare a quell'esperienza.

¹²⁷ Experience Researcher e Supporto alla Ricerca CNR ISPC – Institute of Heritage Science. Intervento revisionato dall'autrice.

Per questo il design dell'esperienza è fondamentale. Occorre partire dall'osservazione dei comportamenti reali dei visitatori e progettare l'esperienza a partire da questi. Non si tratta soltanto di chiedere alle persone se un'esperienza è piaciuta, ma di osservare che cosa fanno realmente: dove si fermano, che cosa ignorano, dove incontrano difficoltà, quanto tempo dedicano a un contenuto, come utilizzano un dispositivo, se chiedono aiuto e come interagiscono con gli altri visitatori. È proprio nella distanza tra ciò che le persone dichiarano e ciò che effettivamente fanno che spesso emergono informazioni preziose per la progettazione.

In Italia questa attenzione è ancora poco strutturata, non tanto per mancanza di sensibilità da parte delle direzioni museali, quanto perché spesso manca una figura professionale capace di fare da ponte tra tecnologie, contenuti e pubblico. Con risorse limitate, un museo tenderà più facilmente a investire su competenze tecniche che su uno user experience designer, anche se quest'ultima funzione potrebbe essere decisiva. Lo user experience designer, o più in generale chi si occupa di human-computer interaction e di progettazione centrata sull'utente, può infatti contribuire a tradurre gli obiettivi scientifici, curatoriali e tecnologici in esperienze effettivamente fruibili dalle persone.

Lo stesso vale per la dimensione emozionale. In un progetto coordinato dal CNR ISPC abbiamo utilizzato sistemi di intelligenza artificiale, sensori e osservazione diretta per analizzare i comportamenti dei visitatori all'interno delle sale. In un caso, per anni si era ritenuto che il pubblico sostasse particolarmente davanti a una determinata opera per il suo valore artistico. L'analisi ha invece mostrato che molte persone si fermavano in quella zona anche perché nelle immediate vicinanze si trovavano servizi e spazi utili alle famiglie. È un esempio semplice, ma dimostra quanto l'osservazione dei pubblici possa mettere in discussione convinzioni consolidate e offrire indicazioni utili anche per ripensare la logica espositiva. Il comportamento di un visitatore non può infatti essere interpretato esclusivamente attraverso la lente dei contenuti che abbiamo progettato: intervengono il contesto, l'ambiente, la presenza di altre persone, i servizi, la disposizione degli spazi e una molteplicità di elementi che concorrono a costruire l'esperienza complessiva.

Abbiamo coordinato come CNR ISPC e CNR ITD l'osservazione del pubblico condotto da una dottoranda per diversi mesi alla Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma durante una fase caratterizzata da una scelta curatoriale molto innovativa. La risposta del pubblico è stata, in molti casi, estremamente positiva. Questo non significa che una determinata impostazione espositiva sia necessariamente corretta, o che debba essere replicata in altri contesti, ma dimostra quanto sia importante confrontare le scelte curatoriali con l'esperienza effettiva delle persone. Senza dare per scontato che ciò che funziona secondo le intenzioni di chi progetta produca necessariamente lo stesso effetto in chi visita.

Ragionare sulle emozioni, sui comportamenti, sulla leggibilità dei contenuti e sulle modalità di fruizione significa avvicinarsi maggiormente al pubblico. E questo non significa che il museo debba necessariamente piacere. Un'esperienza culturale può anche mettere in difficoltà, provocare o generare una reazione negativa. Può richiedere uno sforzo interpretativo, mettere in discussione conoscenze e aspettative, persino creare una certa frizione. Ciò che conta è che produca un'esperienza significativa, capace di rimanere nella memoria. In questo senso, conoscere i pubblici non significa progettare per ottenere la loro approvazione, ma progettare con maggiore consapevolezza le condizioni attraverso cui può prodursi un'esperienza culturale significativa.

Per questo credo che conoscenza dei pubblici, design dell’esperienza e fattore umano debbano rimanere centrali anche quando introduciamo tecnologie sempre più avanzate. Più le tecnologie diventano sofisticate, infatti, più diventa necessario interrogarsi non soltanto su ciò che esse possono fare, ma su ciò che permettono alle persone di fare, comprendere e vivere. L’innovazione più interessante, in ambito culturale, non è quindi necessariamente quella che introduce la tecnologia più avanzata, ma quella capace di utilizzare la tecnologia per costruire un’esperienza più significativa, inclusiva e consapevole.

Intervento di Alessandro Bollo¹²⁸

Buongiorno a tutte e a tutti. Anch’io provengo da un museo storico, il Museo Nazionale del Risorgimento Italiano, e quindi da un’istituzione che apparentemente può sembrare lontana dai temi dell’innovazione e dell’intelligenza artificiale. Vorrei partire dalla parola “cambiamento”. Se guardiamo agli ultimi vent’anni, uno dei principali driver di trasformazione per il mondo culturale è stato il tema della partecipazione. La partecipazione ha obbligato le istituzioni a interrogarsi sul proprio ruolo nella società, sui propri pubblici e sul modo di costruire relazioni diverse con le comunità vicine e lontane. Oggi credo che il digitale, e in particolare l’intelligenza artificiale, rappresentino una sollecitazione altrettanto profonda. Anche in questo caso siamo chiamati a rimettere in discussione missione, visione e senso delle istituzioni culturali. La differenza è che questa trasformazione appare ancora più difficile da “governare”.

Ci muoviamo all’interno di una complessità epistemologica, cognitiva, politica, organizzativa e operativa che rende più difficile comprendere gli strumenti e le conseguenze delle scelte che compiamo. Da questo punto di vista, la dimensione ecosistemica è fondamentale. Nella mia esperienza quotidiana, quasi tutti i problemi trovano soluzioni subottimali quando vengono affrontati dalla singola istituzione. Eppure, ancora molto spesso, le politiche e gli strumenti disponibili ci portano a operare prevalentemente su scala individuale. Ma anche la singola istituzione è, al proprio interno, un ecosistema fortemente differenziato. Nel nostro museo, ad esempio, stiamo sviluppando sperimentazioni avanzate sull’intelligenza artificiale, ma fino a poche settimane fa avevamo ancora un sito non pienamente accessibile e fruibile da smartphone. Alcune persone della struttura possiedono competenze molto avanzate, mentre altre, fino a poco tempo fa, avevano una conoscenza molto limitata dell’AI. Stiamo quindi lavorando anche su percorsi di *literacy* rivolti all’intera organizzazione. Se vogliamo essere agenti di cambiamento all’esterno, dobbiamo infatti affrontare prima di tutto gli squilibri e le fragilità interne. Altrimenti rischiamo di produrre innovazione in modo disomogeneo, generando tensioni organizzative e impatti molto differenti tra le diverse componenti della struttura. Il primo tema è dunque quello dell’allineamento delle competenze.

Il secondo riguarda la visione. La domanda che mi interessa non è soltanto come utilizzare l’intelligenza artificiale, ma come essa possa aiutarci a svolgere meglio la funzione che un museo o un’istituzione culturale dovrebbe già esercitare. Viviamo in società fortemente frammentate, caratterizzate da profonde disuguaglianze e da un accesso molto differenziato alle opportunità. Dobbiamo quindi chiederci se l’intelligenza artificiale e il digitale contribuiscano a ridurre queste disuguaglianze o, al contrario, rischino di ampliarle. Non ho una risposta definitiva, ma credo che questo debba diventare un criterio centrale nelle scelte di

¹²⁸ Direttore Museo Nazionale del Risorgimento Italiano. Intervento revisionato dall’autore.

investimento e di programmazione. La sostenibilità economica dell'innovazione non può essere separata dalla sua sostenibilità sociale.

Vorrei infine soffermarmi sul rapporto tra sperimentazione e patrimonializzazione. La sperimentazione è indispensabile: senza sperimentare non è possibile innovare. Ma dobbiamo evitare di ripetere ciò che è accaduto molte volte negli ultimi vent'anni, quando numerosi progetti tecnologici hanno prodotto pochissima capacità di sedimentazione. Molte sperimentazioni nascevano già come interventi straordinari ed episodici. Terminato il finanziamento, mancavano le competenze per mantenerle, mancavano le risorse economiche, le tecnologie diventavano rapidamente obsolete e si passava subito alla sperimentazione successiva. Il risultato è una lunga sequenza di progetti digitali che oggi sopravvivono solo in forma residuale nell'infosfera, senza aver prodotto una reale trasformazione delle istituzioni. Credo che oggi esista una consapevolezza maggiore e che proprio per questo abbiamo una responsabilità diversa. Chi gestisce risorse pubbliche deve chiedersi fin dall'inizio come trasformare la sperimentazione in patrimonio dell'organizzazione: competenze, infrastrutture, dati, processi e conoscenze che rimangano disponibili anche dopo la conclusione del singolo progetto. La sperimentazione deve quindi essere progettata insieme alla sua sostenibilità e alla sua capacità di sedimentare nel tempo. È anche una questione di accountability nei confronti degli stakeholder e, prima di tutto, dei cittadini e dei contribuenti. Se non affrontiamo questa dimensione, rischiamo che l'innovazione rimanga episodica e che le risorse investite non producano un cambiamento reale. La sfida è invece fare in modo che ogni sperimentazione generi un patrimonio stabile, capace di rafforzare l'istituzione e di prepararla alle trasformazioni successive.

In merito al tema del rapporto tra sistemi aperti e sistemi chiusi, racconto un'esperienza che abbiamo fatto qualche mese fa al Museo Nazionale del Risorgimento. Abbiamo ospitato una sperimentazione con una persona ipovedente che ha utilizzato gli smart glasses di Meta per visitare il museo. Il dispositivo, indossato durante tutto il percorso, gli consentiva di ricevere informazioni sull'ambiente e sugli oggetti che incontrava, rendendo possibile un'esperienza di visita molto più autonoma. L'aspetto interessante è che il sistema funzionava abbastanza bene su contenuti molto noti e presenti nei dataset internazionali. Di fronte a Napoleone, ad esempio, forniva informazioni puntuali. Quando invece si trovava davanti a un dipinto di Induno raffigurante Garibaldi in partenza da Quarto, restituiva una descrizione molto generica: un uomo con la barba e un poncho in procinto di salpare.

Probabilmente tra pochi mesi questi sistemi saranno in grado di riconoscere correttamente anche opere di questo tipo. Ma il punto, a mio avviso, è un altro. Mentre osservavo la sperimentazione mi sono chiesto quale potenziale potrebbe avere un sistema nel quale il visitatore entra con il proprio dispositivo, ma è il museo a mettere a disposizione la propria conoscenza. Il Museo Nazionale del Risorgimento, ad esempio, possiede una biblioteca storica di circa 200.000 volumi, con un patrimonio di conoscenze estremamente specialistico.

Oggi gran parte di queste informazioni esiste ancora prevalentemente in forma fisica. Se diventasse pienamente accessibile anche in formato digitale, potrebbe alimentare strumenti capaci di restituire ai visitatori non una conoscenza generica, ma il punto di vista e il patrimonio scientifico dell'istituzione. Il patto potrebbe essere molto semplice: tu entri nel museo con il tuo dispositivo e io, museo, metto a disposizione l'informazione che ti serve, tratta e validata dalla mia *knowledge base*. In questo modo l'intelligenza artificiale non si limiterebbe a dire che davanti a te c'è Garibaldi, ma potrebbe utilizzare il patrimonio di ricerche, archivi e biblioteche

del museo per costruire una narrazione corretta dal punto di vista storico e calibrata sul livello di interesse, sulle esigenze e sulle caratteristiche del singolo visitatore. La cosa interessante è che uno strumento nato per rispondere a un’esigenza di accessibilità può diventare utile per tutti. Gli smart glasses, in questo caso, consentivano alla persona ipovedente di mantenere libere le mani e di muoversi con maggiore autonomia, ma lo stesso sistema potrebbe arricchire l’esperienza di qualunque visitatore.

È qui che vedo una prospettiva particolarmente promettente: lavorare sulle knowledge base delle istituzioni culturali e trasformare il patrimonio di conoscenze che già possediamo in una risorsa realmente accessibile, interrogabile e personalizzabile. Il valore non risiede quindi soltanto nella tecnologia, ma nella possibilità di mettere a valore, nel senso più pieno del termine, la conoscenza interna del museo. Credo che questo possa avere implicazioni molto interessanti non soltanto per l’accessibilità, ma anche per la sostenibilità dei servizi, per i modelli di sviluppo e soprattutto per l’impatto culturale delle istituzioni.

Intervento di Costantino D’Orazio¹²⁹

Vorrei portare un’esperienza molto concreta, forse più semplice rispetto alle riflessioni teoriche emerse finora, ma che abbiamo immaginato proprio a partire dall’esperienza del visitatore. Alla Galleria Nazionale dell’Umbria abbiamo realizzato una mappatura emozionale delle 208 opere esposte. Non abbiamo costruito nuove schede storico-artistiche: oltre ai dati essenziali – titolo, autore, datazione, tecnica, dimensioni – abbiamo lavorato sulle emozioni che le opere possono evocare. Queste informazioni sono state integrate in un sistema di intelligenza artificiale che, attraverso una web app, consente al visitatore di costruire un percorso personalizzato.

L’esperienza parte da alcune domande semplici: come stai? Quanto tempo hai a disposizione? Come vorresti sentirti alla fine della visita? Sulla base delle risposte, il sistema propone una selezione di opere legate all’esperienza emotiva che la persona desidera attraversare. Nel nostro museo il percorso fisico è sostanzialmente obbligato, perché le quaranta sale si susseguono una dopo l’altra: la personalizzazione offre quindi soprattutto una diversa chiave di lettura della collezione, utile anche a chi torna più volte.

L’applicazione consente diversi livelli di approfondimento e permette anche di dialogare con Pietro, un avatar ispirato a Pietro Perugino. Il dialogo non è limitato a domande prestabilite e, pur essendo maggiormente preparato sui temi della collezione e della storia dell’arte, mantiene una certa apertura. È una componente ancora sperimentale, con errori e limiti che stiamo progressivamente verificando.

Il progetto nasce soprattutto da una riflessione sull’accessibilità. Mi interessa capire se l’intelligenza artificiale possa svolgere funzioni nuove, senza entrare necessariamente in competizione con professionalità già esistenti: in questo caso diventando una voce adattiva, capace di modificare linguaggio, contenuti e percorso in relazione alla persona. Le emozioni rappresentano da questo punto di vista un linguaggio molto accessibile e possono aiutare anche quei visitatori che entrano nel museo sentendosi impreparati o senza sapere da dove iniziare.

La web app, inoltre, non richiede necessariamente la presenza fisica nel museo. Un gruppo coinvolto nella sperimentazione si trova, ad esempio, all’interno dell’ospedale di Perugia:

¹²⁹ Direttore Musei nazionali di Perugia – Direzione regionale Musei nazionali Umbria.

vogliamo capire se questa modalità possa ampliare l'esperienza della collezione anche fuori dagli spazi museali.

Resta aperta la questione dei dati e del loro possibile utilizzo. In questa fase non intendiamo affidare all'intelligenza artificiale la costruzione del racconto storico-artistico né modificare il museo sulla base delle preferenze aggregate dei visitatori. Esiste una responsabilità narrativa e curatoriale dell'istituzione che considero centrale. Ho scelto di sperimentare l'AI sul terreno delle emozioni proprio per mantenere distinto il percorso istituzionale da quello personalizzato.

Naturalmente i risultati potrebbero indurci a ripensare alcune scelte. È anche questo il valore della sperimentazione: costringerci a tornare sui temi dell'autorialità, della curatela e del rapporto tra museo e pubblico. Per ora vogliamo testare lo strumento, comprenderne gli usi e, se l'esperienza funzionerà, renderla disponibile e replicabile anche in altri contesti museali.

Intervento di Marco Da Rin Zanco¹³⁰

Vengo dal mondo dell'impresa e non da quello della cultura. Ho iniziato nel settore manifatturiero e successivamente ho fondato un'azienda che si occupa di sviluppo software e comunicazione. Dal 2015 abbiamo lavorato su numerosi progetti per musei e istituzioni culturali e, devo ammetterlo, in alcuni casi mi sono chiesto quanto fossero realmente sostenibili e utili gli strumenti tecnologici che stavamo realizzando. Da imprenditore digitale mi ha sempre colpito il confronto con servizi come Gmail: un prodotto utilizzato da milioni di persone, con livelli di costo differenti a seconda dell'utente, ma fondato sulla stessa infrastruttura e su uno standard qualitativo elevato.

Nel settore culturale, invece, abbiamo spesso finanziato progetti molto piccoli e completamente autonomi, quasi come se ogni museo dovesse sviluppare da zero il proprio software. Questo pone un tema molto rilevante di sostenibilità economica. C'è poi un'altra questione che riguarda direttamente l'esperienza del visitatore. Io stesso, quando entro in un museo dedicato a discipline che conosco poco, ho bisogno di una chiave di accesso adeguata al mio background. La personalizzazione della narrazione può quindi essere estremamente utile, ma senza rinunciare a un elemento fondamentale emerso anche negli interventi precedenti: il museo deve esprimere un proprio punto di vista. Oggi questo problema è già molto concreto. Sempre più visitatori utilizzano spontaneamente ChatGPT o altri strumenti di intelligenza artificiale durante la visita, soprattutto nei musei in cui le informazioni disponibili sono limitate.

Se il museo non offre strumenti propri, il rischio è che il visitatore costruisca l'esperienza attraverso una narrazione esterna che non coincide necessariamente con quella dell'istituzione. La domanda diventa quindi: vogliamo che sia un sistema generalista a interpretare le nostre collezioni oppure vogliamo mettere a disposizione strumenti nei quali sia il museo a governare i contenuti? È da questa esigenza che nasce la nostra sperimentazione con Amusart, una startup innovativa che ha sviluppato un agente di intelligenza artificiale alimentato dai contenuti forniti direttamente dal museo. Il sistema può costruire itinerari differenti per durata, target, lingua o tema e velocizza notevolmente la produzione dei percorsi. Il processo è però soltanto semiautomatico: i contenuti generati vengono revisionati dall'istituzione e anche la chatbot interroga principalmente i materiali messi a disposizione dal museo. L'obiettivo è quindi utilizzare l'intelligenza artificiale per personalizzare l'esperienza

¹³⁰ Founder Amuseapp. Intervento revisionato dall'autore.

senza rinunciare al controllo culturale e scientifico. L'aspetto di cui sono maggiormente convinto, però, non è quello tecnologico, perché soluzioni analoghe saranno probabilmente sempre più diffuse. È il modello economico.

Abbiamo cercato di costruire un sistema che non richiedesse grandi investimenti iniziali o costi fissi, ma che funzionasse secondo una logica legata all'effettivo utilizzo, analoga a quella con cui vengono oggi acquistati molti servizi digitali e la stessa capacità computazionale dell'intelligenza artificiale. La piattaforma è oggi utilizzata da circa cento musei italiani e ha raggiunto, nel corso dell'ultimo anno, circa mezzo milione di utilizzatori. È presente anche in istituzioni di grandi dimensioni, ma il caso che considero più significativo è quello dei piccoli musei. Ad Arcidosso, ad esempio, un Comune di dimensioni ridotte gestisce cinque piccoli musei. Attraverso la piattaforma ha potuto offrire ai visitatori percorsi tematici, multilingue e differenziati senza sostenere un investimento iniziale rilevante. Il servizio viene proposto a pagamento al pubblico e una parte del ricavo copre il costo della piattaforma, consentendo al museo di generare anche una piccola entrata. Questo, a mio avviso, è un elemento importante quando parliamo di accessibilità. L'intelligenza artificiale può rendere disponibili servizi che in precedenza erano economicamente sostenibili soltanto per le grandi istituzioni.

La tecnologia in sé non è il punto decisivo: potrà essere replicata, migliorata o sostituita rapidamente. Ciò che trovo interessante è la possibilità di costruire modelli nei quali l'innovazione tecnologica, la sostenibilità economica e l'accessibilità procedano insieme. E soprattutto modelli nei quali il museo continui a governare il processo, i contenuti e il proprio punto di vista.

CANTIERE WELFARE CULTURALE | PRATICHE DI WELFARE CULTURALE TRA BEN-ESSERE DI COMUNITÀ, ACCESSIBILITÀ E MULTIDISCIPLINARIETÀ – WORLD CAFÉ E PROJECT WORK

In collaborazione con il Gruppo di lavoro per il welfare culturale del Coordinamento tecnico della Commissione Cultura delle Regioni e delle Province Autonome.

Intervento di apertura, di Elena Pianea¹³¹

Buongiorno a tutte e a tutti e grazie di essere qui. Questa è la seconda giornata di un Cantiere dedicato a un tema che, anno dopo anno, ha assunto uno spazio sempre più ampio all'interno di LuBeC. È un risultato che ci rende particolarmente soddisfatti, perché significa che un argomento che cinque o sei anni fa appariva ancora in parte avanguardistico è oggi riconosciuto nella sua rilevanza e nelle sue molteplici declinazioni.

Mi fa piacere ricordarlo anche alla presenza di Pier Luigi Sacco, che ringrazio per essere qui. Molti anni fa, nel dossier per la candidatura di Siena a Capitale Europea della Cultura, aveva già posto al centro questi temi. È un esempio di quanto sia importante mantenere uno sguardo lungo e continuare a interrogarsi sull'evoluzione dei fenomeni sui quali lavoriamo.

Ripartiamo dunque da alcuni punti emersi nella giornata di ieri. Il primo riguarda la ricerca e la valutazione. Oggi il welfare culturale non è soltanto praticato, ma è sempre più studiato, mappato e analizzato. È un passaggio metodologico fondamentale. Le pratiche che incidono sulla vita e sul ben-essere delle persone devono essere osservate, valutate e verificate, affinché possano crescere in qualità e produrre evidenze utili alle politiche.

Il secondo punto è la formazione, intesa come formazione permanente e come spazio di confronto tra saperi differenti. Il welfare culturale, dalla prescrizione sociale ai percorsi di sviluppo di comunità, richiede professionalità solide e competenze ibride. Occasioni come questa servono proprio a mettere a fattor comune esperienze, strumenti e riflessioni.

Un terzo elemento decisivo è rappresentato dalle alleanze tra gli attori. Anche all'interno della Conferenza delle Regioni si sta consolidando un lavoro dedicato al welfare culturale, con l'obiettivo di portare il tema dal piano delle sperimentazioni a quello delle politiche strutturate e del confronto con lo Stato.

La sfida, infatti, è proprio questa: passare dalla sperimentazione alla sistematizzazione, senza irrigidire le pratiche, ma costruendo riferimenti condivisi. Le esperienze sono ormai numerosissime; occorre però garantire qualità, pertinenza e competenza. La crescente attenzione verso il welfare culturale è un segnale molto positivo, ma porta con sé anche un rischio: che qualsiasi attività culturale o di intrattenimento venga ricondotta automaticamente a questo ambito. Non è così. Servono metodo, professionalità, obiettivi chiari e capacità di valutazione.

Infine, vi è il tema delle norme. Accordi e intese tra istituzioni sono strumenti importanti, ma la legge ha una funzione diversa: riconosce, struttura e rende stabile una politica pubblica. Per questo possiamo immaginare che anche il Codice dei beni culturali possa, in futuro, accogliere in modo più esplicito il rapporto tra cultura, salute e ben-essere.

¹³¹Direttrice Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana.

In Toscana abbiamo provato a muoverci in questa direzione: nella proposta di revisione del Testo Unico della cultura sono stati inseriti specifici articoli dedicati al welfare culturale, prevedendone programmazione, sostegno e osservazione.

È un primo passo, che speriamo possa contribuire a trasformare le molte esperienze maturate in questi anni in una politica sempre più consapevole, riconosciuta e strutturale. Grazie e buon lavoro.

Intervento di Silvia Ferrari¹³²

Come Regione Emilia-Romagna siamo impegnati sul fronte dell'innovazione legata al welfare culturale, individuando nel sistema museale regionale, connesso al Sistema Museale Nazionale, un ambito privilegiato di sperimentazione. L'obiettivo è sviluppare pratiche e modelli da trasferire progressivamente anche agli altri settori culturali, come già avvenuto sul tema dell'accessibilità.

Una delle principali sfide è superare la logica dei silos. Il welfare culturale non appartiene infatti a un solo ambito: accanto ai musei esistono esperienze significative nel teatro e in altri settori, come dimostra Sciroppo di Teatro. Occorre quindi mettere in relazione pratiche, competenze e istituzioni.

Un tema centrale riguarda la definizione stessa di welfare culturale. Definire il campo non significa irrigidirlo o introdurre nuovi adempimenti, ma comprendere quali interlocutori coinvolgere, quali misure adottare, quali professionalità attivare e quale governance costruire. Il welfare culturale è innanzitutto un tema di innovazione sociale e, come tale, viene affrontato dalla Regione attraverso la ricognizione delle sperimentazioni territoriali e il confronto con esperienze nazionali e internazionali.

La vera innovazione consiste nel cambiare il modo in cui consideriamo la cultura: portarla da una dimensione prevalentemente legata al tempo libero alla quotidianità delle persone, riconoscendola come componente dei processi di benessere individuale e collettivo. Questo richiede uno sforzo intersettoriale tra cultura, sociale e salute, sostenuto dalle evidenze sul ruolo della partecipazione culturale quale determinante sociale di salute.

Il ruolo delle Regioni è raccogliere dati, conoscenze ed esperienze e tradurli in politiche, superando la frammentarietà delle singole iniziative. In questo percorso qualità, monitoraggio e valutazione sono essenziali: rafforzano le evidenze, migliorano la programmazione e offrono ai decisori elementi più solidi per orientare strategie e risorse.

Un riferimento importante è il Manifesto condiviso per lo sviluppo del welfare culturale, presentato a LuBeC e sottoscritto da Regione Emilia-Romagna, Regione Toscana e Promo PA Fondazione. Tra i temi centrali vi sono risorse e competenze. Agli operatori culturali vengono richieste competenze sempre nuove, mentre gli organici spesso restano invariati o si riducono: occorrono quindi nuovi profili professionali e risorse adeguate.

Altrettanto decisive sono le reti intersettoriali. In Emilia-Romagna l'esperienza di MADER, dedicata a musei, Alzheimer e demenze e sviluppata anche sulla scia dei Musei Toscani per l'Alzheimer, mette in relazione musei, associazioni, operatori specializzati e aziende sanitarie.

¹³² Responsabile Sistema Museale Regionale, Settore Patrimonio culturale Regione Emilia-Romagna.

Sostenuta da un bando regionale, la rete sta costruendo un modello di governance condivisa e rappresenta per la Regione un importante punto di osservazione.

La sfida è trasformare queste sperimentazioni in sistemi più strutturati, costruendo politiche capaci di integrare cultura, sociale e salute e di rafforzare reti, competenze, valutazione e governance, affinché il welfare culturale possa diventare una componente stabile delle politiche territoriali.

Welfare culturale e accessibilità: un'alleanza per il benessere delle comunità contemporanee, di Pier Luigi Sacco¹³³

Il welfare culturale è diventato negli ultimi anni un tema sempre più centrale. Questa crescente attenzione pone però una questione di prospettiva: evitare che rimanga confinato nella “bolla” della cultura. Se vogliamo che le esperienze producano effetti permanenti e rilevanti a livello di popolazione, dobbiamo costruire ponti operativi e concettuali con altri sistemi, a partire da quello sanitario.

La ricerca sulla salute sta facendo emergere evidenze sempre più significative sugli effetti delle esperienze artistiche e culturali. Questo ci chiede di leggere ciò che facciamo anche attraverso categorie proprie della salute pubblica e della ricerca clinica. Un concetto particolarmente importante è quello di esposoma, cioè l'insieme delle condizioni esterne che influenzano il nostro stato di salute: condizioni socioeconomiche, ambiente, natura, ma anche esperienze artistiche, culturali e capaci di produrre senso.

Il welfare culturale, dunque, non riguarda soltanto il benessere psicologico o la salute mentale. Le ricerche stanno esplorando effetti più ampi, che interessano anche le malattie non trasmissibili e alcuni processi biologici. Un ambito particolarmente promettente riguarda l'invecchiamento: età anagrafica ed età biologica non coincidono necessariamente e diversi fattori esterni possono incidere sulla velocità dei processi di invecchiamento. Studi recenti stanno indagando la relazione tra partecipazione ad attività artistiche e creative e alcuni processi di invecchiamento biologico e cognitivo.

Anche il nostro gruppo di ricerca sta lavorando su questi meccanismi. In uno studio pilota condotto nell'ambito del protocollo Pre-Texts abbiamo osservato, dopo un breve percorso di attività creative, variazioni in alcuni biomarcatori legati al metabolismo del glutammato e allo stress ossidativo, alcune delle quali ancora rilevabili nel follow-up a due mesi. Si tratta di risultati preliminari, che richiedono campioni più ampi e protocolli più rigorosi, ma che aprono una prospettiva importante: comprendere attraverso quali percorsi biologici le esperienze culturali producano determinati effetti.

Altre frontiere di ricerca riguardano il microbiota, i cambiamenti comportamentali e l'epigenetica. Le esperienze artistiche possono agire sulla dimensione emozionale e favorire modificazioni di comportamenti che difficilmente si ottengono attraverso la sola informazione razionale. Allo stesso tempo, stiamo iniziando a comprendere come ambiente ed esperienze possano incidere sull'espressione dei geni e su processi biologici almeno in parte reversibili. Siamo ancora all'inizio, ma oggi esiste un'agenda di ricerca che fino a pochi anni fa sarebbe stata difficilmente immaginabile.

¹³³ Docente di Politica Economica all'Università di Chieti-Pescara. Socio fondatore CCW- Cultural Welfare Center.

Questa prospettiva comporta però una responsabilità nuova. Se le pratiche culturali entrano realmente nel campo della salute, qualità e continuità degli interventi diventano essenziali, soprattutto quando coinvolgono persone fragili. Un'esperienza che produce benefici e viene interrotta al termine di una sperimentazione o delle risorse disponibili pone un problema che non può essere ignorato.

Il primo tema è quindi quello dell'accountability. Non tutto funziona semplicemente perché è cultura: per diventare interlocutori credibili del mondo clinico dobbiamo costruire protocolli, sistemi di monitoraggio e modalità affidabili di raccolta delle evidenze, senza perdere la libertà, la scoperta e il coinvolgimento propri dell'esperienza artistica.

Il secondo tema è la scalabilità. Il welfare culturale è ancora costituito in larga parte da un arcipelago di esperienze pilota. Questa fase è necessaria, ma non sufficiente per entrare nelle strategie di salute pubblica. La domanda è come passare dalla sperimentazione alla scala, rendendo le pratiche trasferibili, adattabili e accessibili a popolazioni più ampie.

La dimensione regionale può essere particolarmente adatta ad affrontare questa sfida. Le Regioni possono diventare laboratori di scalabilità, collegando sperimentazioni locali, formazione, ricerca e politiche più ampie. Ciò richiede capacità di coordinamento tra organizzazioni diverse e la costruzione di esperienze su campioni più ampi, accompagnate da metodologie di valutazione credibili.

La sfida è quindi costruire un dialogo stabile e operativo con la sanità e la salute pubblica, mettendo insieme ricerca scientifica, progettazione culturale, facilitazione e pratica clinica. Occorre portare sempre più queste esperienze all'interno di studi rigorosi, lavorando direttamente con i professionisti della salute e costruendo, quando possibile, sperimentazioni parallele in contesti diversi.

Le premesse ormai ci sono. Il passaggio necessario è uscire dalla fase delle sperimentazioni frammentate e trasformare il welfare culturale in un interlocutore credibile delle politiche per la salute, capace di produrre evidenze, assumersi responsabilità e operare su una scala più ampia.

Cultura oltre i muri, di Lucia Castellano¹³⁴ (video - testimonianza)

Buongiorno a tutti. Grazie davvero per avermi invitato a portare una testimonianza all'interno del cantiere di pratiche di welfare culturale LuBeC2025.

Il mio è un ringraziamento sentito, considerata la complessità e la particolarità del mondo che vado oggi a raccontarvi; vi parlo di un sistema conchiuso, che poco ha a che fare con la cultura. È un mondo che invece, suscita orrore, purtroppo, anche per i 65 suicidi dall'inizio dell'anno; siamo, ahimè, sulle pagine dei giornali per ben altre ragioni, molto lontane dal desiderio di cultura e di apprendimento.

Ecco, io voglio parlarvi dei 63.167 cittadini detenuti, di cui 2740 donne e 20.111 stranieri. Questi cittadini italiani e stranieri sono detenuti in 189 istituti di pena più o meno grandi e, devo ammetterlo, non sono ben distribuiti; abbiamo il gigantismo di Poggioreale che ne contiene 2100 e il nanismo di altri istituti penitenziari, che non superano i 50 ospiti. Cerchiamo oggi di parlare di cultura all'interno di questo mondo disperato.

¹³⁴ Provveditrice dell'amministrazione penitenziaria della Campania. Intervento revisionato dall'autrice.

In premessa, va detto che, se si vuole portare la cultura all'interno degli istituti penitenziari, bisogna considerare il carcere come un quartiere della città, come un pezzo di municipalità un po' escluso alla vista dei più, ma che si pone come risorsa per l'esterno e chiede, al contempo, ai cittadini liberi di essere risorsa per l'interno. Cerco di spiegare, con esempi concreti, cosa intendo.

Vi parlo dei 42 poli universitari penitenziari, esistenti all'interno degli istituti di pena italiani. I detenuti si iscrivono all'università e studiano all'interno, ma non solo; vengono aiutati e sostenuti nel loro percorso da studenti universitari liberi che svolgono compiti di tutoraggio. Esiste una commistione virtuosa tra interno ed esterno, che produce cultura. Mi piace chiamarla "il principio dei vasi comunicanti" tra dentro e fuori, che supera l'esclusione totale e l'isolamento, a favore di una collaborazione che agevola i percorsi di reinserimento. È fondamentale, in questo percorso, che l'operatore penitenziario si ponga in funzione maieutica rispetto al cittadino detenuto, per aiutarlo a scoprire e valorizzare il proprio talento: giova ribadirlo, la contaminazione con situazioni che magari sono totalmente nuove per loro è importantissima.

Vi faccio un altro esempio, nella medesima direzione. In Campania esiste un coordinamento regionale teatro carcere, nato all'interno del Teatro Civico di Napoli, il Mercadante, il teatro della città; in questo luogo di cultura i cittadini detenuti andranno a esibirsi e avranno la possibilità di invitare i cittadini liberi all'interno del carcere, come spettatori e, perché no, come attori di compagnie teatrali.

L'operazione maieutica di ricerca di sé, del proprio talento, è il fondamento stesso del principio rieducativo della pena, sancito dall'articolo 27, terzo comma della Costituzione; per realizzarlo, serve l'apporto delle città, dei territori, come ho cercato di dimostrare; l'Amministrazione Penitenziaria, da sola, non ci riesce.

In questa direzione, un ultimo esempio che mi sembra importantissimo: l'Istituto Penale Minorile del Beccaria a Milano, noto alle cronache per fatti terrificanti, ha aperto la porta del teatro all'esterno, per favorire l'entrata del pubblico esterno; si dà la possibilità anche ai ragazzi di uscire per mostrare alla città che cosa sanno fare.

Poiché, lo abbiamo visto, tutte queste operazioni riescono unicamente se aidate dall'esterno, oggi sono particolarmente felice di essere tra voi per portarvi queste piccole testimonianze di mondi che possono crescere soltanto grazie all'interazione con tutti voi.

Intervento di Anna Maria Candela¹³⁵

Al di là del fascino che il termine "prescrizione sociale" esercita sugli operatori e su chi organizza servizi nei luoghi della cultura, è importante ricordare che, sull'altro versante di questo lavoro, esiste una ricerca scientifica e clinica capace di produrre evidenze sugli effetti generati sulle persone e sulle comunità.

Una delle difficoltà che incontriamo quando progettiamo servizi culturali, nuovi contenuti o processi di redesign è infatti convincere gli investitori, pubblici e privati, dei benefici prodotti. La cultura continua spesso a essere percepita come una politica meno essenziale rispetto alla

¹³⁵ Coordinamento tecnico Commissione Cultura e Dirigente Valorizzazione del patrimonio Culturale Regione Puglia.

scuola, all'assistenza sociosanitaria o alle prestazioni ospedaliere. L'alleanza tra cultura e ricerca scientifica può contribuire a modificare questa percezione, rendendo visibile e dimostrabile il valore generato. La prescrizione sociale rappresenta, in questa prospettiva, uno degli sviluppi più rilevanti del welfare culturale. Musei, teatri e biblioteche realizzano da tempo attività capaci di produrre effetti che vanno oltre il piacere della fruizione culturale, anche se questi benefici non sono sempre riconosciuti né da chi offre il servizio né da chi ne usufruisce.

La prima sfida è quindi passare dalla sperimentazione a servizi stabili, dotati di continuità e sostenibilità economica e gestionale, capaci di diventare punti di riferimento per persone, famiglie e comunità. Occorre progressivamente superare la logica del finanziamento del singolo progetto per pensare a investimenti in servizi culturali integrati nelle politiche di welfare.

La seconda sfida riguarda la capacità di rendere visibili risultati, effetti e impatti. Non tutto può essere tradotto immediatamente in indicatori quantitativi, ma è essenziale iniziare a porre le domande corrette: non soltanto "come realizziamo un servizio?", ma soprattutto "perché lo realizziamo?" e "quale cambiamento vogliamo generare?".

In una prospettiva salutogenica dovremo quindi osservare gli effetti sulla salute e sul benessere; in una prospettiva di welfare di comunità, quelli sull'inclusione, sulle relazioni sociali, sull'educazione, sulla partecipazione e sul rafforzamento delle comunità.

Questo implica necessariamente la costruzione di alleanze territoriali. Servizi sociali comunali, sanità territoriale, neuropsichiatria infantile e servizi sanitari regionali possono contribuire a indirizzare le persone verso determinate attività culturali e a integrarle, quando appropriato, all'interno di percorsi di cura, riabilitazione e prevenzione.

Un ulteriore tema riguarda le competenze. Dobbiamo comprendere quali capacità integrare nei profili professionali già presenti nei luoghi della cultura e quando, invece, sia necessario introdurre nuove figure. Il dibattito sul link worker va esattamente in questa direzione: nuova professione autonoma o insieme di competenze da innestare in professionalità esistenti?

Infine, due questioni decisive sono scalabilità e trasferibilità. Quando un'esperienza raggiunge una sufficiente maturità metodologica, dobbiamo capire se possa crescere e se possa essere adattata ad altri contesti. È attraverso questo passaggio che le pratiche più efficaci possono uscire dalla dimensione sperimentale e contribuire alla costruzione di un welfare culturale stabile, diffuso e realmente integrato nelle politiche pubbliche.

Intervento di Francesca Velani¹³⁶

Il Cantiere Welfare Culturale è stato costruito come uno spazio di confronto tra dimensione culturale, sociale e sanitaria, con l'obiettivo di mettere in relazione approcci teorici, pratiche consolidate e strumenti di lavoro.

La giornata si è aperta con una cornice interpretativa affidata a Pier Luigi Sacco, seguita dalla testimonianza di Lucia Castellano, già direttrice del carcere di Bollate. La sua esperienza ha mostrato con particolare efficacia come cultura, formazione, lavoro e apertura verso il territorio possano contribuire al benessere anche in contesti complessi. Il percorso sviluppato a Bollate ha evidenziato inoltre il ruolo decisivo delle reti territoriali, delle istituzioni, delle imprese e delle competenze esterne nella costruzione di processi duraturi.

¹³⁶ Vicepresidente Promo PA Fondazione e co-curatrice Manifesto welfare culturale.

La stessa logica ha guidato l'organizzazione dei tavoli di lavoro: creare occasioni di incontro nelle quali condividere criticità, individuare possibili alleanze e costruire percorsi fondati sulla collaborazione tra soggetti diversi.

Le pratiche presentate sono state lette attraverso tre principali prospettive: prescrizione sociale, costruzione delle reti e community building. Si tratta di dimensioni strettamente interconnesse, che nelle esperienze concrete spesso convivono e si rafforzano reciprocamente. Dance Well, ad esempio, pur non nascendo come progetto di prescrizione sociale, presenta caratteristiche coerenti con questo approccio e, allo stesso tempo, sviluppa un forte lavoro di comunità, partendo dalle persone con Parkinson per aprirsi progressivamente a gruppi più ampi e inclusivi.

Ai testimoni è stato quindi chiesto di rileggere le proprie esperienze mettendo di volta in volta a fuoco una di queste dimensioni, consentendo ai partecipanti di confrontare pratiche differenti e di individuare elementi trasferibili nei propri contesti.

Le progettualità selezionate presentano un livello di maturità tale da poter offrire indicazioni utili sia a chi sta avviando nuovi percorsi sia a chi sta consolidando esperienze già attive. Il valore del Cantiere risiede proprio nella possibilità di trasformare le pratiche in patrimonio condiviso, favorendo la circolazione di competenze, modelli e relazioni e rafforzando progressivamente l'ecosistema del welfare culturale.

WORLD CAFÉ E PROJECT WORK

Il welfare culturale come ecosistema complesso: report e analisi dal lavoro in gruppi, di Teresa Carlone¹³⁷, Miriam Mandosi¹³⁸, Elena Zagaglia¹³⁹

In un tempo in cui la cura è sempre più riconosciuta come pratica sociale e culturale, il welfare culturale si afferma come infrastruttura di prossimità, capace di connettere salute, coesione e identità territoriale. Durante il World Café, istituzioni, operatori e ricercatori hanno lavorato insieme per delineare modelli sostenibili di “cura attraverso la cultura”, interrogandosi su governance, sostenibilità e valutazione.

Il Cantiere welfare culturale qui descritto si inserisce nel solco tracciato dal *Manifesto condiviso per lo sviluppo del welfare culturale*, elaborato da Regione Emilia-Romagna e Regione Toscana, insieme a Promo PA Fondazione. Il Manifesto definisce il welfare culturale come modello integrato di ben-essere per la comunità, e individua quattro aree d'intervento prioritarie — normativa di indirizzo, filiera della formazione e dell'istruzione, valutazione d'impatto e reti transettoriali — come pilastri su cui costruire politiche culturali che dialogano con i sistemi sociali, sanitari ed educativi.

A partire da questi presupposti è stato costruito l'incontro laboratoriale che si è concluso con l'ideazione di un project work incentrato sulle pratiche di welfare culturale tra ben-essere di comunità, accessibilità e multidisciplinarietà.

L'evento si è costruito attorno a due momenti formativi e di scambio tra esperti e partecipanti. In una prima fase state ascoltate diverse testimonianze di progetti culturali a forte vocazione

¹³⁷ Ricercatrice welfare culturale, Università di Bologna.

¹³⁸ Esperta accessibilità, Consultant Promo PA Fondazione.

¹³⁹ Esperta welfare culturale, Consultant Promo PA Fondazione. Intervento revisionato dalle autrici.

sociale diffusi sul territorio, raccontati attraverso le voci di: Donatella Turri, direttrice della Fondazione per la Coesione Sociale Onlus di Lucca per il progetto *Bella li*; Georgia Tramacere, responsabile del coordinamento organizzativo e relazioni pubbliche del Teatro Koreja per il *CTK Alzheimer café*; Renata Molinari, docente, drammaturga e fondatrice della Bottega dello sguardo di Bagnacavallo per il progetto *Drammaturgie aperte*; Sandra Aloia, responsabile della missione “Favorire partecipazione attiva” nell’ambito dell’Obiettivo Cultura della Fondazione Compagnia di San Paolo per il progetto *La Cultura dietro l’angolo*; Elisabetta Donati, sociologa ricercatrice, e Giorgia Turchetto, geografa culturale e sociologa, per *LONGEVITÀ per la città*; Daniela Vianelli, manager culturale, per *Oltre AFFIANCO*; Sara Ubaldi, ricercatrice post-doc presso l’Università di Chieti-Pescara e membro di Rescue Team con il progetto di *Pre-Texts in Ucraina*; Gabriella Corsaro, soprano e direttrice di coro, per *Opera in carcere*; Laura Fatini, regista, pedagoga e drammaturga e responsabile del progetto *Vitamina T* di Straligut.

Dopo questa attività di ascolto, i partecipanti hanno preso attivamente parte ad un World Café e sono stati suddivisi in nove gruppi (ciascuno composto da 8-10 persone), con l’obiettivo di strutturare un progetto di welfare culturale a partire da alcuni scenari forniti dalle facilitatrici. Il lavoro di progettazione è stato supportato dallo strumento della roadmap collaborativa, di seguito riportata, basata su specifici scenari di bisogno territoriale.

Il modello di welfare culturale emerso da questi lavori non si limita a un insieme di progetti creativi, ma si configura come un modello di intervento complesso ed articolato, aperto alle sfide dei territori e attento ai bisogni specifici dei soggetti destinatari. Il fine ultimo dei project work si è concentrato sulla ridefinizione il concetto di “cura”, estendendolo oltre l’ambito sanitario e assistenziale per abbracciare la dimensione del senso, della partecipazione e del riconoscimento reciproco.

La visione comune: cultura come leva trasformativa

Tutti i nove scenari esaminati concordano sul ruolo trasformativo della cultura nella vita delle persone e delle comunità; la cultura è vista come uno strumento concreto di welfare, salute, coesione sociale, inclusione e rigenerazione, e non come un elemento accessorio.

Tre temi cruciali sono emersi come trasversali:

- La centralità del territorio: i progetti devono sempre partire da un radicamento territoriale specifico – che si tratti del quartiere, della scuola, dell’RSA, del paese rurale o dello spazio pubblico. Questa dimensione locale e relazionale è considerata imprescindibile, soprattutto quando si affrontano fragilità o bisogni specifici.
- L’inclusione come valore guida: l’intento, che si tratti di anziani, giovani NEET, migranti o persone con disabilità, è quello di superare le logiche meramente assistenziali per costruire proposte coinvolgenti e capacitanti, attraverso processi partecipativi, generativi e rigenerativi delle comunità e dei luoghi.
- La multidisciplinarietà è vista come necessaria per concretizzare questa visione, richiedendo la costruzione di alleanze tra settori diversi (cultura, sanità, sociale, scuola, sport, enti pubblici e privati). Tuttavia, è rimasta centrale e oggetto di ulteriore dibattito la questione della complessità della governance legata a questi progetti: chi guida il processo? Chi lo coordina? Chi lo finanzia? E soprattutto, Chi valuta? Il tema della sostenibilità di queste iniziative è stato dibattuto in conclusione dell’evento e ha restituito una realtà che richiede ancora investimenti, alleanze e la strutturazione di competenze da investire negli interventi culturali a forte vocazione sociale.

Il Cantiere ha mostrato che il welfare culturale non è un insieme di progetti isolati, ma un ecosistema di relazioni che unisce micro-pratiche e strategie macro. Ciò implica passare da una logica di “progetto” a una logica di “infrastruttura relazionale”, dove i processi di cura, partecipazione e apprendimento diventano parte della stessa architettura territoriale

Le reti ibride in azione: scenari operativi

Le proposte emerse dai gruppi hanno delineato interventi concreti in aree critiche:

Giovani, spazi e nuove competenze (Scenario 1 & 5)

Le proposte progettuali rivolte a adolescenti (15-25 anni) e giovani NEET (18-29 anni) non inseriti in formazione o lavoro, hanno proposto di attivare uno spazio diffuso gestito in rete in immobili sottoutilizzati. Le attività concrete hanno incluso percorsi di capacity building (come gestione eventi e micro-imprenditorialità).

Per lo scenario 1 l'obiettivo è stato fornire a giovani under 25 l'opportunità di sviluppare capacità gestionali e riutilizzare spazi sottoutilizzati. La proposta si è concentrata sulla creazione di partenariati tra associazioni giovanili per la co-gestione di uno spazio condiviso, favorendo così la contaminazione reciproca e il passaggio di utenza. Tale gestione doveva prevedere una fase di formazione sulle competenze amministrative e prevede la realizzazione obbligatoria, nell'arco dell'annualità, di un momento di restituzione pubblica (come una festa o un festival) per moltiplicare l'interesse e attrarre nuovi partecipanti.

Il progetto 5 si è concentrato invece sui Giovani NEET (18–29 anni) non inseriti in formazione o lavoro, in un contesto caratterizzato dalla mancanza sia di persone con competenze professionali che di corsi di formazione adeguati. L'obiettivo era la rigenerazione della rete della formazione per costruire una sinergia in grado di gestire l'intero processo, e le ipotetiche alleanze chiave si sono stabilite con istituzioni locali, culturali e sociali, e in particolare con cooperative (sociali e culturali), associazionismo (APS, ASCP).

La priorità strategica è stata quindi di intercettare e motivare i giovani, che spesso perdono fiducia per la mancanza di corsi adatti, di incentivi alla formazione che sappia riconoscere delle competenze trasversali. Per raggiungere questo scopo, i progetti proposti sono stati corredati da un piano di comunicazione composito per analizzare il target, comprenderne le esigenze e raggiungerlo in modo specifico. Le fasi di sviluppo hanno incluso una prima condivisione con i partner e una successiva co-progettazione attiva, mirando alla continuità del progetto nel tempo.

Salute, decadimento cognitivo e cultura in movimento (scenari 2 & 10)

Di fronte all'aumento di decadimento cognitivo e stili di vita sedentari, i gruppi hanno sviluppato due approcci.

Alzheimer e rete amica: l'obiettivo è stato quello di sviluppare una rete culturale “amica della demenza” che potesse offrire attività ricorrenti non cliniche (come i caffè della memoria o le visite sensoriali). Per rendere le proposte culturali e le strutture ospitanti accessibili a persone affette dalla patologia e ai loro caregiver, è stata riconosciuta come indispensabile la formazione specifica del personale culturale e un sistema di indirizzamento strutturato dai servizi socio-sanitari.

Cultura e salute fisica: la proposta di progetto “Ricaricarsi: itinerari culturali e del benessere” intendeva rivolgersi ad adulti e anziani con fragilità fisiche o interessati alla prevenzione attiva.

Sono state previste uscite mensili di trekking urbano/culturale, che combinano camminata e aspetti storici/artistici, e uscite in bicicletta per esplorare la parte paesaggistica e naturalistica. Le alleanze chiave sono state ipotizzate con i medici di base, l'ambito geriatrico e le associazioni sportive.

Rigenerazione urbana e coesione sociale (scenari 3 & 4)

I progetti si sono concentrati sull'utilizzo del welfare culturale per affrontare l'eterogeneità sociale, il degrado urbano e la frammentazione identitaria, operando sulle barriere linguistiche e sulla scarsa partecipazione nelle aree periferiche o con nuova immigrazione.

Il progetto 3 si è rivolto alle persone di nuova cittadinanza (in particolare donne con figli piccoli) e ha mirato a costruire percorsi integrati di alfabetizzazione linguistica e culturale basati su pratiche culturali informali.

Le attività concrete ipotizzate sono state un percorso di avvio comunitario, il cui l'inizio era rappresentato da un pranzo o una cena di quartiere, per facilitare l'incontro. Seguiva un periodo di accompagnamento, prevedendo il coinvolgimento di biblioteche e musei, dove organizzare letture di favole in lingua italiana e nella lingua madre per stimolare lo scambio culturale.

L'uso del coro è stato identificato come un elemento culturale importante per sostenere l'apprendimento e l'utilizzo della lingua.

L'innovazione ha previsto l'assegnazione di un bollino (per gli stakeholder, come ad esempio un bar) che aiutasse a promuovere queste attività linguistiche. La scuola è stata vista in primis come ponte tra le due culture.

Lo scenario 4 ha invece affrontato i quartieri periferici che soffrono di degrado urbano, sfiducia e mancanza di luoghi di incontro, pur ospitando archivi con memorie poco valorizzate. L'obiettivo è stato quello di promuovere un programma di rigenerazione culturale partecipata capace di mescolare memoria e nuove pratiche, coinvolgendo famiglie, adolescenti, anziani e associazioni locali.

Le attività proposte hanno cercato una soluzione alternativa agli interventi tradizionali degli enti locali, focalizzandosi sulla ricostruzione della storia comune del quartiere oggetto dell'intervento. Si è partiti quindi dalla progettazione di evento locale organizzato dagli esercenti e dalle associazioni di volontari del quartiere; una volta ricostruita la storia e l'identità del quartiere, l'idea era lo sviluppo di incontri, letture aperte e laboratori (teatrali, di drammaturgia o scrittura) nelle biblioteche, utilizzando il materiale già presente negli archivi locali come base. Una proposta per la sostenibilità sociale dell'intervento si è articolata attorno alla previsione di un piano per la cura e la manutenzione partecipata degli interventi, insieme alla formazione di "facilitatori di comunità" e al coinvolgimento di operatori sociali e forze economiche locali.

Identità territoriale e borghi (Scenario 6)

Affrontando lo spopolamento delle aree interne e la fragilità dei saperi locali, il gruppo ha cercato di ridare dignità all'identità territoriale attraverso il recupero della tradizione orale e artigianale. Si è mirato così al coinvolgimento dei migranti per promuovere la coesistenza di culture diverse; le attività concrete hanno incluso la realizzazione di mappe di comunità e la co-creazione di opere d'arte per raccontare identità e tradizioni locali.

Inclusione e memoria intergenerazionale (Scenario 7 & 9)

Inclusione scolastica: per garantire esperienze extracurricolari pienamente inclusive a studenti e studentesse con disabilità, l'obiettivo è stato quello di creare un'offerta standard e *customizzata* da parte degli istituti culturali. Questo modello richiede una formazione incrociata: gli operatori culturali devono prepararsi ad accogliere diverse esigenze, mentre gli operatori sociali e scolastici devono conoscere le potenzialità offerte dalle strutture culturali. L'offerta *customizzata* deve poter essere replicata nel tempo per trasformare il *know-how* in patrimonio condiviso.

Memorie e generazioni: per ricostruire il legame tra anziani detentori di memorie (in particolare donne over 65) e nuove generazioni, il gruppo ha proposto una *peer education* intergenerazionale. Il progetto ha previsto il coinvolgimento di musei, archivi, scuole, università e RSA. Elementi del patrimonio culturale (oggetti da musei e archivi, spesso non digitalizzati) vengono portati nelle RSA locali per agire come spunto di dialogo e stimolare la condivisione di memorie emotive tra giovani e anziani.

Le criticità strutturali e la sostenibilità del welfare culturale

Nonostante l'innovazione dei progetti, il workshop ha messo in luce criticità comuni relative all'implementazione di questo modello complesso:

- **Sostenibilità e continuità:** la preoccupazione principale riguarda la tenuta nel tempo dei progetti, per evitare che restino esperienze isolate o a tempo determinato. I nodi critici riguardano la disponibilità di risorse economiche e la necessità di strutture organizzative stabili.
- **Difficoltà nel raggiungere i target:** intercettare e coinvolgere realmente i beneficiari è arduo, specialmente nel caso di giovani NEET, caregiver sovraccarichi o persone con decadimento cognitivo. Ciò richiede strategie di comunicazione mirate e azioni di motivazione e accompagnamento.
- **Governance indefinita:** è emersa chiaramente la complessità della governance; non sempre è chiaro di chi sia la responsabilità di essere il soggetto promotore che ha in carico di coordinare le progettualità proposte (ente pubblico, associazione, fondazione), né chi dovesse guidare, finanziare o valutare i medesimi.
- **Monitoraggio e valutazione:** è risultato complesso definire criteri e strumenti calibrati per monitorare l'impatto, in particolare su target fragili o percorsi a lungo termine. Mancano criteri condivisi sia per misurare il benessere soggettivo che gli indicatori più strutturali.

In conclusione, affinché il modello di welfare culturale possa essere realizzato e mantenuto nel tempo, sono necessari strutture di governance solide e flessibili, un sistema di valutazione d'impatto chiaro (con indicatori quantitativi e qualitativi condivisi), risorse stabili e un piano di formazione trasversale per tutti gli attori coinvolti.

Il welfare culturale agisce come un sistema di presidi e ponti: sistemi come archivi, teatri, musei, biblioteche custodiscono le risorse necessarie, ma affinché queste risorse generino beneficio, devono essere aperti dei canali comunicativi e progettuali intersettoriali (con il sistema sanitario, quello sociale e quello educativo). La sfida risiede nel garantire che questi ponti non siano fragili e a tempo determinato, ma siano infrastrutture stabili (governance e risorse) che permettano un flusso continuo e duraturo di valore nella comunità.

CANTIERE TURISMO | RAPPORTO ANNUALE 2025 FEDERCULTURE – IMPRESA CULTURA. IL TURISMO CULTURALE IN ITALIA. ANALISI, MODELLI E PROPOSTE

A cura di Federculture, in collaborazione con Promo PA Fondazione e Comune di Lucca

Intervento introduttivo di Gaetano Scognamiglio¹⁴⁰

Siamo orgogliosi di presentare il Rapporto di Federculture. Questo appuntamento rappresenta l'inizio delle presentazioni dedicate all'Italia centrale e, d'ora in avanti, Lucca sarà il luogo di riferimento per la presentazione di questo importante Rapporto, che costituisce uno strumento utile per tutti noi che lavoriamo in questo settore. Ci diamo quindi appuntamento già al 2026.

Un altro tema veramente interessante è quello dell'overtourism, che mi interessa particolarmente perché, insieme al sindaco, ho proposto una riflessione su come evitare che lo sviluppo dei centri storici delle città d'arte sia costruito sulla monocultura del turismo. L'idea è quella di lanciare a Lucca un modello di città delle imprese culturali e creative, che significa anche "città dei giovani". Lucca ha già tutte le caratteristiche per esserlo: i Comics, l'artigianato artistico e, considerando il territorio in senso ampio, anche il marmo e molte altre eccellenze. La città potrebbe quindi diventare un attrattore per le imprese culturali e creative, spesso imprese tecnologiche che sviluppano servizi per la fruizione e la promozione del patrimonio culturale, mettendo a loro disposizione anche spazi adeguati. Abbiamo già cominciato a ragionare su questa prospettiva con la Camera di Commercio e con la Fondazione Cassa di Risparmio. Non si tratta, naturalmente, di costruire un'alternativa al turismo, che rappresenta una risorsa straordinaria, ma di riflettere su che cosa sia possibile affiancare a un modello di sviluppo dei centri storici basato esclusivamente sulla monocultura turistica, che rischia alla lunga di cancellare le diversità delle città. Byron diceva che in Italia tutte le città sono capitali, proprio perché ciascuna possiede una propria identità, profondamente diversa dalle altre: ed è questo uno dei nostri patrimoni più grandi.

Anche Pasolini richiamava il rischio della perdita delle diversità. È proprio questa ricchezza, che costituisce una parte fondamentale del nostro patrimonio, che dobbiamo riuscire a preservare. Un turismo non governato rischia invece di uniformarla.

Credo quindi che la riflessione avviata ieri meriti di essere portata avanti e approfondita. Su questo tema potranno certamente emergere ulteriori idee e contributi interessanti.

Intervento di Francesco Spano¹⁴¹

Quando ci è stata proposta la possibilità di presentare il Rapporto all'interno di LuBeC, abbiamo accolto subito con entusiasmo questa opportunità, con l'auspicio che da oggi possa diventare una consuetudine.

Vorrei partire da una citazione di Portalis, figura centrale nella codificazione napoleonica. A lui Napoleone affidò il compito di contribuire alla redazione del Codice civile. Portalis osservava che fare il legislatore è come fare il marinaio: per navigare bene servono una bussola e un compasso.

¹⁴⁰ Presidente Promo PA Fondazione.

¹⁴¹ Direttore di Federculture.

Ho sempre pensato che la bussola di ogni legislatore, e più in generale di chiunque si confronti con il diritto e con le politiche pubbliche, sia la Costituzione. È dunque da quel riferimento che occorre partire anche quando si affrontano temi complessi, come quello del turismo, con tutte le sfide e le trasformazioni che oggi comporta. Ma, restando nella metafora di Portalis, per navigare non bastano gli strumenti: occorre anche saper leggere il mare, comprendere il contesto nel quale ci si muove.

Quando alcuni mesi fa ho assunto questo ruolo, mi sono reso conto che la presenza della Toscana all'interno di Federculture poteva essere rafforzata. Erano già presenti realtà importanti, a partire dalla città di Firenze e da Promo PA Fondazione, alla quale voglio riconoscere il ruolo di associato storico, fedele e operativo. Mi sembrava tuttavia necessario ampliare ulteriormente questa partecipazione, in una regione come la Toscana, che possiede un patrimonio culturale e una capacità progettuale straordinari.

Conoscendo questo territorio, ho pensato che Lucca potesse essere uno dei luoghi da cui ripartire. Il fatto di essere qui oggi credo confermi la bontà di quella intuizione. Lucca rappresenta da tempo un laboratorio nel quale si sperimentano modalità nuove per affrontare le sfide della cultura e dello sviluppo territoriale.

Presentare qui il Rapporto dedicato all'Italia centrale significa quindi riconoscere a Lucca questa funzione di luogo di confronto, sperimentazione e costruzione di soluzioni. Significa anche mettere in relazione dati, esperienze e politiche, provando a comprendere come le tradizioni, il patrimonio e quel "giacimento culturale" che caratterizza ciascuno dei nostri territori possano diventare strumenti per interpretare il presente e costruire il futuro. È attraverso questa capacità che i territori possono diventare sistema: un sistema capace di crescere, produrre cultura e conoscenza, generare benessere e creare anche valore economico.

Il Rapporto ci offre quindi l'occasione per leggere con maggiore consapevolezza queste dinamiche, con un'attenzione specifica anche alla Toscana, e per comprendere come la cultura possa rappresentare un importante fattore di attrazione turistica.

L'auspicio è che nei prossimi anni questo appuntamento possa consolidarsi e che LuBeC diventi sempre più uno spazio nel quale approfondire le diverse dimensioni attraverso cui la cultura contribuisce all'attrattività, alla competitività e allo sviluppo dei territori.

Presentazione rapporto annuale 2025, di Alberto Bonisoli¹⁴²

Abbiamo presentato questo Rapporto per la prima volta a Milano nel mese di luglio. Il volume restituisce un quadro dello stato della cultura in Italia attraverso un monitoraggio avviato sistematicamente durante la pandemia e aggiornato ogni anno. A questa analisi si aggiunge un approfondimento tematico, dedicato in questa edizione al turismo culturale, alla sua definizione, alla misurazione e alle diverse declinazioni territoriali, con un'attenzione anche ai festival e alle Capitali della cultura.

Un primo elemento riguarda le risorse pubbliche. Dal 2019 il bilancio del Ministero della Cultura ha registrato un forte incremento durante la pandemia, superando i quattro miliardi di euro, seguito da una progressiva riduzione. Le previsioni per il 2025 e il 2026 riportano sostanzialmente le risorse sui livelli del 2019. Va però considerata anche la capacità effettiva di

¹⁴² Direttore Ufficio Studi Federculture.

spesa: nel 2023 lo scarto tra risorse disponibili e utilizzate ha raggiunto circa un quarto del budget.

Il Ministero non è naturalmente l'unico finanziatore pubblico. Regioni e Comuni hanno un ruolo determinante. La Toscana si colloca, per spesa regionale pro capite, sostanzialmente in linea con Piemonte ed Emilia-Romagna e sopra Lazio, Veneto e Lombardia. Ancora più significativo è il dato dei Comuni toscani, che risultano ai primi posti, tra le Regioni a statuto ordinario, per la spesa destinata a tutela e valorizzazione culturale.

Sul fronte delle risorse private, l'Art Bonus ha mobilitato in circa dieci anni risorse nell'ordine di un miliardo di euro. È cresciuto in particolare il contributo delle imprese, segnale di una maggiore attenzione alla cultura come strumento di relazione con il territorio, reputazione e responsabilità sociale. Anche la Toscana presenta risultati positivi nell'utilizzo dello strumento. Va inoltre ricordato il ruolo delle fondazioni bancarie, particolarmente importante durante la pandemia e nel 2021.

Un secondo ambito riguarda i consumi culturali delle famiglie. I dati Istat su ricreazione, sport e cultura mostrano negli ultimi tre anni una crescita significativa, pur senza recuperare pienamente i livelli precedenti alla pandemia, soprattutto considerando l'inflazione. Le differenze territoriali restano molto ampie: la spesa mensile passa dai 154 euro della Provincia autonoma di Trento ai 36 euro della Calabria.

Più positivo è il quadro della fruizione culturale. Rispetto al 2019 aumenta la partecipazione a teatro, concerti, musei, mostre, aree archeologiche e monumenti; il cinema in sala non ha invece ancora recuperato i livelli precedenti. La Toscana registra risultati particolarmente positivi per musei, mostre, cinema, aree archeologiche e monumenti. I visitatori dei musei statali sono passati dai circa 54 milioni del 2019 ai circa 60 milioni del 2024. Tra i primi cinque musei statali italiani figurano gli Uffizi, con oltre cinque milioni di ingressi, e la Galleria dell'Accademia, con oltre due milioni.

Nel 2022, inoltre, per la prima volta gli incassi dei concerti hanno superato a livello nazionale quelli delle sale cinematografiche. Il concerto è diventato anche un generatore di mobilità e quindi una componente sempre più significativa del turismo culturale legato agli eventi.

Per quanto riguarda le biblioteche, il loro numero in Italia è sostanzialmente comparabile a quello dei Comuni, ma con forti differenze nell'effettiva disponibilità dei servizi. Circa il 40% della popolazione dichiara di aver letto almeno un libro nell'ultimo anno e la Toscana si colloca sopra la media nazionale. Anche i canali di vendita sono cambiati: le vendite online di libri sono passate dal 26% del 2019 al 43% durante il Covid, mantenendosi successivamente su livelli elevati.

Il cuore del Rapporto è il turismo culturale. La prima difficoltà è definirlo e, soprattutto, misurarlo. Secondo la Banca d'Italia, il 56% dei turisti stranieri indica la cultura tra le ragioni del viaggio in Italia. Per il turismo domestico, quando Istat chiedeva una sola motivazione principale, la cultura emergeva nel 16% dei casi; consentendo più risposte compare invece in circa il 70%. La cultura, quindi, non è sempre la motivazione esclusiva del viaggio, ma concorre molto spesso alla scelta della destinazione.

Anche la struttura ricettiva è cambiata. Tra il 2010 e il 2023 gli affitti temporanei sono aumentati di circa l'85%, mentre la permanenza media in una casa in affitto è scesa da circa

una settimana a 3,9 giorni. È una trasformazione coerente anche con la crescita di forme di turismo urbano e culturale caratterizzate da soggiorni più brevi.

La mappatura Istat della vocazione turistica dei circa 7.800 Comuni italiani mostra che quelli a vocazione culturale rappresentano circa il 13% del totale, ma ospitano il 41% della popolazione e concentrano il 63% delle presenze turistiche. Le presenze straniere raggiungono circa 166 milioni, pari al 57% del totale.

La Toscana rappresenta un caso particolarmente significativo: quasi la metà dei suoi Comuni presenta una vocazione culturale e la domanda non si concentra esclusivamente su Firenze, ma interessa un sistema articolato di città e territori. Questa diffusione costituisce un punto di forza anche rispetto al tema dell'over-tourism. In Italia circa cinquanta Comuni concentrano un terzo delle presenze complessive e quasi la metà di quelle straniere. La sfida è quindi governare i flussi, diversificando luoghi, itinerari, motivazioni e periodi dell'anno.

Un ultimo approfondimento riguarda i festival. Le stime nazionali oscillano tra circa 1.600 e 3.000 manifestazioni, in assenza di una rilevazione unitaria. Circa il 30% dei festival italiani è multidisciplinare, un dato che segnala una crescente domanda di proposte capaci di integrare linguaggi differenti.

Il Rapporto apre quindi una serie di cantieri di riflessione. La cultura è già oggi una componente determinante dell'attrattività turistica italiana. La sfida non è semplicemente aumentare i flussi, ma governarli e trasformare l'attrattività culturale in una leva di sviluppo equilibrato, diffuso e duraturo dei territori.

CONFRONTO E TESTIMONIANZE

Intervento di Marialina Marcucci¹⁴³

Questo confronto rappresenta un'occasione importante per riflettere sul rapporto tra cultura, turismo, eventi, festival e qualità dei territori. Ambiti che devono tradursi in prospettive economiche, occupazionali e di sviluppo, ma anche nella capacità di valorizzare talenti e competenze.

Parlo a partire dall'esperienza del Carnevale di Viareggio e, più in generale, dal sistema dei carnevali italiani. Il carnevale è un fenomeno difficile da ricondurre a una sola categoria: è spettacolo dal vivo, manifestazione culturale, grande evento, artigianato artistico e impresa creativa. In Italia esistono almeno settanta carnevali, ai quali si aggiungono tradizioni che stanno tornando a svilupparsi, come quella di Lucca. Si tratta quindi di un patrimonio diffuso, capace di attivare creatività, professionalità e sviluppo economico.

Il Carnevale di Viareggio registra circa 320.000 visitatori paganti distribuiti su sei appuntamenti, prevalentemente nel mese di febbraio, e rappresenta quindi un significativo fattore di destagionalizzazione. Negli ultimi dieci anni abbiamo lavorato per rafforzarne il riconoscimento come fenomeno culturale, andando oltre la dimensione della tradizione e del folklore per valorizzarne arte, progettualità, competenze tecniche e produzione creativa.

La questione centrale è capire se sia sufficiente attrarre centinaia di migliaia di visitatori o se la forza di un grande evento consista soprattutto nella capacità di lasciare sul territorio opportunità durature. A Viareggio abbiamo scelto questa seconda strada: intorno al Carnevale

¹⁴³Presidente Fondazione Carnevale di Viareggio.

sono cresciuti musei che oggi raggiungono circa 30.000 visitatori paganti, attività formative attraverso l'Academy, progetti europei e collaborazioni con città, musei e altri soggetti culturali. Il Carnevale tende così a configurarsi come una vera infrastruttura culturale e creativa attiva durante tutto l'anno.

Esiste poi il tema del rapporto tra grandi eventi e città. Viareggio conta circa 60.000 abitanti e vende circa 35.000 abbonamenti per l'intero ciclo dei corsi mascherati: un dato che dimostra il forte radicamento della manifestazione nella comunità. Ma esiste anche un limite fisico e organizzativo. Pur potendo attrarre numeri superiori agli attuali 320.000 visitatori, la città non sarebbe in grado di sostenerli senza incidere sulla qualità dell'esperienza e della vita urbana.

Lo stesso tema riguarda altre grandi manifestazioni, come Lucca Comics & Games. L'overtourism non può essere definito soltanto attraverso il numero assoluto dei visitatori: conta il rapporto tra i flussi e la capacità del territorio di accoglierli. Una ricerca sviluppata dalla Fondazione Campus con le Università di Lugano, Pisa e Pavia ha lavorato proprio su tre prospettive da tenere insieme: la qualità della città per chi vi abita, per chi vi lavora e per chi la visita.

Governare la crescita significa quindi intervenire su mobilità, accessi, parcheggi, servizi e distribuzione delle attività, evitando concentrazioni eccessive. Significa anche misurare congiuntamente impatto economico, qualità della vita dei residenti, condizioni di lavoro e qualità dell'esperienza turistica.

Nel caso del Carnevale l'economia generata coinvolge ricettività e ristorazione, ma anche artigiani, sarte, tecnici, creativi, fornitori e operatori culturali. La sfida è dunque duplice: rafforzare il riconoscimento culturale dei carnevali e delle professionalità che li rendono possibili e, allo stesso tempo, sviluppare politiche capaci di accompagnarne la crescita in equilibrio con le città e le comunità che li ospitano.

Intervento di Nicola Sani¹⁴⁴

Porto un punto di vista legato alla mia doppia esperienza di direttore artistico dell'Accademia Chigiana e di compositore. Quando sono tornato alla Chigiana, l'istituzione attraversava una fase complessa. Per molti anni era stata sostenuta quasi esclusivamente da un unico soggetto privato, prima Monte dei Paschi di Siena e poi la Fondazione Monte dei Paschi. La crisi del sistema senese rese evidente la fragilità di questo modello, ma il problema non era soltanto finanziario: occorreva ripensare anche il progetto culturale.

La storia della Chigiana è straordinaria: nella classe di direzione d'orchestra del 1956 figuravano Daniel Barenboim, Zubin Mehta e Claudio Abbado, mentre Salvatore Accardo partecipava al concerto finale come solista. Nel frattempo, però, il mondo dell'alta formazione musicale era profondamente cambiato e si erano affermate esperienze internazionali come Verbier, Lucerna, Aspen e Tanglewood.

Da qui è nata l'idea del Chigiana International Festival & Summer Academy: un progetto capace di integrare formazione e produzione, mettendo studenti, maestri e grandi interpreti internazionali nella condizione di lavorare insieme. Il Festival è stato concepito come un festival

¹⁴⁴ Direttore della Fondazione Accademia musicale Chigiana.

di produzione, non come una semplice vetrina: produrre significa creare qualcosa che prima non esisteva attraverso le risorse, le competenze e le persone che operano nel territorio.

Il nuovo progetto culturale ha permesso anche di ripensare il modello economico. Non si trattava di sostituire un finanziatore con un altro, ma di costruire una pluralità di risorse pubbliche, private e proprie. Abbiamo sviluppato collaborazioni con il Ministero della Cultura, la Regione Toscana, il Maggio Musicale Fiorentino, l'Orchestra della Toscana, i Conservatori toscani, Siena Jazz e la Scuola di Musica di Fiesole, trasformando progressivamente la Chigiana in un hub musicale aperto e connesso.

Oggi il budget dell'Accademia è composto per circa il 52% da risorse private e per il 48% da risorse pubbliche; oltre la metà della componente privata deriva da entrate proprie. Il Festival realizza più di 130 concerti in due mesi, mentre i corsi di alto perfezionamento sono passati da 12-13 a oltre 30. Le domande di partecipazione sono cresciute da circa 360 a circa 900 e il pubblico è passato dai circa 13.000 spettatori del 2015 agli oltre 60.000 attuali.

A questi numeri si aggiunge la dimensione mediatica. Il Concerto per l'Italia, nato nel 2021, nell'ultima edizione ha raggiunto circa 350.000 spettatori televisivi, ai quali si sommano radio, RaiPlay e ulteriori diffusioni.

Il Festival è diventato così il motore del rilancio dell'Accademia: ha rafforzato la formazione, generato nuove risorse, ampliato le collaborazioni e prodotto ricadute sul territorio. Nelle diverse attività si alternano oltre mille artisti tra giovani musicisti, studenti, orchestre e cori, contribuendo anche a generare una presenza turistica legata specificamente alla musica.

Resta infine centrale il tema dei contenuti. La Chigiana attraversa il grande repertorio storico ma dedica uno spazio rilevante alla contemporaneità, con prime esecuzioni e nuove commissioni. Un'istituzione culturale non può limitarsi a conservare il passato: deve anche produrre nuovi linguaggi e contribuire alla cultura del proprio tempo. È questa integrazione tra alta formazione, produzione, innovazione e sostenibilità che ha permesso alla Chigiana di rinnovarsi senza perdere il legame con la propria storia.

Intervento di Emanuele Vietina¹⁴⁵

Ringrazio Francesco per questo incontro, che rafforza la convinzione con cui abbiamo scelto di entrare in Federculture. Riteniamo infatti di poter portare un contributo a partire dall'esperienza interdisciplinare di Lucca Comics & Games e dal rapporto che la manifestazione intrattiene con i linguaggi della contemporaneità.

La ricerca apre molte questioni, a partire dalla definizione stessa di festival e, più in generale, di cultura. Lucca Comics & Games tiene insieme dimensioni differenti: i linguaggi della cultura ideale, dal fumetto alla letteratura e al cinema; una forte componente rituale e comunitaria; una dimensione materiale legata all'esposizione, al collezionismo e al rapporto con gli oggetti. Per questo abbiamo progressivamente scelto di utilizzare meno il termine "festival" e di adottare la definizione di community event.

La manifestazione si riconosce pienamente nell'idea del festival come luogo di incontro, scambio, sperimentazione e trasformazione. È un evento partecipativo, nel quale il pubblico non è semplice destinatario, ma parte attiva dell'esperienza. Lo mostrano pratiche come il

¹⁴⁵ Direttore Generale Lucca Crea.

gioco di ruolo o il cosplay, attraverso le quali le persone reinterpretano gli universi narrativi e diventano esse stesse produttrici di creatività.

Uno dei principali elementi distintivi risiede proprio nell'incontro tra il patrimonio monumentale di Lucca e i linguaggi delle industrie creative contemporanee. Su questa relazione abbiamo costruito una grammatica diversa del festival, centrata non soltanto sull'autore e sui contenuti, ma sulla libertà espressiva del pubblico.

Alcuni dati restituiscono la dimensione raggiunta. Nell'ultima edizione sono stati venduti circa 275.000 biglietti e le presenze complessive nell'arco della settimana sono state stimate in circa 750.000, con oltre 16.000 professionisti registrati. L'advertising value equivalent generato a favore della città è stimato in 18 milioni di euro; le opportunity to see digitali superano i 600 milioni e sui social si sviluppano oltre 170.000 conversazioni esterne ai canali proprietari, per più di 130 milioni di interazioni.

Negli ultimi anni è cresciuto anche il posizionamento internazionale della manifestazione, oggi collocata tra i principali eventi mondiali del settore insieme a Tokyo e San Diego. Circa 25 testate ed editori internazionali sono arrivati a Lucca per raccontare direttamente l'evento.

Accanto alla dimensione fieristica, Lucca Comics & Games programma circa 1.500 conferenze ed eventi, 250 performance artistiche, 20 mostre e ospita circa 600 autori, un quarto dei quali internazionali. La produzione complessiva è di circa 12 milioni di euro, senza finanziamenti pubblici diretti; circa 3 milioni, pari al 25%, sono investimenti culturali diretti.

La sostenibilità economica, tuttavia, non esaurisce il modello.

Dal 2018 abbiamo codificato cinque valori che costituiscono la bussola della manifestazione: comunità, inclusione, scoperta, rispetto per la dimensione monumentale e gratitudine nella relazione.

Resta infine centrale il tema del lavoro culturale. La difficoltà di garantire continuità ai percorsi professionali dei giovani richiede politiche e strumenti di governance capaci di accompagnare una nuova generazione di professionisti. È una sfida decisiva per manifestazioni che vogliono continuare a innovare senza perdere il rapporto con le comunità, la città e il territorio distante e che fanno parte a pieno titolo dello sviluppo di una cultura.

Intervento di Andrea Cancellato¹⁴⁶

Il rapporto di quest'anno dedica particolare attenzione alla relazione tra cultura e turismo culturale, un ambito che dimostra quanto la cultura contribuisca in modo rilevante all'economia del Paese. Il settore conta oltre 800.000 occupati e decine di migliaia di imprese culturali e creative. Ma la cultura non riguarda soltanto il turismo e lo sviluppo economico: rappresenta anche un servizio fondamentale per i cittadini e una componente essenziale del welfare e della vita delle nostre città. Per questo, accanto ai risultati positivi legati ai flussi turistici, resta centrale il tema della partecipazione culturale.

I dati mostrano ancora livelli insufficienti di accesso alla cultura da parte dei cittadini: basti pensare alla partecipazione ai concerti di musica classica o alla lettura dei libri. Incrementare la partecipazione significa quindi intervenire su una componente fondamentale della vita sociale del Paese. Se oltre la metà del turismo italiano è motivata dalla cultura e dal patrimonio,

¹⁴⁶ Presidente FederCulture. Intervento revisionato dall'autore.

dobbiamo essere altrettanto efficaci nel favorire l'accesso dei cittadini italiani a musei, istituzioni e attività culturali. In questo quadro occorre anche ripensare l'investimento pubblico.

La spesa dello Stato e degli enti locali difficilmente potrà crescere in maniera significativa; è quindi necessario migliorarne la qualità e la capacità di generare ulteriori risorse. Un esempio è rappresentato dalla riduzione dell'IVA sul commercio delle opere d'arte, misura che può contribuire a rafforzare la presenza italiana nel mercato internazionale. Più in generale, resta necessario rendere coerente il sistema delle aliquote applicate ai diversi prodotti e servizi culturali. La priorità deve essere indirizzare le risorse verso investimenti culturali, materiali e immateriali, capaci di produrre un effetto moltiplicatore. Il Fondo Cultura presso l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, ad esempio, consente di mobilitare investimenti molto superiori alle risorse pubbliche inizialmente stanziati. Lo stesso vale per l'Art Bonus, che ha raggiunto quasi 150 milioni di euro annui di investimento privato nella cultura. Ampliare la platea dei beneficiari potrebbe mobilitare ulteriori risorse private con un impegno pubblico relativamente contenuto.

Non si tratta quindi soltanto di chiedere maggiori risorse, ma di utilizzare meglio quelle disponibili, costruendo strumenti capaci di attrarre investimenti e moltiplicarne gli effetti. In questa direzione va anche la proposta di ripristinare una quota degli utili degli operatori del gioco destinata a sport e cultura, che potrebbe rendere disponibili tra 80 e 90 milioni di euro l'anno. Il sistema culturale italiano ha dunque strumenti e competenze per rafforzare il proprio ruolo. Per farlo è però necessario accrescere anche la capacità di rappresentanza e di interlocuzione con il legislatore. In questo senso, l'ingresso di nuovi associati in Federculture costituisce un elemento positivo per rendere più forte la voce complessiva del settore.

Conclusioni, di Mario Pardini¹⁴⁷

Gli stimoli emersi nel corso della giornata, in particolare sul rapporto tra grandi eventi e gestione della città, richiedono una riflessione ampia. Un elemento che considero fondamentale è quello della sinergia: più enti, istituzioni e soggetti del sistema culturale lavorano nella stessa direzione, maggiore è la capacità di produrre risultati.

Per questo il Comune di Lucca ha deciso di aderire a Federculture, rafforzando un sistema di relazioni nel quale sono già presenti Lucca Crea e altre realtà toscane. La presentazione del rapporto all'interno di LuBeC assume inoltre un significato particolare, perché avviene in un contesto che da oltre vent'anni rappresenta per Lucca un importante luogo di confronto sulle politiche culturali.

L'esperienza della città dimostra quanto le imprese culturali e creative possano essere determinanti per il territorio. Lucca ospita due grandi manifestazioni, Lucca Comics & Games e Lucca Summer Festival, capaci di generare flussi molto rilevanti in periodi diversi dell'anno.

La loro forza dipende però dal rapporto con il territorio. Lucca Comics & Games, in particolare, non sarebbe la stessa manifestazione se fosse separata dal centro storico e trasferita in un polo fieristico tradizionale. Il legame con la città e con il suo patrimonio monumentale è parte integrante dell'identità dell'evento.

È ciò che distingue Lucca anche nel confronto con grandi manifestazioni internazionali come quelle di Tokyo e San Diego. A Lucca l'esperienza non si svolge esclusivamente all'interno di

¹⁴⁷ Sindaco di Lucca.

convention center, ma entra in relazione diretta con i monumenti e con lo spazio urbano: gli eventi valorizzano il patrimonio e, attraverso questa valorizzazione, contribuiscono a promuoverlo.

Questa relazione deve però essere gestita con attenzione. L'impatto di un grande evento sulla città deve essere sostenibile e deve continuare a essere percepito positivamente da chi vi abita. Per questo il Comune monitora periodicamente la qualità della vita e la percezione delle principali manifestazioni attraverso indagini rivolte ai cittadini. I risultati mostrano un livello di apprezzamento superiore all'80% per i grandi eventi cittadini.

È un dato importante: la valutazione positiva non riguarda soltanto chi arriva a Lucca per partecipare alle manifestazioni, ma anche chi vive quotidianamente la città.

Da questo punto di vista, credo che le amministrazioni debbano essere sempre più *data driven*. Una città che investe nella cultura deve poter fondare le proprie decisioni non soltanto su percezioni soggettive, ma su dati affidabili, letti e interpretati con competenza.

Il rapporto con Federculture può essere importante anche per questo: offrire alle amministrazioni strumenti di conoscenza e interpretazione che consentano di valutare gli effetti degli investimenti culturali e orientare in modo più consapevole le politiche pubbliche.

CANTIERE TURISMO | OLTRE I LUOGHI COMUNI. NUOVI ITINERARI E COMMUNITY BASED TOURISM PER (RI)SCOPRIRE LA BELLEZZA DIFFUSA

A cura di Promo PA Fondazione.

Introduzione di Iolietta Pannocchia¹⁴⁸

Il concetto di sostenibilità non è certamente nuovo: già il Rapporto Brundtland del 1987 richiama la necessità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere le possibilità delle generazioni future. Applicato al turismo, questo significa tutelare la qualità e l'identità dei territori, evitando che il loro sviluppo ne impoverisca le risorse. Non possiamo pensare a uno sviluppo turistico realmente sostenibile senza una comunità locale capace di rafforzare l'identità dei luoghi e di partecipare alla loro valorizzazione e promozione. Alessandro Tortelli, direttore del Centro Studi Turistici di Firenze, illustrerà alcuni dati utili a definire la cornice entro la quale sviluppare questa riflessione. In Italia si registrano ormai quasi 140 milioni di arrivi e circa 500 milioni di presenze. Pisa, ad esempio, ha raggiunto nel 2024 il record di oltre 2 milioni di presenze. Sono numeri che testimoniano il successo del turismo italiano, ma che pongono anche la necessità di costruire un vero ecosistema territoriale, capace di mettere in relazione le diverse componenti culturali, sociali ed economiche di una comunità. Da qui nasce anche il tema della redistribuzione dei flussi: favorire una crescita più equilibrata e utilizzare le opportunità generate dal turismo per contribuire alla rigenerazione dei centri minori.

In questa prospettiva si inserisce anche il progetto *Smart Communitas*, promosso dall'Università di Genova e finanziato dal programma Interreg Italia-Francia Marittimo, che sarà presentato in chiusura dell'incontro. Il progetto è dedicato al turismo di comunità e alla costruzione di infrastrutture culturali e sociali capaci di rafforzare il rapporto tra visitatori e comunità locali. La riflessione di oggi si concentra in particolare sul ruolo degli itinerari culturali come strumenti per orientare lo sviluppo turistico in chiave sostenibile. Non semplicemente percorsi di visita, quindi, ma dispositivi capaci di guidare le persone verso una conoscenza più consapevole dei territori e di contribuire a creare un migliore equilibrio tra città, campagne, piccoli centri, patrimonio culturale ed esigenze dei visitatori. Le esperienze che saranno presentate offriranno spunti utili per comprendere a quali condizioni gli itinerari possano diventare vere leve di sostenibilità. Alessandro Tortelli ci accompagnerà in questa lettura attraverso dati europei, nazionali e toscani, offrendo anche un quadro di prospettiva sulle tendenze in atto e sulle possibili modalità per migliorare la strutturazione e la promozione degli itinerari turistico-culturali.

Partiamo dai dati: l'impatto degli itinerari turistici sui territori, oltre ai luoghi comuni, di Alessandro Tortelli¹⁴⁹

Il Centro Studi Turistici di Firenze celebra quest'anno cinquant'anni di attività. Nato nel 1975, è stato il primo centro studi sul turismo costituito in Italia e ha sviluppato nel tempo una forte specializzazione nell'analisi dei dati. Oggi dispone di osservatori a livello internazionale, nazionale e regionale e, in Toscana, monitora stabilmente l'andamento del turismo dal 1992. L'analisi che presentiamo si ferma ai dati consolidati del 2024. È importante infatti valutare il

¹⁴⁸ Direttrice Generale Promo PA Fondazione.

¹⁴⁹ Centro Studi Turistici di Firenze. Intervento revisionato dall'autore.

turismo sulla base di informazioni definitive e non di percezioni legate, ad esempio, alla maggiore o minore presenza in singole località o periodi dell'anno. Il tema proposto oggi è quello del rapporto tra dati e itinerari.

Dal 2015 monitoriamo in Toscana circa 1.600 itinerari, tra percorsi culturali, enogastronomici, cicloturistici e di trekking, con l'obiettivo di comprenderne il contributo alla distribuzione dei flussi e alla produzione di valore sui territori. Consideriamo gli itinerari come vere e proprie infrastrutture turistiche diffuse che, se correttamente pianificate, possono contribuire anche a contrastare gli effetti dell'overtourism.

Nel 2024 il turismo internazionale è tornato sostanzialmente ai livelli precedenti alla pandemia e l'Europa li aveva già superati. Anche in Italia arrivi e presenze hanno superato i valori del 2019, ma la crescita è stata trainata soprattutto dalla componente internazionale, mentre il movimento domestico risulta ancora inferiore ai livelli pre-Covid. Il turismo culturale continua a rappresentare una componente centrale: secondo la Commissione europea circa il 40% del turismo è riconducibile alla cultura. Allo stesso tempo, il 32% dei pernottamenti europei si concentra nelle aree rurali. È un dato particolarmente significativo se si considera che il 90% dei tracciati degli itinerari culturali certificati dal Consiglio d'Europa attraversa proprio aree rurali, generalmente meno esposte alla pressione dell'overtourism. Anche il turismo lento mostra una dinamica positiva: crescono i camminatori sui percorsi nazionali e, sulla Via Francigena, l'incremento rispetto al 2019 è particolarmente rilevante.

Nel 2024 la Toscana ha registrato circa 45 milioni di presenze nelle strutture ufficialmente rilevate, alle quali si aggiunge il fenomeno crescente delle locazioni turistiche. A fine 2024 erano circa 46.000 quelle censite attraverso il CIN, con circa 7,7 milioni di pernottamenti; nell'agosto 2025 avevano già superato quota 60.000. Per comprendere la distribuzione dei flussi abbiamo analizzato anche il rapporto tra turismo e dimensione demografica dei comuni. La pressione turistica non riguarda esclusivamente le grandi città d'arte. Esistono piccoli e medi comuni che, in determinati periodi dell'anno, registrano volumi estremamente elevati: il 60% dei posti letto e delle presenze dei piccoli comuni toscani si concentra, ad esempio, in appena 31 località. In molte aree interne la crescita è inoltre sostenuta soprattutto dalla domanda internazionale. Si osserva così una maggiore capacità dei visitatori stranieri di scegliere località meno congestionate, anche vicine alle destinazioni balneari, utilizzandole come base per un'esperienza territoriale più articolata.

La mappatura realizzata dal Centro Studi Turistici individua circa 1.600 itinerari presenti in Toscana. Tra questi figurano oltre 600 percorsi cicloturistici, più di 200 itinerari culturali, numerosi percorsi enogastronomici e una rete escursionistica di oltre 6.000 chilometri. La stima effettuata indica che questi itinerari intercettano complessivamente circa il 18% dei flussi turistici regionali. Il loro ruolo è quindi tutt'altro che marginale e può diventare ancora più importante nella costruzione di strategie capaci di distribuire i visitatori, collegare territori diversi e rafforzare le economie locali. Dopo la pandemia si sono rafforzate forme di turismo connesse alla natura, agli spazi aperti, ai cammini, all'enogastronomia e al cicloturismo.

Nel 2023 e nel 2024, tuttavia, è ripartito con forza anche il turismo più tradizionale legato alle città d'arte e ai grandi eventi, riportando al centro il problema della concentrazione dei flussi. Le proiezioni internazionali indicano una crescita molto rilevante del mercato nei prossimi quindici anni. Questo rende ancora più urgente chiedersi come gestire i flussi futuri: se già oggi alcune destinazioni devono affrontare fenomeni di overtourism, la pressione potrebbe

aumentare ulteriormente entro il 2040. Cambiano inoltre le modalità di viaggio. Crescono gli short break e il tempo complessivamente dedicato alla vacanza tende a distribuirsi in un numero maggiore di esperienze durante l'anno, con una conseguente riduzione della permanenza media nelle singole destinazioni. Si stanno affermando anche le cosiddette *destination dupes*, mete alternative alle destinazioni più conosciute, mentre prezzo, digitale e intelligenza artificiale incidono sempre di più sulla scelta e sull'organizzazione dei viaggi. Soprattutto, cresce la ricerca di esperienze autentiche e riconoscibili. È proprio in questo scenario che gli itinerari possono acquisire un ruolo strategico: non soltanto come strumenti di promozione, ma come dispositivi capaci di organizzare i flussi, distribuire il valore turistico e costruire esperienze che mettano in relazione in modo più equilibrato visitatori, comunità e territori.

TAVOLA ROTONDA | TURISMO SOSTENIBILE VS OVERTOURISM. RIFLESSIONI PER UNA NUOVA GOVERNANCE

Intervento di Paolo Pesciatini¹⁵⁰

Quando parliamo di turismo sostenibile credo sia necessario affiancare al tema della sostenibilità quello dell'accessibilità per tutti, intesa non soltanto in relazione alle persone con disabilità, ma come qualità complessiva dell'esperienza turistica e possibilità, per ciascuno, di fruire pienamente del patrimonio. A Pisa abbiamo lavorato molto in questa direzione, anche attraverso la collaborazione con Handy Superabile e la costruzione di nuovi itinerari accessibili.

Rispetto all'overtourism, preferisco parlare di concentrazione dei flussi. Nel caso di Pisa questa concentrazione è fortemente legata alla Piazza dei Miracoli, patrimonio UNESCO e straordinario attrattore internazionale. La sfida è utilizzare questa capacità di attrazione per accompagnare i visitatori alla scoperta del resto della città e del territorio: il Parco di San Rossore, il litorale di Marina di Pisa, Tirrenia e Calambrone, il sistema museale e le altre emergenze culturali e paesaggistiche.

Il periodo del Covid è stato utilizzato come occasione per ripensare il futuro del turismo cittadino. Da questo lavoro sono nati il Piano strategico del turismo di Pisa e il Piano di gestione UNESCO, che hanno posto le basi per una nuova governance della destinazione. Il percorso è stato accompagnato da tavoli partecipativi con associazioni di categoria, operatori e cittadini, perché una strategia turistica efficace richiede il coinvolgimento delle comunità locali.

Da questa impostazione siamo passati progressivamente alle azioni. Sul fronte della promozione, dopo la campagna "Tutti i piani della bellezza", abbiamo sviluppato "Where is the tower?", costruita sull'idea di andare "oltre i Miracoli" e raccontare una Pisa molto più ampia della sua immagine più conosciuta. Abbiamo inoltre rinnovato la segnaletica turistica, introducendo QR code, contenuti audio e video e guide in LIS, e sviluppato 13 nuovi itinerari, due dei quali specificamente dedicati all'accessibilità.

Un altro asse riguarda il rapporto con la comunità. Negli ultimi tre anni abbiamo organizzato circa 100 visite guidate rivolte ai cittadini, perché una comunità più consapevole del proprio patrimonio rafforza anche la capacità complessiva di accoglienza della destinazione.

¹⁵⁰ Assessore al turismo del Comune di Pisa.

Parallelamente abbiamo costituito l'Osservatorio Turistico di Destinazione, lavorando con il Centro Studi Turistici di Firenze per rafforzare la capacità di leggere e interpretare i dati e orientare su basi oggettive le politiche e gli investimenti.

Sul piano della governance abbiamo infine costituito la DMO, coinvolgendo Università di Pisa, Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna, sistema museale, Fondazioni, associazioni di categoria, Camera di Commercio, porto, aeroporto e gli altri soggetti strategici del territorio. Stiamo inoltre predisponendo il percorso per la costituzione della DMC, che dovrà sostenere la commercializzazione degli itinerari e dei prodotti turistici.

Promozione integrata, accessibilità, partecipazione delle comunità, distribuzione dei flussi, conoscenza dei dati e governance rappresentano quindi parti di una stessa strategia: valorizzare la forza attrattiva di Pisa mettendola al servizio di un territorio più ampio, sostenibile e accessibile.

Intervento di Katia Tarasconi¹⁵¹

Piacenza è una città di circa 105.000 abitanti che oggi non vive fenomeni di overtourism e che vuole sviluppare un turismo di qualità, coerente con le caratteristiche del territorio. Per molti anni la città e la provincia hanno probabilmente sottovalutato le proprie potenzialità; oggi, anche grazie al lavoro sviluppato nell'ambito della Destinazione Turistica Emilia, che riunisce Piacenza, Parma e Reggio Emilia, stiamo costruendo una strategia più consapevole e integrata.

Per un visitatore internazionale questi territori possono essere letti come un sistema unitario, grazie alla vicinanza geografica e alla complementarità dell'offerta culturale, paesaggistica ed enogastronomica. In questa prospettiva abbiamo avviato il Piano strategico del turismo di Piacenza, partendo dal confronto con gli stakeholder e dalla necessità di costruire una governance condivisa.

Negli ultimi anni abbiamo investito molto sulla cultura come leva di attrattività e sviluppo. Da questa impostazione è nata Rete Cultura Piacenza, che riunisce Comune, Regione Emilia-Romagna, Provincia, Fondazione di Piacenza e Vigevano, Diocesi e Camera di Commercio. È uno spazio stabile di collaborazione, che ha sostenuto anche la candidatura di Piacenza a Capitale europea della cultura 2033 e iniziative come il Festival del Pensare Contemporaneo.

La sfida, però, è superare la logica dei singoli eventi. Un festival o un grande appuntamento possono generare visibilità e presenze per alcuni giorni, ma il nostro obiettivo è costruire una capacità attrattiva più stabile. Anche la partenza di una tappa del Tour de France da Piacenza è stata importante per far conoscere la città a pubblici nuovi, ma questi momenti devono inserirsi dentro una strategia più ampia.

Piacenza dispone di risorse culturali e territoriali di grande valore: dai cavalli del Mochi in Piazza Cavalli al Fegato etrusco conservato a Palazzo Farnese, dal Teatro Municipale al sistema delle valli, dalla Val Trebbia con Bobbio alla Val Tidone e alla Val d'Arda con Castell'Arquato. A questo si aggiungono l'enogastronomia, il turismo outdoor, il cicloturismo e il rapporto con il Po, che attraversa la città a pochi minuti dal centro storico e rappresenta una risorsa ancora da valorizzare pienamente.

¹⁵¹ Sindaca di Piacenza.

Il tema centrale è riuscire a costruire un filo conduttore tra queste opportunità e trasformarle in una vera destinazione territoriale. Il Piano strategico dovrà aiutarci a individuare alcuni filoni prioritari sui quali concentrare investimenti e progettualità, mettendo in relazione cultura, paesaggio, enogastronomia, sport, borghi e grandi eventi.

Un altro obiettivo riguarda la crescita dei pernottamenti e dell'offerta ricettiva, oggi ancora limitata soprattutto nel centro storico. Anche per questo il Piano non può essere costruito soltanto dall'amministrazione comunale: deve coinvolgere associazioni di categoria, albergatori, commercianti, residenti, consorzi e operatori del territorio.

Prima ancora delle risorse, il passaggio decisivo è quindi costruire una visione condivisa, definire le priorità e dotarsi di uno strumento capace di orientare nel tempo le politiche turistiche della città.

Intervento di Christophe Sanchez¹⁵²

Partirei dal significato di overtourism, perché per governare un fenomeno è necessario prima misurarlo correttamente. Occorre distinguere tra turisti, che pernottano nella destinazione, ed escursionisti giornalieri, la cui presenza può generare una forte pressione sui servizi urbani senza produrre gli stessi effetti economici. Per questo non basta considerare i pernottamenti: bisogna osservare anche i flussi giornalieri, l'occupazione delle strutture ricettive e, soprattutto nei centri storici, il rapporto tra residenze e affitti brevi.

A Bergamo il principale ambito di attenzione è Città Alta, racchiusa dalle mura veneziane UNESCO e ancora caratterizzata da una comunità residente, scuole, servizi e attività commerciali. La sfida è preservare questo equilibrio, evitando che la crescita delle case vacanza trasformi progressivamente il tessuto economico e sociale del quartiere. Abbiamo quindi introdotto alcune misure di regolazione e stiamo lavorando per individuare soglie sostenibili tra funzione turistica e funzione residenziale.

Bergamo non vive oggi una condizione di overtourism in senso stretto, ma ha conosciuto una crescita turistica molto rapida: dai circa 400.000 pernottamenti del 2014 a oltre un milione nel 2024. A questa crescita hanno contribuito il lavoro di costruzione della destinazione, la presenza dell'aeroporto di Orio al Serio e il progressivo posizionamento internazionale della città. Dopo la pandemia, che ha fortemente segnato l'immagine di Bergamo, è stato inoltre necessario ricostruire una narrazione legata alla bellezza e alla qualità dell'esperienza.

La governance ha avuto un ruolo decisivo. Abbiamo affidato alla DMO Visit Bergamo, partecipata da Comune, Provincia e Camera di Commercio, il compito di costruire una strategia condivisa con le imprese e con il territorio. Nessun soggetto può infatti governare da solo una destinazione: serve la dimensione territoriale della Provincia, il rapporto con il sistema economico garantito dalla Camera di Commercio e la capacità delle amministrazioni di definire politiche e obiettivi comuni.

Oggi il nostro obiettivo non è semplicemente aumentare i flussi, ma allungare la permanenza e distribuirli su un territorio più ampio. Da qui nasce anche il concetto di "cittadini temporanei": visitatori che entrano in relazione con il luogo, ne rispettano regole e comunità e vivono un'esperienza autentica. Per città come Bergamo, questo significa superare il confine comunale

¹⁵² AD di VisitBergamo.

e mettere in relazione il centro urbano con laghi, montagne, pianure, ciclovie, trekking, produzioni locali e patrimonio diffuso.

La sostenibilità riguarda però anche la qualità economica del turismo. Occorre aumentare valore aggiunto e produttività, rafforzando il rapporto con artigianato, produzioni agroalimentari e piccole imprese e investendo sul capitale umano. Chi lavora nell'accoglienza deve conoscere il territorio e saperlo raccontare: è questa capacità che trasforma un servizio in esperienza.

Il turismo diventa realmente strutturale quando crea valore per chi visita, per chi lavora nel settore e per chi vive stabilmente nei luoghi. Per questo servono governance, dati, formazione e una visione di medio periodo capace di tenere insieme attrattività, qualità della vita e sviluppo economico.

Intervento di Niccolò Guicciardini¹⁵³

San Gimignano rappresenta spesso un caso di studio quando si parla di pressione turistica: circa 7.400 abitanti, oltre 3 milioni di visitatori giornalieri all'anno, più di mezzo milione di pernottamenti e un centro storico, Patrimonio UNESCO dal 1990, nel quale risiedono circa 1.300 persone.

Di fronte a questi numeri, la sfida non è arginare i turisti né distinguere tra un turismo "di qualità" e uno che non lo sarebbe, distinzione che rischia spesso di coincidere impropriamente con la capacità di spesa. Il tema è piuttosto orientare e governare i flussi, mantenendo un equilibrio tra attrattività, tutela del patrimonio e qualità della vita della comunità residente.

Negli ultimi anni abbiamo aggiornato il Piano di gestione del centro storico, rafforzato la DMO e realizzato diverse azioni, dal rebranding alla nuova piattaforma web fino alla revisione della segnaletica del sito UNESCO. Ma uno degli aspetti centrali riguarda il coinvolgimento della comunità. Una città che perde residenti, identità e senso di appartenenza rischia infatti di perdere, nel tempo, anche la propria capacità attrattiva. Lo slogan "San Gimignano, più di una storia" nasce proprio dalla volontà di raccontare una città che non è soltanto torri e paesaggio medievale, ma anche arte contemporanea, cultura e una rete di oltre sessanta associazioni.

Un altro tema fondamentale è la redistribuzione della ricchezza generata dal turismo. I benefici devono ricadere sull'intera comunità, che convive anche con le criticità prodotte dall'intensità dei flussi. Le risorse generate dal turismo consentono di intervenire su opere pubbliche, servizi e vivibilità urbana. Occorre però distinguere i problemi propri dei centri storici – dallo spopolamento alla difficoltà di manutenzione e accessibilità – da quelli specificamente prodotti o aggravati dalla pressione turistica, come occupazione dello spazio pubblico, decoro, rumore, rifiuti e gestione dei servizi.

Su questo quadro incide sempre di più anche il cambiamento climatico, che modifica la stagionalità dei flussi e introduce nuove criticità per chi vive negli edifici storici.

Le azioni che stiamo sviluppando vanno quindi in più direzioni. Con la campagna "Enjoy Respect San Gimignano" chiediamo al visitatore, considerato un cittadino temporaneo, di rispettare una città viva e abitata. Parallelamente lavoriamo sulla diversificazione dell'offerta e sulla

¹⁵³ Vice Sindaco di San Gimignano con delega alla valorizzazione del patrimonio culturale.

destagionalizzazione, ampliando il calendario culturale e valorizzando luoghi meno conosciuti del territorio.

L'obiettivo è anche superare la visita "mordi e fuggi", ampliando il sistema culturale e museale. In questa direzione vanno il recupero della chiesa di San Lorenzo in Ponte, il rafforzamento dei percorsi archeologici e soprattutto il progetto dell'ex convento di San Domenico, un complesso che occupa circa il 10% del centro storico e sul quale è in corso un investimento di oltre 20 milioni di euro.

La finalità complessiva è offrire più ragioni per fermarsi, conoscere il territorio in profondità e vivere esperienze differenti: distribuire meglio i flussi, allungare la permanenza e costruire un rapporto più equilibrato tra turismo, patrimonio e comunità.

BUONE PRATICHE E STRUMENTI DAGLI ITINERARI PER COSTRUIRE PONTI TRA TERRITORI, ACCOGLIENZA E IDENTITÀ

Intervento di Giuseppe Bacciardi¹⁵⁴

Il messaggio che abbiamo scelto è "Pisa is much more". Pisa ha una straordinaria fortuna: ospita uno dei monumenti italiani più conosciuti al mondo, la Torre di Pisa. Questa notorietà rappresenta un enorme vantaggio, ma genera anche una forte concentrazione di visitatori nell'area di Piazza del Duomo. Nel 2024 le presenze stimate nella piazza sono state circa 4 milioni. La sfida è quindi trasformare una parte di questi visitatori ed escursionisti in turisti, aumentando la permanenza in città e superando la logica del "mordi e fuggi". L'obiettivo dell'amministrazione è mostrare che Pisa è molto più della Torre e costruire occasioni capaci di trattenere più a lungo chi arriva. Fondamentali, in questa direzione, sono stati due strumenti di pianificazione approvati nel 2022: il Piano di gestione di Piazza del Duomo e il Piano strategico di sviluppo turistico della città. Quest'ultimo è stato condiviso attraverso tavoli partecipativi, che hanno consentito di definire obiettivi e azioni insieme agli stakeholder. La disponibilità di questi strumenti ci ha inoltre permesso di utilizzare in modo coerente le risorse ottenute attraverso diversi finanziamenti. In particolare, un bando del Ministero del Turismo ci ha assegnato circa 900.000 euro, destinati a numerose iniziative, tra cui la realizzazione dei nuovi itinerari. Un altro elemento strategico è stato la costituzione della DMO, necessaria in una città come Pisa, dove sono presenti molti soggetti pubblici e privati che incidono sull'offerta turistica. Un esempio è rappresentato dal sistema museale: in città esistono circa 22 realtà espositive, dieci delle quali fanno parte del Sistema Museale di Ateneo dell'Università di Pisa. Costruire un'offerta integrata significa necessariamente lavorare insieme a questi soggetti.

Grazie al finanziamento ministeriale abbiamo sviluppato 13 itinerari turistici, costruiti attraverso un processo partecipativo. Abbiamo pubblicato una manifestazione di interesse e coinvolto operatori e stakeholder, chiedendo loro di contribuire sia alla definizione dei percorsi sia all'individuazione dei servizi da inserire.

Gli itinerari sono pensati per raccontare le diverse identità della città e del territorio. Tra questi:

1. Pisa città dei saperi e dell'innovazione (legato alla presenza delle tre università);
2. 10 luoghi instagrammabili a Pisa;

¹⁵⁴ Dirigente Turismo, tradizioni storiche e cultura del Comune di Pisa.

3. Pisa con i cinque sensi;
4. Mani d'artista, l'artigianato pisano;
5. Due Passi a Pisa oltre la Torre: Pisa segreta;
6. Pisa e la scienza per i ragazzi;
7. Tramonti, sapori e svago sul litorale pisano;
8. Navigando nel verde: il battello e la Tenuta di San Rossore;
9. Street Art a Pisa;
10. Pisa by bike;
11. Pisa in compagnia: un itinerario pet-friendly;
12. Pisa accessibile: un itinerario tra le meraviglie di "Tramontana";
13. Pisa accessibile: un itinerario tra le meraviglie di "Mezzogiorno".

Questi percorsi non devono però restare semplicemente strumenti di promozione. L'obiettivo è che possano diventare veri prodotti turistici e, in prospettiva, essere commercializzati attraverso la costituenda DMC. Parallelamente abbiamo rinnovato la segnaletica turistica, sostituendo i cartelli direzionali e introducendo, in corrispondenza dei principali attrattori, pannelli dotati di QR code collegati a contenuti informativi. Abbiamo inoltre aggiornato le mappe turistiche, organizzandole in quattro percorsi tematici. Anche in questo caso il messaggio è sempre lo stesso: accompagnare il visitatore oltre Piazza del Duomo e far conoscere altri elementi di interesse, dai luoghi di Galileo ai musei, fino ai palazzi del Lungarno. La costruzione degli itinerari si inserisce quindi in una strategia più ampia: non creare semplicemente nuovi percorsi, ma ampliare l'immagine della destinazione, collegare le diverse componenti dell'offerta e trasformare Pisa da luogo di visita rapida a città da vivere e conoscere più a lungo.

Intervento di Barbara Toce¹⁵⁵

Gli Itinerari culturali del Consiglio d'Europa rappresentano qualcosa di diverso rispetto ai tradizionali itinerari turistici. Nati nel 1987 con la Dichiarazione di Santiago de Compostela, utilizzano cultura, patrimonio e viaggio come strumenti di conoscenza reciproca e di dialogo tra i Paesi europei, valorizzando storie, luoghi e identità che attraversano i confini nazionali.

Oggi costituiscono una rete ampia e articolata, che comprende esperienze molto differenti: dalla Via di San Francesco alla Via di Leonardo, da Destinazione Napoleone ad ATRIUM, dalla Rotta dei Fenici a TRANSROMANICA. Il loro valore risiede soprattutto nella capacità di collocare i territori all'interno di una dimensione europea. Un Comune o una comunità che entra a far parte di un itinerario non opera più esclusivamente su scala locale, ma si inserisce in un network internazionale di soggetti accomunati da un patrimonio, da una storia o da una narrazione condivisa.

Per le amministrazioni locali si tratta di un'opportunità significativa. Spesso, nel tentativo di costruire nuovi elementi di attrattività, non si riconosce pienamente il potenziale di ciò che già esiste. Gli Itinerari culturali consentono invece di rileggere il patrimonio locale entro una

¹⁵⁵ Consulente Itinerari Culturali del Consiglio d'Europa.

cornice più ampia, trasformandolo in occasione di conoscenza, partecipazione e sviluppo territoriale.

Un esempio è Destinazione Napoleone, che non si limita alla celebrazione di una figura storica, ma interpreta le trasformazioni prodotte dal periodo napoleonico nei diversi territori europei. Ogni luogo può così costruire una propria narrazione, a partire da episodi, persone e cambiamenti specifici. A Cuneo, ad esempio, il racconto si intreccia anche con il passaggio di Papa Pio VI durante il suo esilio, ricostruendo percorsi e vicende che restituiscono una lettura diversa del territorio. Allo stesso modo, il periodo napoleonico permette di affrontare temi che vanno dall'introduzione del catasto alle trasformazioni economiche e produttive. Anche prodotti oggi identitari, come la Gianduia, possono essere ricondotti a quel contesto storico, quando le difficoltà nell'approvvigionamento del cacao favorirono un maggiore utilizzo delle nocciole piemontesi.

Questa capacità di connettere i grandi processi storici alla vita concreta dei territori rende gli itinerari particolarmente efficaci anche sul piano educativo. Il coinvolgimento delle scuole consente ai giovani di avvicinarsi alla storia attraverso i luoghi in cui vivono, rafforzando curiosità, conoscenza e senso di appartenenza. Patrimonio materiale e immateriale, memoria e partecipazione diventano così componenti di un unico processo di crescita della comunità.

Un altro caso significativo è ATRIUM, dedicato all'architettura dei regimi totalitari del Novecento. L'itinerario affronta il tema del patrimonio dissonante, mettendo al centro luoghi e architetture portatori di memorie complesse e controverse e mostrando come anche questi patrimoni possano essere interpretati criticamente e contestualizzati.

Gli Itinerari culturali del Consiglio d'Europa possono quindi essere considerati veri e propri incubatori di progettualità territoriale: mettono in rete comunità e istituzioni, rafforzano la conoscenza del patrimonio, favoriscono il dialogo europeo e trasformano la storia in un'esperienza contemporanea di conoscenza e partecipazione.

Intervento di Pietro Esposito¹⁵⁶

Penso sia arrivato il momento di parlare anche del ruolo degli eventi nel rapporto tra itinerari, luoghi e patrimonio. Il rapporto annuale di Federculture ha evidenziato quanto gli eventi contribuiscano a costruire l'identità di un territorio e a rafforzarne l'attrattività, in un turismo sempre più esperienziale. Nel Nord Sardegna abbiamo lavorato proprio in questa direzione.

Quando si parla di Sardegna la mente corre immediatamente al mare, alle spiagge e al sole; come Camera di Commercio abbiamo voluto costruire un'offerta complementare, capace di valorizzare cultura, tradizioni e comunità. Da questa impostazione è nata Salude & Trigu, una rete di eventi il cui nome richiama un antico saluto della tradizione locale, "salute e grano". Nel 2025 la rete comprende 100 eventi per oltre 350 appuntamenti, distribuiti durante l'anno da Pasqua alla vendemmia, e promossi da buona parte delle comunità e città del Nord Sardegna.

Un dato particolarmente significativo è che circa l'80% degli eventi si svolge al di fuori dei mesi di luglio e agosto. Salude & Trigu è quindi uno strumento strategico di destagionalizzazione, ma anche un progetto stabile che coinvolge Comuni, associazioni culturali, Pro Loco, imprese e comunità locali.

¹⁵⁶ Segretario Generale Camera di Commercio di Sassari. Intervento revisionato dall'autore.

Nato nel 2019, può contare sul sostegno continuativo della Camera di Commercio, legato però al rispetto di alcuni criteri precisi. Uno di questi riguarda la durata degli eventi. All'inizio della rete la maggior parte delle iniziative durava mediamente poco più di una giornata; oggi la durata media è salita a circa tre giorni. L'obiettivo è trasformare l'evento da semplice occasione di visita in un'esperienza capace di generare permanenza, permettere di conoscere il territorio e creare relazioni con le comunità.

Un secondo criterio riguarda il coinvolgimento delle imprese. Un evento culturale deve produrre ricadute economiche sul territorio, attivando ristorazione, ricettività, produzioni locali e artigianali, servizi culturali e per la visita del territorio e delle città. Allo stesso modo, consideriamo fondamentale il sostegno delle amministrazioni comunali e degli altri enti pubblici, perché un evento può consolidarsi soltanto se è riconosciuto come parte della strategia di sviluppo della comunità.

Un ulteriore elemento riguarda la sostenibilità. Chiediamo agli organizzatori di interrogarsi su come distribuire i flussi, evitare concentrazioni eccessive e mettere in relazione l'evento con altre risorse del territorio: cantine vitivinicole, patrimonio culturale, archeologia, paesaggio e produzioni locali.

Al centro resta però il fattore umano. Le comunità devono essere protagoniste e crescere insieme agli eventi. Per questo abbiamo attivato percorsi di formazione rivolti agli organizzatori e agli operatori locali, non soltanto per migliorare le singole manifestazioni, ma anche per favorire la conoscenza reciproca tra gli eventi della rete. Un rischio frequente è infatti quello dei campanilismi. Per contrastarlo abbiamo introdotto meccanismi premianti per gli eventi che collaborano tra loro. La rete acquista maggiore forza quando le singole iniziative non competono, ma diventano tappe complementari di un itinerario di visita del territorio.

Salude & Trigu comprende esperienze molto diverse: musica, letteratura, folklore, riti della tradizione, sport, natura e produzioni tipiche. Nel loro insieme costruiscono una proposta capace di raccontare un Nord Sardegna molto più ampio rispetto alla sola dimensione balneare. Oggi stiamo lavorando anche sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale a supporto della rete. L'obiettivo è sviluppare un assistente AI per lo staff di Salude & Trigu, utile innanzitutto nella gestione delle numerose candidature – ormai circa 200 ogni anno – e nell'analisi degli eventi proposti. L'intelligenza artificiale potrà inoltre aiutarci a costruire una rete più coerente, migliorare l'organizzazione del calendario, individuare connessioni tra eventi e territori e approfondire la conoscenza delle molte esperienze presenti in un'area geografica molto vasta. La tecnologia non sostituisce quindi la competenza di chi conosce il territorio, ma può rafforzarla, aiutandoci a leggere meglio le informazioni e a costruire connessioni più efficaci. La sfida è utilizzare questi strumenti senza timore, con consapevolezza e competenza, per valorizzare ciò che rappresenta uno dei principali punti di forza dei nostri territori: la capacità di trasformare cultura, comunità ed eventi in esperienze autentiche di conoscenza e di viaggio.

Intervento di Sandro Billi¹⁵⁷

Il progetto "Turismo Slow nella Toscana dei Medici", finanziato dal Ministero del Turismo nell'ambito delle risorse dedicate alle destinazioni UNESCO, interessa una parte del sito seriale delle Ville e Giardini Medicei e coinvolge sei luoghi: il Parco Mediceo di Pratolino, il Castello di

¹⁵⁷ Coordinatore del progetto Le Ville medicee e il turismo slow.

Cafaggiolo, la Villa di Carmignano, la Villa Medici a Fiesole, la Villa Ambra di Poggio a Caiano e il Trebbio a Scarperia e San Piero.

Un primo elemento emerso in fase di progettazione è che soltanto due di questi siti sono attualmente visitabili, mentre gli altri sono di proprietà privata. Da qui la scelta di non costruire un semplice itinerario tra ville medicee, ma un percorso attraverso un territorio profondamente trasformato dalla presenza e dalla cultura dei Medici. Il concetto di “Toscana dei Medici” nasce proprio da questa impostazione: non una successione di monumenti, ma un’esperienza territoriale che mette in relazione paesaggio, patrimonio, storia e comunità.

Il progetto persegue alcuni obiettivi principali. Il primo è la costruzione di un vero prodotto turistico, riconoscibile, fruibile e commercializzabile, denominato Via Medicea Fiorentina. Il secondo riguarda la rete dei contenuti: sulle Ville Medicee esistono già materiali e progetti di qualità, anche sviluppati dalla Regione Toscana, e si è quindi scelto di valorizzarli e metterli in connessione, evitando duplicazioni. Un terzo obiettivo è la costruzione di una rete per la promozione, particolarmente importante perché l’itinerario attraversa più ambiti turistici e richiede un coordinamento tra territori diversi, con il supporto di Toscana Promozione Turistica.

Centrale è anche la ricaduta sull’economia locale. Imprese, servizi e attività del territorio devono poter entrare nel prodotto non soltanto sul piano della promozione, ma anche della commercializzazione.

Un principio fondamentale è inoltre l’integrazione con i cammini già esistenti. La Via Medicea Fiorentina non nasce come percorso isolato, ma come parte di un sistema più ampio. Si collega alla Via Medicea sviluppata dal Comune di Prato e dialoga con itinerari come la Via degli Dei, la Via della Lana e della Seta e il Cammino di San Jacopo. Nei tratti comuni l’obiettivo è condividere percorsi, segnaletica e azioni promozionali, rafforzando il sistema complessivo della mobilità lenta.

La progettazione ha previsto il coinvolgimento degli stakeholder locali, l’individuazione di un partner operativo e commerciale e una particolare attenzione all’intermodalità, attraverso tappe collegate a stazioni, parcheggi e trasporto pubblico.

Fondamentale è stato anche il confronto con l’Ufficio UNESCO della Regione Toscana e con Toscana Promozione Turistica, per integrare risorse e progettualità esistenti. Il percorso, articolato in nove tappe, attraversa territori con caratteristiche differenti: nell’area fiorentina può offrire ai visitatori una modalità alternativa di scoperta e contribuire a distribuire i flussi; nel Mugello rafforza un sistema già ricco di cammini; nell’area pratese si integra con la Via Medicea esistente.

L’obiettivo finale è quindi costruire non un singolo itinerario, ma un sistema territoriale capace di mettere in relazione patrimonio, mobilità lenta, imprese e comunità, trasformando la presenza medicea in una chiave contemporanea di lettura e di esperienza della Toscana.

CBT e rigenerazione territoriale: il progetto Smart Communitas, di Francesco Vitellaro¹⁵⁸

Il coinvolgimento delle comunità nei processi di sviluppo turistico non è un tema nuovo: già nella definizione di turismo sostenibile del 2005 la dimensione delle comunità ospitanti era considerata centrale. Oggi questo approccio assume però un’importanza crescente,

¹⁵⁸ Ricercatore presso l’Università di Genova.

soprattutto nei territori rurali e marginali, dove il turismo può contribuire a rafforzare la resilienza, contrastare l'impoverimento e ridurre i processi di marginalizzazione.

Su questi presupposti nasce Smart Communitas, progetto Interreg Italia-Francia Marittimo avviato nel febbraio 2025, della durata di 36 mesi e con un finanziamento di circa 1,7 milioni di euro. Il progetto è coordinato dall'Università di Genova e coinvolge Legacoop Sardegna, Agenzia del Turismo della Corsica, Regione Toscana, Regione Liguria, Promo PA Fondazione, Università della Corsica Pasquale Paoli e Camera di Commercio del Var. L'obiettivo è costruire un modello di turismo di comunità rivolto in particolare alle aree rurali e marginali dello spazio transfrontaliero, valorizzandone il patrimonio attraverso innovazione sociale e strumenti tecnologici. Questi territori stanno diventando sempre più interessanti per i visitatori, soprattutto per le generazioni più giovani, alla ricerca di esperienze immersive, legate alle comunità e al patrimonio locale. In questa prospettiva, la marginalità può trasformarsi da elemento di debolezza in fattore di differenziazione, offrendo esperienze meno standardizzate rispetto a quelle delle destinazioni turistiche più consolidate.

Il progetto si sviluppa su tre principali componenti. La prima riguarda la definizione di un modello condiviso di turismo di comunità e delle modalità di coinvolgimento delle comunità locali. La seconda prevede la costruzione di un ecosistema digitale, valorizzando piattaforme già esistenti e mettendo a disposizione dei territori strumenti e competenze. La terza è dedicata alla sperimentazione concreta, attraverso la creazione di esperienze e prodotti di turismo di comunità collegati in una rete transfrontaliera. Il primo deliverable del progetto ha definito il concetto di turismo di comunità e individuato alcune linee operative per favorire la partecipazione locale. Si tratta di un modello nato già negli anni Ottanta e sviluppato soprattutto negli anni Novanta nei Paesi in via di sviluppo. Il suo elemento distintivo è la capacità di rendere le comunità protagoniste, non soltanto beneficiarie passive o soggetti che subiscono gli effetti negativi del turismo. La comunità viene quindi coinvolta nelle fasi di consultazione, pianificazione e realizzazione dei servizi, con l'obiettivo di generare empowerment economico, sociale e anche culturale, rafforzando consapevolezza, senso di appartenenza e coesione territoriale.

Oggi questo approccio è particolarmente rilevante anche nei contesti europei, dove molte aree interne affrontano problemi di spopolamento, debolezza economica e progressiva marginalizzazione. L'analisi sviluppata dal progetto ha individuato tre principali categorie di barriere al coinvolgimento delle comunità. Le barriere operative riguardano soprattutto la scarsa informazione sul valore del patrimonio locale e la frammentazione tra soggetti istituzionali e territoriali. Le barriere strutturali sono legate alla mancanza di competenze, risorse e alfabetizzazione digitale. Le barriere culturali riguardano invece la sfiducia verso il turismo e, in alcuni casi, verso gli attori esterni che intervengono nei processi di sviluppo.

A queste criticità il progetto associa tre gruppi di strategie: aumentare la consapevolezza delle comunità, rafforzarne l'empowerment e costruire forme di supporto esterno più equilibrate. Tra le azioni possibili rientrano la creazione di reti e comitati locali, campagne informative rivolte alle comunità, momenti di confronto pubblico, festival e mercati, coinvolgimento dei leader locali e attività dedicate alle scuole e ai giovani. L'obiettivo non è soltanto promuovere un prodotto turistico, ma far comprendere alle comunità le opportunità che il turismo può generare. Particolare attenzione è dedicata anche all'empowerment, inteso non soltanto come acquisizione di competenze, ma come rafforzamento della consapevolezza, dell'orgoglio verso il proprio territorio e della coesione sociale. Un altro punto centrale riguarda il rapporto con gli

attori esterni. Il turismo di comunità viene spesso avviato grazie al sostegno di istituzioni, imprese o altri soggetti, ma il rischio è creare una dipendenza eccessiva. Per questo il progetto prevede percorsi di capacity building e meccanismi di accompagnamento graduale, con l'obiettivo di rendere le comunità progressivamente autonome nella gestione delle iniziative.

I prossimi passi riguarderanno la definizione dei criteri per selezionare le aree pilota, l'avvio di processi di co-design e study visit e il confronto con gli stakeholder locali, per verificare quali soluzioni siano maggiormente applicabili nei diversi territori. Sarà inoltre approfondito il ruolo delle nuove tecnologie, che possono contribuire a facilitare la partecipazione, la collaborazione tra gli attori e lo sviluppo di modelli di turismo realmente community based.

CANTIERE DIGITALE | LE COMPETENZE DIGITALI NEL CICLO DI VITA DELL'ORGANIZZAZIONE CULTURALE

Presentazione della programmazione autunno-inverno 2025-26 degli Hub Toscana-Umbria e Lombardia nell'ambito di Dicolab. Cultura al digitale, promosso dal Ministero della Cultura - Istituto centrale per la digitalizzazione del Patrimonio Culturale – Digital Library, ora incardinato nella nuova Direzione generale Digitalizzazione e comunicazione, nell'ambito del PNRR Cultura 4.0 (sub-investimento 1.1.6 “Formazione e Miglioramento delle competenze digitali” – Investimento 1.1 – PNRR – M1C3”), e realizzato dalla Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali e finanziato dall’Unione europea – Next Generation EU.

Primi elementi di riflessione dell’esperienza degli Hub Toscana Umbria e Lombardia di Dicolab, di Francesca Velani¹⁵⁹

L'incontro dedicato alle competenze digitali nel ciclo di vita dell'organizzazione culturale si inserisce nel percorso degli Hub Toscana-Umbria e Lombardia di Dicolab, progetto promosso e sostenuto dalla Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali nell'ambito delle politiche del Ministero della Cultura.

L'esperienza degli Hub sta registrando una partecipazione significativa e un elevato apprezzamento delle attività formative. Un dato particolarmente interessante riguarda la presenza di professionisti che partecipano con continuità a più appuntamenti. Ogni corso mantiene una propria autonomia e consente di acquisire un badge che certifica le competenze sviluppate, ma sta emergendo soprattutto il valore di un percorso formativo continuativo e coordinato, capace di costruire nel tempo competenze digitali articolate e, soprattutto, una maggiore consapevolezza nell'approccio alla trasformazione digitale.

La dimensione territoriale della formazione sta inoltre permettendo di raggiungere una platea più ampia rispetto a quella tradizionalmente intercettata. Accanto alle organizzazioni culturali, già coinvolte anche attraverso percorsi online, partecipano infatti numerosi professionisti e operatori indipendenti che non appartengono stabilmente a imprese o istituzioni pubbliche e private. Gli Hub contribuiscono così ad ampliare il perimetro della formazione, includendo una componente rilevante e spesso più frammentata del sistema culturale.

Il confronto rappresenta anche un'occasione per orientare la programmazione dei prossimi mesi e individuare ulteriori temi da approfondire nell'ultima fase del progetto. La sfida è intercettare non soltanto i bisogni già espressi, ma anche quelli ancora poco consapevoli di un settore che deve rafforzare significativamente le proprie competenze digitali.

Su questo fronte permangono in Italia elementi di debolezza rispetto ad altri Paesi europei. È quindi importante utilizzare gli investimenti in corso per accelerare i processi di formazione e aggiornamento, includendo in maniera sempre più strutturata anche i temi legati all'intelligenza artificiale.

Il rapporto tra cultura e innovazione tecnologica, del resto, non è estraneo alla storia del nostro Paese. L'Italia ha sviluppato nel tempo una forte capacità di mettere in relazione tecnologie, creatività e produzione culturale, generando innovazione e contribuendo anche alla costruzione di quel sistema di competenze e qualità che riconosciamo nel Made in Italy.

¹⁵⁹ Responsabile Scientifica Area Cultura Hub Toscana Umbria e Lombardia Dicolab, Direttrice LuBeC.

Parallelamente all'incontro si svolge a LuBeC una jam session dedicata proprio al rapporto tra intelligenza artificiale e cultura. I risultati potranno alimentare anche questa riflessione, secondo una modalità tipica di LuBeC: affrontare i medesimi temi da prospettive differenti, mettendo in dialogo competenze, esperienze e approcci.

In questo quadro, Dicolab rappresenta non soltanto un programma di formazione, ma uno strumento per accompagnare la trasformazione del settore culturale, rafforzandone competenze, capacità di adattamento e consapevolezza nell'uso delle tecnologie digitali.

Il progetto Dicolab: le competenze digitali per la trasformazione del patrimonio culturale, di Fabrizio Pedroni¹⁶⁰

Partecipare a LuBeC significa contribuire a mettere in connessione esperienze, competenze e strumenti che devono diventare patrimonio comune.

Sono responsabile dell'area Digital Education and Training e coordinatore di Dicolab – Cultura al digitale. In questi due anni e mezzo il progetto si è progressivamente ampliato, anche in risposta ai bisogni che emergevano dal sistema culturale.

Un ruolo importante è stato svolto dai dieci Hub territoriali, ciascuno con una dimensione macroregionale e una programmazione compresa tra 28 e 44 laboratori. Su circa 450 laboratori previsti, ne sono stati realizzati finora circa 280, con oltre 4.400 presenze.

Gli Hub hanno avuto due obiettivi principali. Il primo è stato tradurre la trasformazione digitale in attività molto concrete e laboratoriali, affrontando temi che vanno dalla comunicazione all'uso e riuso dei dati, dalla digitalizzazione all'evoluzione delle professioni tradizionali del patrimonio.

Il secondo è stato creare sinergie territoriali. Ogni territorio ha caratteristiche e attori differenti e la trasformazione digitale richiede che competenze provenienti da istituzioni culturali, soggetti pubblici e privati, startup e imprese possano dialogare e contribuire a un percorso comune.

Dicolab nasce nell'ambito del PNRR e trova il proprio riferimento nel Piano nazionale di digitalizzazione, che ha fornito un quadro strategico fondamentale per accompagnare una trasformazione che richiede regole, linee guida e una visione di lungo periodo. A questo si aggiunge il lavoro della Digital Library e la costruzione di un ecosistema nazionale nel quale patrimonio digitalizzato, dati e metadati possano essere organizzati, interoperabili e utilizzati per sviluppare nuovi servizi.

Nella costruzione dell'offerta formativa abbiamo scelto di non partire dai singoli profili professionali, anche perché non esiste ancora un repertorio certificato e unitario delle competenze digitali per il patrimonio culturale. Abbiamo quindi lavorato a partire dalle principali funzioni: riconoscimento, archiviazione e catalogazione, digitalizzazione, manutenzione e restauro, gestione dei rischi, uso e riuso dei dati.

A queste abbiamo progressivamente affiancato competenze gestionali, normative e regolamentari e nuove capacità di ricerca e produzione di servizi. La trasformazione digitale, infatti, non può essere ridotta alla semplice dematerializzazione: richiede un vero cambiamento

¹⁶⁰ Responsabile area Digital Education & Training Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali. Intervento revisionato dall'autore.

di approccio, capace di utilizzare dati e strumenti digitali per generare conoscenza, accessibilità, nuovi pubblici e nuove forme di sostenibilità.

L'obiettivo iniziale del progetto era raggiungere 30.000 Open Badge; siamo arrivati a oltre 72.600. Questo ci permette oggi di concentrare ancora di più l'attenzione non sui numeri, ma su ciò che sarà utile dopo il 2026.

Il 30 giugno 2026 finirà il PNRR, ma non finirà certamente la trasformazione digitale del patrimonio. Al contrario, ci troveremo di fronte a una nuova fase, nella quale avremo a disposizione una quantità molto più ampia di dati e dovremo capire come utilizzarli e trasformarli in servizi, conoscenza e valore. Per questo Dicolab si è progressivamente arricchito di ulteriori strumenti. Con Share stiamo mappando e geolocalizzando i progetti di digitalizzazione in corso, con l'obiettivo di individuare esperienze simili, metterle in relazione e favorire la replicabilità delle buone pratiche.

All'interno di Share è confluita anche la mappa delle collezioni digitalizzate, comprese quelle realizzate prima degli interventi PNRR, affinché possano progressivamente essere rese interoperabili con l'ecosistema digitale nazionale.

Abbiamo inoltre sviluppato TAP, un programma di assesment, formazione e tutoraggio on the job rivolto a progetti particolarmente significativi, e Digital MAB, nato per verificare quanto il digitale possa diventare uno strumento di integrazione tra musei, archivi e biblioteche, superando logiche e traiettorie che troppo spesso restano separate.

Un ulteriore fronte riguarda il confronto internazionale, attraverso Digital Explorer, che consentirà a gruppi di professionisti di confrontarsi con esperienze europee avanzate e riportare queste conoscenze nel sistema italiano.

C'è poi un tema centrale, quello dell'ingresso dei giovani nel settore culturale. Ogni anno il sistema universitario italiano produce circa 87.000 laureati nelle discipline riconducibili alla cultura, mentre gli ingressi effettivi nel settore sono inferiori a 27.000. Questo significa che perdiamo una quota molto significativa di competenze e capitale umano.

Per cercare di intervenire su questo divario abbiamo avviato 160 borse di ricerca della durata di nove mesi, collegate a 86 cantieri di digitalizzazione, con attività di ricerca applicata sia sui processi di digitalizzazione sia sullo sviluppo di nuovi servizi basati sull'uso e riuso dei dati.

Dicolab sta inoltre sviluppando tre linee di ricerca rivolte ai principali cambiamenti in atto. La prima riguarda l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa sulle professioni culturali; la seconda analizza l'efficacia degli strumenti di mediazione digitale nei musei e nelle biblioteche e il modo in cui vengono percepiti dai pubblici; la terza è dedicata all'autovalutazione di Dicolab e al suo miglioramento continuo.

Quest'ultimo aspetto è particolarmente importante. Dicolab non deve essere considerato un patrimonio esclusivo della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, ma uno strumento dell'intero sistema culturale. Per questo il confronto con istituzioni, professionisti e operatori deve continuare non soltanto nella rilevazione dei fabbisogni, ma anche nella coprogettazione.

L'investimento realizzato attraverso il PNRR rappresenta un'occasione probabilmente irripetibile. La sfida è fare in modo che non si esaurisca con la fine del finanziamento, ma lasci una struttura, un metodo e una rete capaci di continuare nel tempo.

Anche il repertorio delle competenze nasce in questa prospettiva. Siamo partiti dalle funzioni e dalle attività per costruire la formazione e, progressivamente, stiamo ricostruendo un primo repertorio delle competenze digitali del patrimonio culturale, da mettere in relazione con i diversi ruoli professionali.

È un lavoro destinato a proseguire, perché la trasformazione digitale non è un processo concluso: richiede aggiornamento continuo, confronto e collaborazione tra tutti gli attori del sistema.

Le quattro aree chiave del ciclo di vita delle organizzazioni culturali: per una rappresentazione del rapporto funzioni/digitale, di Deborah Agostino¹⁶¹

Vorrei affrontare il tema delle competenze digitali nel ciclo di vita dell'organizzazione culturale partendo da una prospettiva più ampia: quali competenze saranno necessarie, in generale, nel mercato del lavoro nei prossimi anni? Secondo il "Future of Jobs Survey 2024" del *World Economic Forum*, l'intelligenza artificiale e le tecnologie di elaborazione dell'informazione saranno tra i principali fattori di trasformazione dei diversi settori lavorativi. Tuttavia, il dato più interessante riguarda le competenze che cresceranno maggiormente: accanto a quelle tecnologiche emergono soprattutto competenze umane, come pensiero creativo, resilienza, flessibilità, curiosità, apprendimento continuo, leadership e pensiero analitico. Questo ci dice che la trasformazione digitale non riguarda soltanto la capacità di utilizzare nuove tecnologie, ma richiede anche un rafforzamento delle competenze trasversali. Se riportiamo questa riflessione alle organizzazioni culturali, possiamo leggere il loro ciclo di vita attraverso quattro aree chiave: visione e strategia digitale; produzione e gestione di contenuti e servizi; relazione con i pubblici, inclusi accessibilità e utilizzo dei dati; apprendimento continuo e costruzione di comunità professionali.

Il primo passaggio riguarda la strategia. La trasformazione digitale difficilmente può essere prodotta da singoli progetti isolati: deve partire da una visione complessiva dell'organizzazione. Eppure, secondo una nostra rilevazione condotta all'inizio del 2025 su circa 500 musei, monumenti e aree archeologiche italiane, il 78% dichiara di non avere una strategia digitale formalizzata. Tra i partecipanti agli Hub Lombardia, Toscana e Umbria di Dicolab il dato risulta più positivo, segno probabilmente di una maggiore sensibilità sul tema.

Il secondo ambito riguarda la produzione e la gestione dei contenuti e dei servizi culturali. Circa un'istituzione su due dichiara di aver investito in innovazione digitale. La parte più consistente degli investimenti si concentra sulla catalogazione e digitalizzazione delle collezioni e sugli strumenti a supporto della visita.

La terza area riguarda la relazione con i pubblici. Qui entrano in gioco l'accessibilità e la capacità di utilizzare i dati per conoscere meglio visitatori e non visitatori. Il 27% delle istituzioni dichiara ancora di non raccogliere dati sui pubblici, ma una parte significativa utilizza ormai informazioni interne ed esterne per orientare le proprie attività. Circa la metà delle organizzazioni dichiara inoltre di utilizzare almeno una fonte di dati esterna. Anche il tema dell'accessibilità sta assumendo maggiore rilievo: circa l'80% delle istituzioni coinvolte nell'indagine dichiara di aver avviato iniziative per ridurre barriere linguistiche, cognitive o sociali.

¹⁶¹ Hub Toscana Umbria e Lombardia, Direttrice Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali Politecnico di Milano. Intervento revisionato dall'autrice.

La quarta area è l'apprendimento continuo. Esperienze come gli Hub territoriali e il progetto Share possono contribuire a costruire comunità professionali, favorendo aggiornamento, confronto e circolazione delle competenze. La trasformazione digitale, infatti, non è un processo che può esaurirsi in una singola fase formativa. Queste quattro aree poggiano però su una condizione trasversale: le persone. Le organizzazioni culturali possono trasformarsi soltanto se dispongono di competenze adeguate e diffuse. I nostri dati mostrano ancora una forte concentrazione delle professionalità digitali nell'ambito del digital marketing e dei social media. Si tratta di funzioni importanti, ma quando osserviamo l'utilizzo del digitale per la valorizzazione del patrimonio, l'analisi dei dati o il posizionamento strategico dell'organizzazione, la presenza di competenze specifiche diminuisce sensibilmente. Il digitale tende quindi ancora a essere interpretato prevalentemente come strumento di comunicazione e promozione.

Una seconda condizione trasversale riguarda le tecnologie. Le audioguide, pur essendo strumenti ormai consolidati, restano tra le soluzioni più diffuse. Per quanto riguarda invece l'intelligenza artificiale generativa, il 70% delle istituzioni dichiara di non utilizzarla. Nel restante 30% prevale l'uso individuale di strumenti generalisti da parte dei singoli professionisti, mentre soltanto una quota molto ridotta delle organizzazioni ha avviato veri e propri progetti strutturati. Una terza condizione trasversale riguarda l'ecosistema: l'organizzazione culturale non opera mai isolatamente. È inserita in un ecosistema che comprende enti locali, istituzioni nazionali ed europee, scuole, università, imprese e altri soggetti. Per questo la trasformazione digitale richiede capacità di collaborazione, coprogettazione e lavoro in rete. Su questo fronte esistono ancora ampi margini di miglioramento: oltre l'80% dei partecipanti ai nostri percorsi formativi dichiara di non aver mai partecipato a progetti di innovazione collaborativa, come attività di co-design, hackathon o open innovation. La collaborazione è quindi riconosciuta come fondamentale, ma nella pratica resta ancora poco diffusa. Le domande che dobbiamo porci sono allora molto concrete: quali sono oggi le competenze più urgenti? Quali resistenze rendono difficile la trasformazione digitale? E quali strumenti organizzativi e di policy possono favorirla, soprattutto nella fase successiva alla conclusione degli interventi sostenuti dal PNRR? È su questi temi che vorrei aprire il confronto con i nostri ospiti: Alberto Garlandini, Laura Moro, Paolo Baldi, Antonella Pinna e Anna Schippa.

TAVOLA ROTONDA | COMPETENZE DIGITALI COME LEVA DI CAMBIAMENTO. AMBITI, CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ¹⁶²

Intervento di Laura Moro¹⁶³

I dati sulle competenze digitali presentati dal Hub Toscana Umbria e Lombardia di Dicolab sono particolarmente utili perché restituiscono una rappresentazione oggettiva della realtà. Una ricostruzione del contesto che mi induce a partire da una considerazione generale: per effetto della rapidità dell'innovazione tecnologica e delle trasformazioni sociali, le istituzioni saranno sempre più chiamate a vivere in una condizione di transizione permanente. Per questo credo sia più corretto affrontare il tema sul piano delle competenze e non solo delle professioni.

¹⁶² La Tavola Rotonda ha prodotto una serie di riflessioni articolate, scaturite dal confronto, per cui la curatela ha ritenuto di riportarla in forma di dibattito e non di articoli unici.

¹⁶³ Dirigente del servizio Coordinamento tecnico, emergenze e ricostruzione - Dipartimento per la tutela del patrimonio culturale, MiC. Intervento revisionato dall'autrice.

I cambiamenti degli ambienti digitali sono talmente rapidi che rischiamo un paradosso: si definiscono nuovi profili professionali, si modificano i regolamenti per accoglierli, si avviano le procedure necessarie per reclutarli e quando finalmente saranno integrati nelle organizzazioni le istituzioni culturali avranno già bisogno di competenze differenti. Lo abbiamo visto con figure come quella, ad esempio del social media manager, che continua a essere necessario, ma con caratteristiche e funzioni profondamente diverse rispetto a quelle immaginate pochi anni fa. Uno dei problemi è che università, pubbliche amministrazioni e procedure concorsuali continuano inevitabilmente a essere organizzate per discipline e profili. Le persone entrano quindi nelle istituzioni con specializzazioni definite, mentre le organizzazioni hanno bisogno di combinazioni di competenze in continua evoluzione. Per affrontare questa situazione, servono mix di competenze che tengano insieme visione istituzionale, capacità manageriale e conoscenza tecnico-operativa. Una strategia digitale, infatti, non può funzionare se manca la capacità di tradurla concretamente in processi effettivi di cambiamento e in strumenti operativi appropriati, primo tra tutti quello per una corretta gestione del ciclo di vita delle risorse digitali. La risposta, a mio avviso, sta soprattutto nelle reti. Non possiamo pensare che ogni organizzazione possieda internamente tutte le competenze necessarie. Le reti consentono invece di costruire virtualmente team ottimali, condividendo professionalità e conoscenze tra istituzioni. Una volta definita la strategia, i partenariati possono essere costruiti non soltanto sulla complementarità dei patrimoni o dei progetti, ma anche sulla disponibilità di competenze specifiche.

Questo richiede però un cambiamento di mentalità. Non possiamo più immaginare una sequenza lineare nella quale ci si forma per una professione, si acquisisce una specializzazione e la si esercita nello stesso modo per molti anni. La trasformazione digitale ha reso questo modello molto più fluido. Tra le principali barriere vedo inoltre quella del linguaggio. Le diverse culture professionali continuano spesso a utilizzare codici differenti. Da un lato chiediamo alle amministrazioni di collaborare con il privato e di sviluppare partenariati, ma quando queste iniziano a utilizzare termini e strumenti propri del management, si rischia che vengano percepiti come estranei al mondo culturale e bollati come logiche mercantilistiche. Dall'altro lato, quando un esperto di dominio affronta una questione dal punto di vista storico-critico, può essere percepito dai manager come troppo specialistico o del tutto teorico. Il problema non è scegliere un linguaggio rispetto a un altro, ma superare queste barriere di comunicazione.

Se vogliamo costruire partenariati pubblico-privati che realmente funzionino servono competenze manageriali con il loro linguaggio; al tempo stesso, se vogliamo produrre contenuti di qualità servono storici dell'arte, archeologi ed esperti di dominio, con le loro specificità professionali. La vera sfida è far dialogare questi mondi che finora hanno operato in modo troppo poco sinergico, in una sorta di dialogo tra sordi gestito solo attraverso complesse clausole contrattuali. Le istituzioni culturali, invece, non hanno altra scelta che sviluppare competenze per conquistare la possibilità di partecipare attivamente alle scelte strategiche ed applicative, senza delegare completamente ai provider le decisioni che determineranno il futuro del patrimonio culturale digitale.

In una condizione di transizione permanente, infine, credo che uno degli strumenti di apprendimento più efficaci sia la condivisione delle esperienze. Non si tratta soltanto di formazione tradizionale o di training on the job, nel quale qualcuno che possiede già una competenza la trasferisce a qualcun altro. Molto spesso stiamo affrontando trasformazioni che nessuno conosce a priori fino in fondo. È quindi necessario imparare insieme co-specializzandosi, confrontando progetti, risultati, difficoltà ed errori. La formazione potrebbe

evolvere sempre di più verso un processo permanente di scambio, secondo logiche di co-produzione e co-creazione: incontri, seminari, dimostrazioni, occasioni nelle quali le istituzioni possano dire “vieni, ti mostro quello che sto facendo, dimmi cosa ne pensi” oppure “proviamo a farlo insieme”.

Nel flusso continuo di cambiamento, reti, esperienze in condivisione e apprendimento reciproco possono diventare gli strumenti principali per mantenere aggiornate le competenze e accompagnare realmente la trasformazione digitale delle organizzazioni culturali, illuminate da una visione attiva della conoscenza, dove l'azione di partecipare predomina sull'oggetto da fruire.

Intervento di Anna Schippa¹⁶⁴

Riprendendo il tema del linguaggio, vorrei partire da un elemento emerso con chiarezza dai dati presentati: una parte molto consistente delle istituzioni culturali non dispone ancora di una strategia digitale formalizzata. Questo crea una distanza tra le competenze che i professionisti acquisiscono attraverso percorsi di formazione, come quelli di Dicolab, e la possibilità concreta di applicarle all'interno delle organizzazioni in cui lavorano. La curiosità verso temi come intelligenza artificiale, gamification e nuovi strumenti digitali è molto forte. Il problema nasce dopo la formazione: come può una persona mettere in pratica ciò che ha appreso se lavora, ad esempio, in un piccolo museo locale o in una struttura culturale che non dispone di una strategia, di risorse o di strumenti adeguati? Questo tema è particolarmente evidente nei territori caratterizzati da una forte presenza di realtà culturali di piccole dimensioni. In Umbria, ad esempio, il tessuto culturale non è costituito soltanto dai grandi musei o dagli istituti statali, ma da molte piccole strutture diffuse, spesso con risorse molto limitate. Proprio per questo credo sia importante continuare a proporre formazione anche su temi che possono apparire avanzati o non immediatamente applicabili. Questi percorsi possono infatti alimentare curiosità, capacità critica e una maggiore consapevolezza del proprio ruolo, contribuendo nel tempo anche alla costruzione di nuove strategie all'interno delle organizzazioni. Non credo più sia possibile individuare i fabbisogni formativi secondo i modelli di qualche anno fa, costruendo percorsi molto lunghi e rigidamente strutturati. Siamo in una fase di trasformazione continua dei saperi e delle competenze, anche in relazione ai diversi percorsi di studio e professionali. Per questo, accanto alla formazione degli operatori, è necessario far crescere anche la capacità decisionale delle istituzioni culturali. Occorre fornire a chi governa queste strutture strumenti, risorse economiche e soprattutto risorse umane che permettano di sperimentare concretamente ciò che i professionisti stanno imparando. È proprio qui che oggi vedo una delle principali criticità: la distanza tra ciò che le singole persone vogliono conoscere e sperimentare e ciò che poi riescono effettivamente a realizzare all'interno delle proprie organizzazioni. Quanto alle resistenze, credo che siano meno di natura intellettuale e molto più di carattere strutturale. Nelle piccole istituzioni, spesso una stessa persona ricopre più funzioni e ha margini di tempo e di azione estremamente ridotti. Anche quando non è possibile avviare subito progetti complessi, per esempio sull'intelligenza artificiale, resta però molto importante che chi lavora nelle istituzioni culturali possa partecipare a questi percorsi formativi. La formazione, infatti, non produce soltanto competenze operative immediate. Può generare una maggiore capacità critica, modificare il modo in cui le persone leggono il proprio ruolo e preparare gradualmente le organizzazioni ad affrontare la trasformazione digitale con maggiore

¹⁶⁴ Direttrice Forma.Azione. Intervento revisionato dall'autrice.

consapevolezza. Molto spesso l'IA viene raccontata attraverso titoli che ne sottolineano soprattutto rischi e minacce: la possibilità che "mentia", che sostituisca alcune professioni o che assuma funzioni tradizionalmente umane. È evidente che esistono criticità reali, dalla qualità dei dati alle cosiddette allucinazioni, fino alla necessità di conoscere correttamente gli strumenti e il modo in cui interrogarli.

Il problema nasce però quando la scarsa conoscenza genera paura oppure, al contrario, un utilizzo acritico. Pensiamo, ad esempio, alla traduzione automatica: uno strumento può essere molto utile, ma se il risultato non viene verificato da una persona competente rischia di produrre errori e, di conseguenza, nuova diffidenza verso la tecnologia.

Per questo la formazione deve servire anche a costruire una capacità di valutazione critica. Non basta conoscere uno strumento: bisogna sapere quando utilizzarlo, come verificarne i risultati e come inserirlo correttamente nei processi dell'organizzazione.

La trasformazione digitale richiede quindi non soltanto nuove professionalità, ma soprattutto istituzioni capaci di comprendere i progetti, valutarli, governarli e dialogare in modo consapevole con chi li realizza.

Intervento di Alberto Garlandini¹⁶⁵

I musei sono luoghi della memoria e del patrimonio e sono istituti della produzione e diffusione della conoscenza. La rivoluzione tecnologica pone sfide complesse per istituti epistemologici come i musei, i cui approcci tradizionali alla conoscenza sono stati plasmati da assunti ottocenteschi. Il mondo digitale ha messo in discussione il modello unidirezionale e gerarchico di produzione della conoscenza. Ha permesso lo sviluppo di nuove narrazioni, di generare collettivamente nuovi contenuti e di scambiare conoscenza in modo più libero e più facile. Questo cambio di paradigma è talmente importante per i musei che lo scambio di conoscenza è uno dei concetti chiave che sono state introdotti nel 2022 nella nuova definizione di museo di ICOM.

La sfida della transizione digitale non riguarda la tecnologia in sé, riguarda le persone, che devono innovare il loro ruolo e il loro modo di pensare e di lavorare. Vincere la sfida digitale vuol dire evitare che siano la tecnologia e i tecnologi ad imporre le scelte. La tecnologia deve essere al servizio della missione sociale dei musei. Ciò impone di ripensare la loro struttura organizzativa, i sistemi e i processi di lavoro al fine di allinearli ai nuovi strumenti tecnologici e alle aspettative dei visitatori.

Per essere all'altezza di queste sfide epocali occorre superare le resistenze al cambiamento presenti anche nel mondo della cultura. E occorre capire le paure che le determinano. Una paura è che l'Intelligenza Artificiale Generativa e l'uso sempre più accelerato delle nuove tecnologie possano mettere in crisi le professioni museali o addirittura sostituirle. Personalmente non sono preoccupato di ciò. Quello che mi preoccupa è quanto noi professionisti della cultura siamo in grado di gestire l'innovazione tecnologica.

Da decenni si dice che la tecnologia sostituirà l'uomo, ma non è così. Non dobbiamo temere che un terminale dotato di Intelligenza Artificiale sostituisca la mediazione umana, piuttosto la completerà e migliorerà. L'intelligenza artificiale è uno strumento, così come è accaduto per Internet e i cellulari che ci hanno cambiato in profondità la vita e la professione. Eleverà la

¹⁶⁵ Presidente ICOM Foundation. Intervento revisionato dall'autore.

qualità del nostro lavoro, ci permetterà di essere più creativi ed efficaci nel nostro lavoro. Eliminerà mansioni obsolete e non professionalizzanti.

La rivoluzione digitale offre infiniti strumenti per potenziare l'accessibilità alla cultura e impone nuove responsabilità ai professionisti della cultura. Responsabilità che sono anche etiche. Mi riferisco alle cosiddette "allucinazioni" che possono crearsi nell'uso delle piattaforme di Intelligenza Artificiale. Sono determinate da dati di riferimento non aggiornati o errati. Un uso non controllato dei nuovi strumenti digitali può portare anche i musei e gli istituti culturali alla diffusione di informazioni sbagliate o viziate da pregiudizi. Ciò non deve accadere. I musei sono considerati credibili, al contrario di giornali, politici e istituzioni. Non possiamo permetterci di perdere questa credibilità. L'Intelligenza Artificiale deve essere usata per rafforzare questa credibilità, non per metterla in crisi. È compito dei professionisti garantire che le nuove applicazioni usate nei musei e per i musei siano alimentate da dati di qualità.

Intervento di Antonella Pinna¹⁶⁶

Partirei dal tema delle competenze digitali dal punto di vista delle istituzioni culturali. Oggi, anche grazie agli strumenti messi a disposizione dal PNRR, le istituzioni sono state spinte ad affrontare in modo molto più deciso la trasformazione digitale. Quando però parliamo di "digitale", tendiamo a ricondurre sotto un'unica definizione ambiti molto diversi: la comunicazione e i social media, la digitalizzazione delle collezioni, la produzione e gestione di dati e metadati, gli strumenti digitali per la visita, le infrastrutture e i servizi.

Si tratta, invece, di attività che richiedono competenze, investimenti, tempi e capacità di valutazione profondamente differenti. Considerarle come parti di un unico processo rischia quindi di semplificare eccessivamente la complessità della trasformazione digitale e, soprattutto, di rendere più difficile per le istituzioni comprendere quali competenze siano effettivamente necessarie nei diversi progetti.

Da qui emerge una delle esigenze più urgenti: sviluppare all'interno delle istituzioni una capacità diffusa di leggere, comprendere e valutare i progetti digitali, anche quando non si dispone di competenze tecniche specialistiche.

Quando ci confrontiamo con imprese e fornitori, infatti, ci troviamo spesso di fronte a proposte molto tecniche, difficili da interpretare non solo sul piano progettuale, ma anche rispetto alla congruità dei costi, alla sostenibilità delle soluzioni e alla loro effettiva rispondenza alle esigenze dell'istituzione. Non è quindi sufficiente disporre di specialisti esterni: è necessario che all'interno dell'organizzazione esista una competenza in grado di formulare le domande giuste, comprendere le risposte e assumere decisioni consapevoli.

Servono, in altre parole, competenze gestionali e operative immediatamente spendibili: saper leggere un progetto digitale, dialogare con i fornitori, costruire un capitolato, valutare un'offerta, individuare criticità e opportunità e gestire correttamente procedure e appalti.

Il tema riguarda soprattutto le organizzazioni di piccole dimensioni. In Italia i grandi musei, dotati di strutture organizzative articolate e di personale specialistico, sono relativamente pochi. La maggior parte dei musei, delle biblioteche e degli archivi opera invece con organici ridotti, nei quali spesso una stessa persona è chiamata a svolgere funzioni molto diverse.

¹⁶⁶ Dirigente Servizio Valorizzazione risorse culturali, Musei, archivi e biblioteche, Regione Umbria. Intervento revisionato dall'autrice.

Queste istituzioni si trovano quindi a dover affrontare una tensione particolare: da un lato una pressione crescente verso l'innovazione e la digitalizzazione, dall'altro risorse umane e organizzative limitate. Il rischio è che l'innovazione si traduca in una successione di progetti, spesso sostenuti da finanziamenti straordinari, che non sempre vengono pienamente compresi, integrati nei processi dell'organizzazione o valutati nella loro reale efficacia.

Per questo la questione delle competenze non può essere considerata soltanto come un problema di formazione individuale. È anche una questione di capacità organizzativa: le conoscenze acquisite devono poter essere riconosciute, utilizzate e valorizzate all'interno delle istituzioni. Altrimenti il rischio è formare persone che, una volta rientrate nelle proprie organizzazioni, non trovano le condizioni per applicare ciò che hanno imparato.

Da questo punto di vista, il grande investimento formativo realizzato da Dicolab rappresenta un elemento particolarmente positivo. Il numero molto elevato di badge rilasciati, insieme alla partecipazione agli Hub territoriali, dimostra che esiste una forte domanda di competenze e, soprattutto, una disponibilità diffusa a formarsi e ad aggiornarsi, spesso anche al di fuori dei percorsi obbligatori previsti dalle singole istituzioni.

Questo patrimonio di conoscenze può diventare particolarmente importante se riesce a trasformarsi in capacità operativa e in cambiamento organizzativo. La formazione, infatti, produce il suo effetto più significativo non quando aumenta semplicemente le conoscenze individuali, ma quando queste conoscenze entrano nei processi decisionali, nella progettazione e nella gestione quotidiana delle istituzioni.

Quanto alle resistenze alla trasformazione digitale, credo che una parte derivi proprio dalla mancanza di competenze e di strumenti. Un'altra componente riguarda però il modo in cui l'innovazione digitale viene percepita e raccontata nello spazio pubblico, in particolare quando parliamo di intelligenza artificiale.

Molto spesso l'IA viene presentata attraverso titoli che ne sottolineano soprattutto i rischi e le minacce: la possibilità che “mentà”, che sostituisca alcune professioni o che assuma funzioni tradizionalmente considerate esclusivamente umane.

È evidente che esistono criticità reali. Pensiamo alla qualità e alla provenienza dei dati, alle possibili allucinazioni, alla trasparenza dei processi, alla tutela dei diritti, oppure alla necessità di conoscere correttamente gli strumenti e il modo in cui interrogarli. Il problema nasce però quando la scarsa conoscenza produce paura oppure, al contrario, porta a un utilizzo acritico della tecnologia.

Un esempio semplice è quello della traduzione automatica. Uno strumento di questo tipo può essere estremamente utile e consentire di svolgere attività che prima richiedevano tempi e risorse molto maggiori. Ma se il risultato non viene verificato da una persona competente, può produrre errori che compromettono la qualità del contenuto e, più in generale, alimentano la diffidenza nei confronti della tecnologia.

Per questo la formazione deve contribuire anche a costruire una capacità di valutazione critica. Non basta conoscere uno strumento o imparare a utilizzarlo: bisogna sapere quando è opportuno utilizzarlo, quali sono i suoi limiti, come verificare i risultati che produce e come inserirlo correttamente nei processi dell'organizzazione.

La trasformazione digitale richiede quindi non soltanto nuove professionalità, ma istituzioni capaci di comprendere i progetti, valutarli, governarli e dialogare in modo consapevole con chi li realizza. La vera competenza digitale, in questo senso, non coincide necessariamente con la

capacità di utilizzare una tecnologia: consiste anche nella capacità di comprenderne implicazioni, opportunità e limiti, e di decidere consapevolmente come utilizzarla.

Intervento di Paolo Baldi¹⁶⁷

Buonasera a tutte e a tutti. Porto il punto di vista di Regione Toscana e un'esperienza molto operativa. Sono il dirigente del Settore che si occupa di patrimonio culturale. In questa veste, sono il responsabile anche dell'ecosistema digitale regionale dedicato alla valorizzazione del patrimonio culturale, un progetto avviato da diversi anni che coinvolge numerose istituzioni culturali del territorio. Attraverso specifici accordi stiamo digitalizzando patrimoni appartenenti a queste istituzioni e lavorando con la Digital Library per l'integrazione e la federazione del nostro sistema con l'infrastruttura nazionale. Da questa esperienza emerge innanzitutto la necessità di una competenza manageriale e strategica: comprendere il valore dell'interoperabilità dei dati e dei sistemi. La capacità di integrare patrimoni diversi è fondamentale per costruire un sistema regionale e nazionale in grado di migliorare la conoscenza, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale.

Una delle principali resistenze deriva invece dalla forte frammentazione e settorializzazione del sistema. Accanto alle grandi istituzioni culturali toscane esiste infatti una rete molto ampia di realtà piccole e medie, spesso con risorse e competenze limitate. Un esempio del lavoro che stiamo avviando è la costruzione di una Casa della fotografia digitale, in collaborazione con la Fondazione regionale Alinari per la fotografia: non un progetto appartenente a una singola istituzione, ma uno spazio comune per i soggetti del territorio che possiedono patrimoni fotografici digitali. Il punto di partenza è proprio la rete. Una Regione, disponendo di maggiori risorse e strumenti, può mettere a disposizione delle istituzioni più piccole software condivisi per la catalogazione, formazione diffusa e servizi di accompagnamento. Possiamo immaginare anche figure di facilitatori digitali regionali, capaci di operare direttamente sui territori per sostenere le istituzioni nei processi di valorizzazione digitale, così come forme di scambio tra esperti e condivisione di pratiche ed esperienze. È altrettanto importante costruire gruppi di lavoro interdisciplinari, nei quali le competenze umanistiche dialoghino con quelle tecnologiche.

È dal confronto tra chi conosce il patrimonio e chi conosce le tecnologie che possiamo capire quando abbia realmente senso utilizzare il 3D, la realtà aumentata o altre soluzioni digitali. Un'altra resistenza che incontriamo riguarda il modo stesso di concepire la digitalizzazione. Spesso si pensa al digitale soprattutto come strumento di conservazione: digitalizzo il bene e ne garantisco una forma di preservazione per il futuro. È una funzione importante, ma non sufficiente. La risorsa digitale deve essere considerata anche come un nuovo patrimonio da utilizzare, arricchito di apparati e metadati. Può ampliare enormemente le possibilità di fruizione, generare nuovi servizi e creare opportunità che prima non esistevano. Alcuni di questi servizi possono inoltre contribuire alla sostenibilità economica delle attività e alla loro continuità nel tempo. Questo diventa particolarmente importante guardando alla fase successiva al PNRR. Tutti ci stiamo chiedendo cosa accadrà alla conclusione di questo ciclo di finanziamenti, non soltanto per la digitalizzazione, ma anche per la formazione e per le infrastrutture costruite in questi anni. Occorrono quindi competenze strategiche e manageriali capaci di affrontare anche la governance futura di questi patrimoni digitali: non basta creare grandi database o gemelli digitali del patrimonio, dobbiamo capire come saranno gestiti,

¹⁶⁷ Direzione Beni istituzioni, attività culturali e sport, Regione Toscana. Intervento revisionato dall'autore.

aggiornati, utilizzati e messi a disposizione nel tempo. La vera sfida è dunque passare dalla digitalizzazione come progetto alla costruzione di un ecosistema permanente, nel quale dati, tecnologie, competenze e istituzioni possano continuare a dialogare e produrre nuovi servizi e nuove forme di valorizzazione.

Intervento di Deborah Agostino

Dopo aver analizzato le principali resistenze alla trasformazione digitale, il secondo giro di confronto è dedicato alle possibili azioni.

Quali policy, interventi organizzativi, investimenti e strumenti possono essere messi in campo a livello nazionale, regionale, locale, organizzativo e individuale per accompagnare la trasformazione digitale, considerando la continua evoluzione delle tecnologie?

Intervento di Anna Schippa

La rapidità con cui cambiano le tecnologie rende difficile immaginare quali strumenti utilizzeremo tra dieci anni e come dovremo gestire nel futuro i prodotti digitali che realizziamo oggi. Questo non può tuttavia portarci a fermare l'innovazione: dobbiamo continuare a conoscere, studiare e comprendere le nuove tecnologie.

Vorrei però richiamare l'attenzione su un altro tema: la capacità dei cittadini di accompagnare questa trasformazione. Gli investimenti che il Ministero, le Regioni e le istituzioni culturali stanno realizzando grazie anche al PNRR sono fondamentali, ma dobbiamo chiederci se la popolazione possieda le competenze necessarie per utilizzare effettivamente i nuovi strumenti di fruizione culturale. Occorre quindi lavorare parallelamente per ridurre il rischio di un *digital divide* culturale. Una parte significativa della popolazione adulta e anziana può non disporre né delle competenze né, talvolta, degli strumenti necessari per accedere a servizi digitali sempre più presenti nei musei e negli altri luoghi della cultura.

L'esperienza delle app museali lo dimostra: possono migliorare notevolmente la visita, ma rischiano di escludere chi non possiede uno smartphone adeguato o non sa utilizzarle. Ogni innovazione nella fruizione culturale dovrebbe quindi essere accompagnata da un investimento sulle competenze digitali di base della popolazione. Se vogliamo che i luoghi della cultura siano realmente luoghi di benessere, partecipazione e accessibilità, la trasformazione digitale non deve ampliare le disuguaglianze, ma contribuire a ridurle.

Intervento di Antonella Pinna

Se vogliamo far crescere le competenze, dobbiamo chiederci anche quali alleanze e quali strumenti formativi siano più efficaci. L'esperienza di Dicolab in Umbria è stata particolarmente interessante proprio perché abbiamo cercato di costruire aule composite, mettendo insieme amministratori, dirigenti, direttori e curatori di musei, operatori gestionali, fornitori e professionisti del digitale, ma anche universitari e dottorandi.

L'obiettivo era far dialogare persone provenienti da mondi differenti, superando la separazione tra chi prende le decisioni, chi gestisce le istituzioni, chi lavora sul patrimonio e chi fornisce gli strumenti tecnologici. Questa composizione eterogenea è importante perché la trasformazione digitale non è soltanto una questione tecnica: riguarda contemporaneamente le strategie dell'istituzione, i processi organizzativi, la gestione del patrimonio, le competenze professionali e le relazioni con i fornitori.

Credo quindi che questa sia una direzione da continuare a sviluppare: non soltanto moltiplicare le occasioni di formazione specialistica, ma creare spazi nei quali competenze e punti di vista diversi possano incontrarsi e costruire un linguaggio comune.

Accanto alla crescita delle competenze specialistiche, è necessario rafforzare anche quelle trasversali della popolazione, in particolare degli adulti e degli anziani, che spesso si confrontano con gli strumenti digitali con maggiori difficoltà. La trasformazione digitale delle istituzioni culturali, infatti, non può essere separata dalla più ampia questione delle competenze digitali dei cittadini. Se da un lato chiediamo alle istituzioni di innovare, dall'altro dobbiamo chiederci per chi e con chi questa innovazione viene realizzata, evitando che il digitale produca nuove forme di esclusione.

Un altro elemento fondamentale è l'apprendimento tra pari. L'esperienza del PNRR è stata, da questo punto di vista, una grande palestra. Molte istituzioni si sono trovate contemporaneamente ad affrontare problemi nuovi e hanno iniziato spontaneamente a scambiarsi informazioni, soluzioni e pratiche. Questo scambio informale ha mostrato quanto sia importante poter contare non soltanto su percorsi formativi strutturati, ma anche su reti nelle quali le competenze possano circolare a partire dai problemi concreti.

Dovremmo quindi favorire sempre di più questo tipo di comunità di pratica, uscendo dai singoli uffici e mettendo in relazione istituzioni culturali, università, reti formative e associazioni. L'obiettivo dovrebbe essere creare ecosistemi nei quali bisogni, competenze e soluzioni possano circolare più rapidamente, evitando che ogni istituzione sia costretta a ripartire da zero di fronte agli stessi problemi.

In questo senso, la costruzione di competenze digitali non è soltanto un investimento sulle persone, ma anche un investimento sulle relazioni tra le organizzazioni. Ed è probabilmente proprio dalla capacità di costruire queste relazioni, oltre che dalla formazione individuale, che dipenderà una parte importante della qualità della trasformazione digitale nei prossimi anni.

Intervento di Paolo Baldi

Nella costruzione di queste alleanze è importante coinvolgere anche il terzo settore, le imprese e soprattutto le comunità locali. In Toscana abbiamo progettato una specifica linea del Fondo Sociale Europeo dedicata all'educazione degli adulti, utilizzando come infrastruttura territoriale la rete delle biblioteche. Le biblioteche non sono soltanto luoghi di conservazione, ma possono diventare presidi di coesione sociale e spazi nei quali sviluppare nuove attività formative. L'intervento è rivolto alle competenze di base, comprese quelle digitali, ed è stato pensato in modo capillare, sfruttando la presenza delle reti documentarie tanto nei centri urbani quanto nei piccoli comuni e nelle aree interne. Mettere queste competenze a disposizione delle comunità è una condizione fondamentale perché i cittadini possano assumere un ruolo attivo anche nella produzione di nuovo patrimonio digitale. I territori sono molto differenti tra loro e questa diversità rappresenta una ricchezza. Proprio per questo occorre partire dalle specificità locali, facendo in modo che i cittadini possano diventare custodi attivi dei patrimoni, anche digitali, capaci di raccontare la storia e l'identità delle proprie comunità.

CANTIERE IMT | LE MOLTE PROSPETTIVE SUL PATRIMONIO CULTURALE ALLA SCUOLA IMT ALTI STUDI LUCCA

A cura di Scuola IMT Alti Studi Lucca

Intervento introduttivo, di Emanuele Pellegrini¹⁶⁸

Intervengo come delegato del Rettore della Scuola IMT Alti Studi Lucca, Lorenzo Casini. Quest'anno, grazie alla disponibilità di Promo PA Fondazione, abbiamo scelto di presentare all'interno di LuBeC un panel dedicato ad alcune delle ricerche che la Scuola IMT sta conducendo nel settore del patrimonio culturale. Nel corso del pomeriggio verranno presentati progetti diversi tra loro, ma nel complesso rappresentativi delle principali linee di ricerca che stiamo sviluppando: percorsi fortemente innovativi e interdisciplinari, collocati a differenti stadi di avanzamento. IMT è una scuola pubblica di dottorato, attiva nei settori del patrimonio culturale, delle neuroscienze, dell'economia e dell'ingegneria. È una realtà ormai fortemente radicata sul territorio e, il prossimo 18 novembre, celebrerà il ventesimo anno dalla sua fondazione. La crescita della Scuola è legata anche al contributo dei dottorandi, che al termine dei percorsi di ricerca entrano nel mondo professionale e contribuiscono a rafforzare la presenza e il riconoscimento di IMT, a livello nazionale e internazionale.

Dalla teoria alla professionalizzazione: lo studio delle mostre di arte grafica, di Livia Fasolo¹⁶⁹

Sono dottoranda all'ultimo anno presso la Scuola IMT Alti Studi Lucca e la mia ricerca ricostruisce il processo attraverso il quale, in Italia, l'incisione contemporanea è stata riconosciuta come forma d'arte autonoma rispetto alla pittura.

Nel corso dell'Ottocento, con la diffusione della fotografia e dei sistemi di riproduzione fotomeccanica, l'incisione perse progressivamente la tradizionale funzione di riprodurre opere preesistenti. Dalla fine del secolo, soprattutto in Francia, Gran Bretagna, Olanda e Germania, si sviluppò una riflessione sulla sua autonomia artistica. In Italia il processo fu più lento e frammentario. Le principali istituzioni di riferimento non accolsero ancora in modo sistematico la grafica contemporanea e le prime esperienze significative nacquero soprattutto da reti di artisti e intellettuali: dalla mostra di xilografia di Levanto del 1912 a quella di Pistoia del 1913, fino alla Mostra internazionale del Bianco e Nero di Firenze del 1914.

Lo studio di queste esposizioni mi ha portata a considerare le mostre non soltanto come occasioni di presentazione delle opere, ma come luoghi di costruzione di consapevolezza artistica e culturale. Da qui nasce il collegamento con un progetto più recente: la mostra dedicata alla grafica della Secessione viennese al Museo Civico di Crema e del Cremasco, incentrata in particolare su "Ver Sacrum", principale strumento di diffusione delle invenzioni grafiche e delle riflessioni teoriche del gruppo.

L'analisi sistematica dei cataloghi delle mostre della Secessione, favorita dalla digitalizzazione del patrimonio della Biblioteca del Belvedere di Vienna e dall'impiego di strumenti OCR, ha consentito di interrogare fonti ricche di testi teorici, indicazioni allestitive e mappe delle sale.

¹⁶⁸ Docente presso la Scuola IMT- Scuola Alti Studi Lucca

¹⁶⁹ Ph.D. Student – IMT.

Ne emerge una Secessione fortemente aperta al contesto internazionale e attenta alla funzione educativa dell'esposizione.

Particolarmente significativa è la quinta mostra, la prima interamente dedicata al disegno e all'incisione, nella quale furono ammesse soltanto opere grafiche originali e non incisioni di traduzione: una presa di posizione precoce sull'autonomia del linguaggio incisivo. Anche la sesta mostra, dedicata all'arte giapponese, e la sedicesima, dedicata agli impressionisti, evidenziano una forte intenzione didattica e la volontà di costruire strumenti di lettura per il pubblico.

Queste riflessioni hanno orientato anche l'allestimento della mostra di Crema, curata da Edoardo Fontana e Silvia Scaravaggi, dove il rapporto tra arte austriaca e scena internazionale è stato reso accessibile a un pubblico ampio.

Il metodo di ricerca parte quindi dalle fonti primarie e considera i cataloghi anche nella loro materialità: copertine, tipografie, manifesti e locandine diventano strumenti essenziali per ricostruire la storia delle esposizioni. Un approccio che sarà applicato anche allo studio della seconda Mostra internazionale dell'incisione, organizzata a Firenze nel 1927.

Oltre il museo. Conservation e collection centres in Europa e in Italia, di Giulia Gilesi¹⁷⁰

Oggi il 44% dei musei dispone di un deposito esterno. Il dato, emerso dall'indagine internazionale *Museum Storage Around the World* (2024), evidenzia quanto il ricorso a spazi di conservazione esterni sia ormai una pratica diffusa, al centro di una ricerca dottorale che indaga, in particolare, le diverse configurazioni assunte dai depositi museali esterni in Europa.

Un passaggio significativo risale al 1983, quando lo Smithsonian Institution inaugurò il *Museum Support Center* a Suitland e il Victoria and Albert Museum (V&A) iniziò a trasferire parte delle collezioni nell'ex ufficio postale di Blythe House, successivamente condiviso con il Science Museum e il British Museum. Pur nella diversità delle due esperienze, entrambe testimoniano una progressiva separazione tra gli spazi dedicati all'esposizione e quelli destinati alla conservazione, alla ricerca e alla cura delle collezioni.

Dietro questa tendenza, tuttavia, si riconosce una pluralità di condizioni e soluzioni. Le ragioni comprendono il sovraffollamento o l'inadeguatezza degli spazi, la restituzione di immobili in affitto, la rifunzionalizzazione di aree interne e la gestione di emergenze. Le soluzioni sono eterogenee: edifici rifunzionalizzati o costruiti ex novo, spesso affidati a studi d'architettura specializzati, centri più o meno distanti dal museo, depositi condivisi e strutture che integrano conservazione, ricerca e accessibilità pubblica.

Per interpretare questa varietà, la ricerca colloca i casi lungo uno spettro che comprende due categorie: *Conservation Centre* e *Collection Centre*. Non sono tipologie rigide, ma strumenti interpretativi per leggere configurazioni ibride e trasformazioni nel tempo. Il *Conservation Centre* è prevalentemente orientato alla conservazione, alla cura e allo studio delle collezioni, con accesso su appuntamento riservato a studiosi e professionisti. Ne sono esempi il *Centre de Conservation du Louvre* a Liévin e il *CollectieCentrum Nederland* ad Amersfoort.

All'altro estremo, il *Collection Centre* affianca alle funzioni conservative strategie volte a rendere accessibili a pubblici più ampi le collezioni e, talvolta, gli spazi e le attività tradizionalmente considerati "dietro le quinte" del museo. Il *Depot Boijmans Van Beuningen* di

¹⁷⁰ Ph.D. Student – IMT. Intervento revisionato dall'autrice.

Rotterdam e il *V&A East Storehouse* di Londra sono due esempi. Tra i due poli si collocano situazioni intermedie, nelle quali il rapporto tra conservazione, ricerca e accessibilità viene ridefinito in base a priorità, risorse e contesto.

Nel panorama italiano, due progetti attualmente in corso consentono di osservare come alcune delle questioni emerse a livello europeo stiano assumendo configurazioni proprie: il MAXXI Hub a Roma e l'Archeolab Stella Polare a Napoli.

Il MAXXI Hub, previsto dal *Grande MAXXI Master Plan*, riunisce in un nuovo edificio depositi accessibili, spazi per la ricerca e la formazione e laboratori dedicati al restauro dell'arte contemporanea. Il caso, seguito in partnership con la Fondazione MAXXI, ha consentito di osservarne direttamente lo sviluppo progettuale. La prossimità al museo e la volontà di rendere accessibili collezioni e attività di norma non visibili lo avvicinano al modello del *Collection Centre*.

Una traiettoria differente caratterizza l'Archeolab *Stella Polare* della Soprintendenza di Napoli. Gli scavi per la rete metropolitana, avviati alla fine degli anni Novanta, hanno restituito una quantità eccezionale di materiali, ponendo problemi di conservazione, gestione, documentazione, studio e futura accessibilità. Nel 2004 parte del deposito-officina di Piscinola fu concessa temporaneamente alla Soprintendenza, ma già allora emergeva l'ambizione di creare non un semplice deposito, bensì un "centro di deposito e ricerca". Privo di un museo di riferimento, l'Archeolab occupa una posizione peculiare nello spettro: la funzione prevalente di deposito, visitabile da piccoli gruppi accompagnati, si integra con la custodia temporanea di beni sottoposti a tutela, con attività di ricerca e restauro, con spazi espositivi e di accoglienza.¹⁷¹

L'analisi di queste esperienze mostra che l'esternalizzazione dei depositi rientra in un fenomeno più complesso. La redistribuzione di funzioni tradizionalmente riunite nel museo non comporta soltanto lo spostamento del deposito al suo esterno, ma anche la sua progressiva acquisizione di funzioni museali, ridefinendo cosa sia e cosa possa diventare il deposito museale.

Catalogare il nucleo dei dipinti del quattrocento della Galleria dell'Accademia di Firenze: un progetto di dottorato IMT in collaborazione con il museo, di Ester Tronconi¹⁷²

Il mio progetto di dottorato è dedicato alla catalogazione scientifica del nucleo dei dipinti del Quattrocento della Galleria dell'Accademia di Firenze. L'attività è svolta in collaborazione tra la Scuola IMT Alti Studi Lucca e il museo (advisor: prof. Emanuele Pellegrini; co-advisor: dott.ssa Elvira Altiero, funzionaria storica dell'arte della Galleria).

La Galleria dell'Accademia di Firenze, universalmente nota per il *David* di Michelangelo, catalizzatore degli sguardi dei tanti turisti che visitano il museo, custodisce una straordinaria raccolta di dipinti che copre un arco cronologico dal Duecento all'Ottocento. Il mio studio si concentrerà sul nucleo del XV secolo, collocato prevalentemente nella *Sala del Colosso* e nella

¹⁷¹ Lo studio del caso ha preso avvio dalla ricerca archivistica sui depositi archeologici legati agli scavi della metropolitana e dall'osservazione degli spazi temporanei della Soprintendenza. Nel 2026 il coinvolgimento dell'autrice di questo contributo si è esteso al piano professionale, con un incarico di consulenza museale sul layout funzionale degli spazi e sui sistemi di deposito per le diverse tipologie di materiali archeologici.

¹⁷² Ph.D. Student – IMT. Intervento revisionato dall'autrice.

Sala di Paolo Uccello e dello Scheggia, riallestite nel 2022, e, in parte, al primo piano nella sezione dedicata al Tardogotico.

La scelta di questo nucleo nasce dall'intento di proseguire la catalogazione scientifica della collezione, iniziata nel 2003 sotto la direzione di Miklós Boskovits (*Dal Duecento a Giovanni da Milano*, vol. I, a cura di M. Boskovits, A. Tartuferi, Firenze 2003) e continuata con i due successivi cataloghi del 2010 (*Il Tardo Trecento*, vol. II, a cura di M. Boskovits, D. Parenti, Firenze 2010) e del 2020 (*Il Tardogotico*, vol. III, a cura di C. Hollberg, A. Tartuferi, D. Parenti, in collaborazione con A. Chiostrini, Firenze 2020). Il lavoro si colloca dunque come naturale prosecuzione di quel progetto, abbracciando un periodo compreso tra il 1440 e la fine del Quattrocento, per un totale di 46 dipinti, per i quali si sta svolgendo una ricognizione dei dati inventariali, di restauro e fotografici, raccolti in appositi *database*. Lo studio integrato di queste informazioni, inclusa la ricognizione bibliografica, costituisce un primo e importante passo nell'analisi di un'opera d'arte, fornendo informazioni essenziali per lo studio delle sue vicende materiali, critiche e storico-collezionistiche.

Per un gruppo più ristretto di dipinti, databili tra il 1440 e il 1460, verrà condotta una schedatura scientifica approfondita, articolata in indagini iconografiche, stilistiche, materiali e storiche. Particolare attenzione sarà riservata alla ricostruzione del contesto di provenienza delle opere, mediante ricerche archivistiche mirate.

La catalogazione scientifica costituisce un momento fondamentale nella vita di un museo: consente di verificare, aggiornare e approfondire la conoscenza delle opere attraverso lo studio integrato di dati tecnici, stilistici e storici. Questa attività, oltre a offrire nuovi strumenti di approfondimento per la comunità scientifica, contribuisce a costruire nuove narrazioni del patrimonio, rafforzando il ruolo del museo come luogo vivo di conoscenza, ricerca e divulgazione.

Gonfaloni e stendardi processionali in Italia (1400-1630): un percorso di ricerca tra pittura e devozione, di Domiziana Pelati¹⁷³

Mi occupo di un tema di storia dell'arte forse poco noto al grande pubblico, ovvero gli stendardi (o gonfaloni) processionali. Si tratta di dipinti religiosi commissionati da confraternite laicali e autorità civiche per essere utilizzati durante le processioni. La mia ricerca si propone di svolgere uno studio tipologico della produzione italiana tra il 1400 e il 1630.

Queste opere, spesso dimenticate o disperse, avevano durante l'età moderna un grande valore rappresentativo. Nonostante grandi maestri come Gentile da Fabriano, Raffaello o Guido Reni si siano impegnati in questa produzione, gli studi - con alcune eccezioni - si sono spesso limitati a un'analisi formale dei dipinti, tralasciando l'aspetto funzionale. La loro natura ibrida di opere d'arte e oggetti liturgici, tuttavia, impone una lettura storico-artistica capace di integrare molteplici aspetti.

Nel condurre i miei studi, la difficoltà maggiore è posta dall'eterogeneità di tale *corpus*; mi riferisco alla varietà dei supporti, delle dimensioni, delle iconografie. Oltre a realizzare uno studio sistematico della materia, un altro obiettivo della mia tesi è di costruire una sorta di *database*, un repertorio di oggetti utile anche agli studi futuri. Come apprendiamo da fonti e testimonianze storiche, gli stendardi erano senz'altro presenti già dal medioevo nel corredo liturgico processionale delle confraternite. Della grande processione dei Bianchi nel 1399, per

¹⁷³ Ph.D. Student – IMT. Intervento revisionato dall'autrice.

esempio, restano testimonianze scritte e visive che hanno spinto gli studiosi a interrogarsi sul ruolo giocato da tale evento nella diffusione di certi modelli in Italia. Il carattere rappresentativo delle opere presso i committenti è attestato anche dalle testimonianze più tarde di Giorgio Vasari: un esempio su tutti è il *Gonfalone di San Sebastiano* del Sodoma (1525, Firenze, Uffizi), gelosamente conservato dai confratelli senesi che si rifiutarono di venderlo ad alcuni mercanti lucchesi per una buona somma di denaro.

Numerose fonti raccontano le processioni, specie quelle del Corpus Domini, come esperienze multisensoriali che univano liturgia, arte, musica e sacre rappresentazioni. Oltre ad abitare un contesto espositivo ‘mobile’, gli stendardi potevano svolgere anche la funzione di pale d’altare. Come dimostrano alcuni casi – uno su tutti il *Gonfalone di San Francesco al Prato* di Benedetto Bonfigli (1464, Perugia, San Francesco al Prato) -, quando non in uso, essi potevano essere esposti sugli altari, dentro tabernacoli appositamente progettati. Un aspetto centrale della mia ricerca riguarda poi gli stendardi opistografi. Il loro uso e significato nel contesto processionale si intreccia con lo studio iconografico dei soggetti iconici e narrativi che si alternano o coesistono all’interno della tipologia, suggerendo un linguaggio visivo dinamico e complesso.

La mia ricerca intende, in sintesi, analizzare le opere in quanto vere e proprie *visual prayers*, nonché oggetti manipolabili dal profondo significato religioso e civico, oggetti in cui, attraverso la partecipazione attiva alle processioni, le comunità si rivedono e attraverso i quali comunicano la propria fede.

L’archivio della scultrice Fiore de Henriquez (1921-2004). Storie di Patrimonio e identità di genere, Emanuele Carlenzi¹⁷⁴

Fiore de Henriquez (Trieste, 1921 – Peralta, 2004) è stata una scultrice attiva tra Italia, Regno Unito e Stati Uniti, formatasi all’Accademia di Belle Arti di Venezia e successivamente a Firenze, dove lavorò con Arturo Martini. Trasferitasi a Londra nel secondo dopoguerra, si affermò soprattutto nella pratica del ritratto scultoreo, entrando in relazione con figure centrali della scena artistica e culturale internazionale. Dopo una lunga carriera segnata da mobilità, committenze e relazioni transnazionali, nel 1968 acquistò il borgo di Peralta, sulle colline di Camaione, trasformandolo progressivamente in casa, studio, luogo di accoglienza e spazio di produzione artistica.

L’Archivio Fiore de Henriquez, conservato a Peralta, raccoglie documenti, fotografie, corrispondenze, diari, rassegne stampa, disegni, costumi, opere e materiali eterogenei prodotti e raccolti dall’artista nel corso della sua vita. Più che un semplice deposito documentario, l’archivio si configura come un luogo fisico e concettuale in cui la vicenda biografica, artistica e relazionale di de Henriquez può essere ricostruita nella sua complessità. La presenza delle opere ancora conservate nel borgo, insieme alla documentazione personale e professionale, rende Peralta parte integrante dell’archivio stesso: non uno sfondo neutro, ma un ambiente profondamente segnato dall’intervento creativo dell’artista.

Dal 2023 l’Archivio è oggetto di un lavoro di studio, riordino e valorizzazione condotto dall’Unità di ricerca LYNX (Center for the Interdisciplinary Analysis of Images, Contexts, Cultural Heritage) della Scuola IMT Altı Studi Lucca, in accordo con l’erede Dinah Patricia Voisin e con la collaborazione di Derya Acuner, Linda Bertelli, Emanuele Carlenzi, Martina Cavalli, Agnese Ghezzi, Francesca Leonardi. Il progetto mira a rendere progressivamente accessibile un

¹⁷⁴ Ph.D. Student – IMT. Intervento revisionato dall’autore.

patrimonio ancora in larga parte inesplorato, intrecciando metodologie della storia dell'arte, degli studi visuali e della ricerca archivistica.

La specificità dell'Archivio Fiore de Henriquez risiede anche nella possibilità di rileggere la sua opera alla luce della sua esperienza intersex e delle sue relazioni lesbiche, dimensioni che l'artista non tradusse mai in una militanza esplicita, ma che attraversano in modo significativo la sua produzione, la sua autorappresentazione e le sue carte. Pur non essendo un archivio di attivismo, esso conserva la testimonianza di una presenza profondamente politica: quella di un corpo che, attraverso la propria esistenza, la pratica artistica e le relazioni costruite nel corso della vita, ha costantemente ecceduto le norme culturali, sociali e biopolitiche del proprio tempo. In questo senso, l'archivio non documenta una lotta organizzata, ma restituisce le tracce di una continua negoziazione con le categorie di sesso, genere e identità. La sua valorizzazione permette quindi non solo di approfondire il rapporto tra corpo, genere, arte e memoria, ma anche di interrogare criticamente le assenze e le marginalizzazioni che hanno caratterizzato la storia dell'arte del Novecento, restituendo centralità a esperienze e soggettività che per lungo tempo sono rimaste ai margini delle narrazioni ufficiali.

Repatriation and Sovereignty: Indigenous Heritage in International Perspective, di Christina Iannelli¹⁷⁵

Questo intervento presenta parte della ricerca che ho sviluppato durante il mio dottorato presso l'IMT School for Advanced Studies di Lucca, dove sto completando un PhD in Museum Studies. Mentre la mia tesi si concentra sulla storia istituzionale del Museo Nazionale Romano tra il 1981 e il 2000, ho anche approfondito come le questioni di sovranità, diplomazia e patrimonio culturale si intreccino attraverso la pratica della repatriazione.

La repatriazione è spesso descritta come il ritorno di oggetti culturali o resti ancestrali alle comunità di provenienza. Tuttavia, al di là delle procedure tecniche che la regolano, essa rivela come il patrimonio culturale possa agire come una forma di soft power, capace di affermare la sovranità e di ridefinire le relazioni politiche. La mia ricerca esplora questa dimensione attraverso due casi di studio distinti: la repatriazione guidata dalle comunità indigene in Canada e il ritorno della Dea di Butrinto dall'Italia all'Albania.

In Canada, molte nazioni indigene hanno reinterpretato la repatriazione non come una politica museale interna, ma come un processo nazione-a-nazione. Il ritorno, nel 2018, da parte del Royal Ontario Museum di oltre cento resti ancestrali e più di cinquemila oggetti funerari alla comunità Anishinaabe dei Rainy River First Nations, nel nord-ovest dell'Ontario, ne è un esempio emblematico. Guidata dal diritto Anishinaabe e dalle pratiche cerimoniali tradizionali, la sepoltura che seguì non fu un gesto simbolico, bensì un atto diplomatico: riaffermò la sovranità indigena e ridefinì il ruolo del museo come partner piuttosto che come proprietario. Frameworks come la United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples e la Truth and Reconciliation Commission of Canada rafforzano questa interpretazione, riconoscendo l'autorità delle nazioni indigene nel controllo del proprio patrimonio culturale.

Considerare questi ritorni come fenomeni internazionali, anche quando avvengono all'interno dei confini di uno Stato, amplia la nostra comprensione della sovranità e della diplomazia. La

¹⁷⁵ Ph.D. Student – IMT. Intervento revisionato dall'autrice.

repatriazione diventa così uno spazio di incontro in cui sistemi culturali, giuridici e politici si sovrappongono, e i musei assumono il ruolo di mediatori tra questi diversi ordini.

Una dinamica analoga emerge, pur in condizioni molto differenti, nel ritorno della Dea di Butrinto dal Museo Nazionale Romano all'Albania nel 1982. In questo caso, non si trattò di un'iniziativa dal basso, ma di un atto plasmato dalla diplomazia della Guerra Fredda. Gestita a livello ministeriale, l'operazione rappresentò un riconoscimento politico della sovranità culturale albanese e, al contempo, un esempio di diplomazia culturale italiana.

Considerati insieme, questi casi mostrano come la repatriazione – che si tratti di processi indigeni o di scambi tra Stati – funzioni come un'espressione di soft power: un modo per negoziare il riconoscimento e costruire relazioni attraverso la cultura.

Dal punto di vista degli studi museali, questa prospettiva mette in discussione l'idea del museo come spazio neutro. La repatriazione costringe le istituzioni a muoversi tra diversi ordinamenti giuridici, a riconoscere le comunità viventi come interlocutori attivi, e ad accettare che le collezioni non siano proprietà inerti, ma luoghi di relazione. Essa unisce etica, diritto e politica, mostrando come il patrimonio stesso partecipi ai processi diplomatici.

Sia a Roma che nel nord dell'Ontario, la repatriazione non riguarda mai solo il passato: è una pratica profondamente contemporanea, attraverso la quale comunità e nazioni riaffermano la propria sovranità e ridefiniscono il ruolo diplomatico dei musei.

INTERVISTA | PONTI DI CULTURA: TEMPO E SPAZIO, GUERRA E PACE

Gaetano Scognamiglio dialoga con Federico Rampini¹⁷⁶ e Jacopo Rampini¹⁷⁷

Gaetano Scognamiglio

Iniziamo questo incontro con Jacopo Rampini e Federico Rampini, che ci raggiunge da New York attraverso un contributo video. Il tema che avevamo immaginato per questo appuntamento è “Ponti di cultura: tempo e spazio, guerra e pace”. Lo avevamo definito parecchio tempo fa, prima ancora di leggere il libro di Federico e Jacopo Rampini, che, quasi per coincidenza, incrocia esattamente molte delle questioni che volevamo affrontare. Quando abbiamo scelto di declinare il tema dei ponti, che rappresenta uno dei fili conduttori di questa edizione di LuBeC, abbiamo pensato innanzitutto alle fratture generazionali. Il rapporto tra padre e figlio ne rappresenta naturalmente una delle espressioni più immediate, ma il ragionamento si allarga alle numerose fratture che attraversano oggi le nostre società: tra comunità, opinioni, identità, fino alle forme di intolleranza e di estremismo che rifiutano il confronto e il dialogo. Sullo sfondo c'è purtroppo lo scenario drammatico delle guerre alle quali stiamo assistendo.

Da una posizione certamente privilegiata rispetto a tante parti del mondo, ci interroghiamo allora sulla possibilità che la cultura svolga una funzione di ponte, capace di avvicinare realtà distanti, creare occasioni di comprensione e mantenere aperto uno spazio di dialogo. È proprio all'interno di questa riflessione che si inserisce il libro di Federico e Jacopo Rampini. Per questo abbiamo chiesto loro di costruire con noi una conversazione che vorremmo aprire anche al pubblico presente in sala.

Prima di iniziare il dialogo, ascolteremo il contributo video di Federico Rampini da New York.

Federico Rampini (Video)

Un caro saluto da New York a Lucca. Desidero rivolgere un saluto e un augurio ai partecipanti a questa discussione e alla presentazione del nostro libro. Come Jacopo potrà raccontarvi, è stato lui a trascinarci in questa avventura, in questo esperimento. Ho scritto una trentina di libri; tutti saggi; questo è il nostro primo romanzo, e rappresenta una novità anche per Jacopo. L'idea l'ha avuta lui, anche perché è un romanzo che ha già, nella sua concezione e nel suo ritmo narrativo, una vocazione spettacolare, da thriller, destinato probabilmente a diventare, incrociamo le dita, una serie televisiva.

La storia è una storia di gioco di potere, di intrigo familiare. In questo senso, una storia molto italiana: uno scontro di potere in una famiglia nella dinamica di successione al vertice di un'impresa. E sappiamo che il capitalismo italiano è un capitalismo familiare, fatto di imprese create spesso da padri padroni, qualche volta anche madri, ma più spesso il capitalismo è patriarcale nel nostro Paese. Il momento della successione è anche un momento molto delicato, in cui a volte le imprese si sfasciano e fanno una brutta fine.

Io, in questo romanzo, che è un thriller di geopolitica, ho messo soprattutto il grande sfondo globale che fa da scenario. Sul retroscena c'è un mondo che si avvia forse verso la terza guerra mondiale. L'anno del 2027 non è un anno scelto a caso, è un anno vicino. Si tratta di fantapolitica, ma molto ravvicinata.

¹⁷⁶ Giornalista e scrittore

¹⁷⁷ Attore e scrittore

Il 2027 è l'anno, secondo i generali americani del Pentagono, in cui il riarmo della Cina avrà raggiunto livelli talmente spaventosi che un'aggressione cinese all'isola di Taiwan non potrebbe più essere respinta dall'America. I rapporti di forza sarebbero troppo sbilanciati in favore della Cina. Quindi il 2027 è un anno chiave da questo punto di vista.

Taiwan è un'isola importantissima per tutti noi. Ciò che avete voi in questo momento in tasca, il vostro telefonino o il vostro tablet, l'automobile che avete guidato per arrivare fin qui, è piena di microchip taiwanesi. Il 60% dei microchip, dei semiconduttori, quelle piccole memorie, intelligenze elettroniche digitali che animano tutto il mondo di oggi, viene prodotto a Taiwan. Anche oggetti molto banali, persino gli elettrodomestici, ormai sono pieni di microchip, per non parlare delle centrali elettriche che vi illuminano o fanno funzionare i vostri treni e tutto ciò che è militare e riguarda la difesa. Insomma, Taiwan è il numero uno mondiale dei microchip. Se Taiwan smette, per qualche ragione, per qualche crisi geopolitica, di mandare microchip in Occidente, in Italia, si ferma tutto. Peggio, molto peggio di quello che accadde all'inizio della pandemia del Covid. Quindi l'azienda di cui parliamo nel romanzo è un'azienda italiana, ma opera proprio in quel settore strategico ed è perciò contesa tra America e Cina. E questo è il grande quadro, il grande sfondo sul quale si svolge poi una vicenda fatta di personaggi umani molto densi, molto forti. Su questo vi lascio con un saluto da New York alla presentazione di Jacopo. Buona serata.

Gaetano Scognamiglio

Bene, a questo punto abbiamo come sfondo il nuovo romanzo di Federico e Jacopo Rampini, *Il gioco del potere*, che può introdurre una riflessione più ampia sui temi che vorrei affrontare questa sera. Chiederei anzitutto a Jacopo di offrirci una breve presentazione del libro. A partire da questo spunto, vorrei poi soffermarmi su un paio di questioni di carattere generale. La prima riguarda la sua esperienza personale e il rapporto padre-figlio, una frattura generazionale che attraversa anche il romanzo. La seconda riguarda gli Stati Uniti. Dall'Europa osserviamo con stupore un'America che non corrisponde più alla rappresentazione tradizionale che ne abbiamo avuto per molti anni. Vediamo un Paese profondamente diviso, attraversato da forti contrapposizioni e da tensioni che spesso ci appaiono particolarmente aspre. Sono aspetti che ritroviamo anche nel libro, il quale sembra condensare molte delle questioni di cui stiamo discutendo oggi, pur nella cornice narrativa dell'ipotesi del 2027. Vorrei quindi che ci aiutassi a riflettere su questi due temi.

Jacopo Rampini

Il Gioco del potere è ambientato nel 2027. Abbiamo immaginato una crisi intorno a Taiwan, con la Cina che blocca il commercio dei microchip e gli Stati Uniti chiamati a reagire. Da una parte c'è quindi la geopolitica; dall'altra una storia di successione familiare, quella di un padre e di un figlio. È la parte sulla quale ho lavorato soprattutto io. L'idea iniziale del romanzo è mia. Faccio l'attore negli Stati Uniti e da anni cercavo di convincere mio padre a realizzare qualcosa insieme. Avevamo già fatto degli spettacoli teatrali, ma questa volta volevamo andare oltre. Non essendo un romanziere, sono partito da una regola molto semplice: scrivere di ciò che conosco. E quindi ho scelto il rapporto tra padre e figlio.

Al centro della storia c'è il fondatore di un'azienda italiana di eccellenza che produce microchip e che, nel momento in cui esplode il conflitto tra Cina e Stati Uniti, si trova contesa fra i due blocchi. Ma il conflitto non è soltanto geopolitico. All'interno dell'impresa c'è un passaggio generazionale. Il figlio, che contiene diversi elementi autobiografici, non vuole vivere

nell'ombra paterna, si trasferisce negli Stati Uniti, diventa artista e cerca di prendere le distanze dalla famiglia. Una serie di eventi lo costringe però a tornare in Italia e, in qualche modo, a diventare proprio quel padre dal quale aveva cercato di allontanarsi. Ho inserito molti elementi personali. Vivendo negli Stati Uniti e in Francia, essere figlio di Federico Rampini mi ha dato soprattutto opportunità. In Italia, invece, vengo immediatamente identificato come "il figlio di Federico Rampini". Anche questo rapporto con l'identità e con l'eredità paterna è entrato nel romanzo.

Gaetano Scognamiglio

Nel libro il padre viene eliminato quasi subito. Federico, fortunatamente, è vivo e vegeto. Potremmo dire allora che questo rapporto è stato vissuto, elaborato e forse anche superato. A proposito di ponti di cultura: nella vostra esperienza personale questo ponte si è mai rotto? E, se sì, come si è ricostruito?

Jacopo Rampini

L'idea iniziale della storia è mia e nasce come soggetto per una serie televisiva. Quando sono riuscito a convincere mio padre a scrivere insieme questo romanzo e abbiamo trovato una casa editrice disposta a sostenerci, ero però molto preoccupato. Ho trascorso gran parte della mia vita cercando di costruirmi un'identità autonoma all'estero, proprio per non vivere nell'ombra di mio padre, e sapevo che questo progetto mi avrebbe riportato esattamente nella situazione che avevo sempre cercato di evitare: quella dei paragoni continui. C'era anche il rischio che qualcuno interpretasse questa nuova esperienza come una forma di nepotismo o che pensasse che stessi semplicemente cercando di diventare mio padre. Ho accettato la sfida, ma a una condizione narrativa: il padre doveva essere eliminato quasi subito. Se il figlio doveva emergere, il padre doveva morire. Così, già nei primi capitoli, ho scelto di far scomparire la figura paterna. Una decisione che mio padre non ha particolarmente apprezzato. Non ha accettato di essere liquidato così rapidamente e ha quindi trovato un espediente per rientrare nel romanzo. È qui che entrano in scena l'intelligenza artificiale e le teorie della *Singularity*, legate anche alle riflessioni sviluppate da Ray Kurzweil nella Silicon Valley.

L'idea è che, in un futuro non troppo lontano, una parte del nostro pensiero, della nostra memoria e della nostra conoscenza possa essere trasferita a sistemi intelligenti, permettendoci in qualche modo di continuare a esistere anche dopo la morte biologica. È così che mio padre riesce a rimanere presente nel romanzo. Quando il padre scompare, il figlio torna in Italia per prendere le redini dell'azienda e scopre che gli è stato lasciato in eredità un computer capace di guidarlo nella gestione dell'impresa. Il protagonista è un fotografo che vive a New York e non possiede alcuna esperienza nella conduzione di un'azienda di microchip. Improvvisamente si trova quindi a dover assumere una responsabilità completamente nuova, accompagnato però dalla presenza digitale del padre, che continua a seguirlo e orientarlo nel corso della storia. In eredità, in qualche modo, il padre gli lascia anche una ragazza. Nel romanzo c'è infatti una storia d'amore e questa figura femminile, anch'essa legata al padre, accompagna il protagonista nel suo percorso di apprendimento e trasformazione.

Gaetano Scognamiglio

Quindi, alla fine, del padre non ci si libera mai, almeno nella versione che ne dai nel romanzo. Viene eliminato, ma poi ritorna sotto un'altra forma. Mi viene in mente Amadeus, dove la figura paterna continua a rappresentare per Mozart una presenza quasi ossessiva, anche dopo la sua scomparsa. Nel tuo caso, però, mi sembra che questo rapporto sia stato progressivamente

elaborato e che tu sia riuscito a trovare una strada autonoma. Al di là del romanzo, entrando in un ambito più personale, c'è stata davvero una frattura nel vostro rapporto? Avete attraversato momenti di forte conflitto? E, se sì, come siete riusciti a superarli?

Jacopo Rampini

Ho un ottimo rapporto con mio padre, altrimenti probabilmente non saremmo riusciti a scrivere un libro insieme. È stata un'esperienza complessa, anche perché nessuno dei due aveva mai scritto un romanzo.

Essere figlio di Federico Rampini mi ha dato moltissime opportunità. Ho avuto la fortuna di crescere tra Stati Uniti e Francia, di viaggiare e fare esperienze straordinarie. Allo stesso tempo, il suo successo e la sua notorietà in Italia rappresentano inevitabilmente una sfida.

Qui vengo spesso percepito prima di tutto come suo figlio. Negli Stati Uniti questo non accade. Quando sono a New York posso semplicemente essere Jacopo Rampini.

Durante la scrittura del libro ho trascorso un periodo in Italia e ho sperimentato più intensamente questa condizione. Anche il romanzo mi ha aiutato a comprenderla meglio.

Sono arrivato alla conclusione che non potrò cancellare questa eredità, ma posso scegliere la mia strada. Per questo voglio continuare il mio percorso negli Stati Uniti e la mia carriera di attore. Non devo necessariamente diventare famoso quanto mio padre: devo riuscire a essere me stesso.

Gaetano Scognamiglio

Vorrei allora spostare la conversazione sugli Stati Uniti. Per molti della mia generazione l'America ha rappresentato a lungo un modello. Io sono cresciuto a Napoli, dove la presenza della NATO era molto forte, e ricordo quanto da ragazzi guardassimo ai prodotti, ai costumi e allo stile di vita americano con grande fascinazione. Quell'immagine è durata a lungo. Oggi, invece, osserviamo un Paese che sembra attraversato da fratture molto profonde e che facciamo più fatica a comprendere. Qual è la tua percezione, vivendo negli Stati Uniti?

Jacopo Rampini

Su questo mio padre sarebbe sicuramente più preciso di me. Una delle cose che sostiene spesso è che esista una narrazione europea dell'America molto diversa dalla vita quotidiana negli Stati Uniti. La prima vittoria di Donald Trump ci sorprese moltissimo. Vivevamo a New York e non ce l'aspettavamo. La seconda, invece, è stata molto meno sorprendente, perché erano ormai evidenti le difficoltà attraversate dal Partito Democratico. Gli Stati Uniti stanno vivendo una fase complessa e Trump è una figura profondamente divisiva. Ma personalmente continuo a credere nella capacità dell'America di attraversare queste fasi. Continuo anche a credere nel sogno americano, perché l'ho sperimentato direttamente. Per me gli Stati Uniti rimangono un Paese nel quale è possibile trovare opportunità, pur con tutte le contraddizioni del presente.

Anche nel romanzo abbiamo voluto raccontare due Americhe diverse attraverso le generazioni. Il padre conosce l'America della prima Silicon Valley, quella che guarda con entusiasmo all'innovazione e a figure come Steve Jobs. Il figlio vive invece nella New York del 2027, segnata dai conflitti culturali e politici degli anni più recenti. Raccontiamo quindi un'America divisa, ma continuiamo a essere attratti da essa. E resta una domanda aperta: se l'Europa smette di guardare agli Stati Uniti come punto di riferimento, quale alternativa immagina per il proprio futuro?

Gaetano Scognamiglio

Restando sul rapporto tra America ed Europa, l'Occidente ha rappresentato a lungo un riferimento comune, sia per la cultura che ha espresso sia per i modelli di vita che ha proposto.

Mi piacerebbe capire se oggi, nell'opinione pubblica americana, si percepisca realmente una frattura nei confronti dell'Europa. Torno volutamente sul tema dei ponti, che attraversa questa nostra riflessione. Esiste davvero il rischio di una rottura culturale tra le due sponde dell'Atlantico, tale da mettere in discussione quei valori di fondo che ci hanno storicamente uniti? Oppure si tratta soprattutto di una percezione amplificata dal dibattito politico e mediatico, che nella vita quotidiana trova un riscontro molto meno evidente? In altre parole, questa distanza culturale tra Europa e Stati Uniti è qualcosa di concreto e realmente percepibile nella società americana oppure no?

Jacopo Rampini

Naturalmente questa è una mia opinione personale, basata soprattutto sull'esperienza di vita negli Stati Uniti, dove ho trascorso gran parte della mia vita, pur continuando a tornare frequentemente in Europa e in Italia. È un tema che entra anche nel romanzo. Il gioco del potere è distopico perché immagina un 2027 segnato da un nuovo conflitto tra Cina e Stati Uniti intorno a Taiwan, ma mi piace definirlo anche, in parte, utopico. In Italia si parla spesso di fuga dei cervelli, di giovani laureati che cercano opportunità all'estero, negli Stati Uniti, nel Regno Unito o altrove. Nel romanzo ho voluto raccontare il percorso opposto: quello di un giovane che ha maturato esperienze professionali negli Stati Uniti e che, a un certo punto, decide di tornare in Italia. In questa scelta c'è molto anche del mio vissuto personale. Dopo tanti anni in America, a un certo punto non avevo più soltanto il sogno americano: avevo sviluppato anche un sogno italiano. Ho lavorato come attore e, per molti anni, anche come cameriere in un ristorante toscano nel West Village di New York. Una sera mi capitò persino di servire Barack Obama. Ma, al di là dell'aneddoto, ciò che ricordo soprattutto è l'affetto straordinario dei clienti americani nei confronti dell'Italia e, più in generale, dell'Europa. Quando dicevo di essere italiano, la reazione era quasi sempre entusiasta. Molti conoscevano la Toscana, Capri, le Cinque Terre o altre parti del nostro Paese. Per questo credo che, anche quando la politica fatica a mantenere saldi i rapporti tra le due sponde dell'Atlantico, esistano legami molto più profondi, costruiti dalla cultura, dalla storia, dalla tradizione culinaria, dallo stile di vita e dalla bellezza. Questi ponti, a mio avviso, sono ancora molto vivi.

Sono arrivato a Lucca da poche ore e ho già incontrato diversi americani. Lo stesso accade continuamente a Firenze, a Roma, in Liguria e in molte altre città italiane. E, allo stesso tempo, a New York incontro ogni giorno moltissimi italiani ed europei. A volte mi chiedo quindi se la rappresentazione mediatica non tenda a esasperare alcune distanze. Non credo che oggi un europeo debba percepire gli Stati Uniti come un luogo improvvisamente inaccessibile o ostile. Esistono certamente episodi che fanno notizia, ma la realtà quotidiana rimane molto più articolata. Naturalmente New York non rappresenta tutta l'America, così come San Francisco non rappresenta l'intero Paese. Esistono territori, comunità e sensibilità molto diverse.

Nonostante questo, faccio fatica a immaginare che i ponti tra Europa e Stati Uniti possano davvero sfaldarsi. Siamo ormai profondamente interconnessi. Lo dimostrano anche i continui scambi, i flussi turistici e i nuovi collegamenti che continuano a essere attivati. La cultura popolare stessa contribuisce a rafforzare questi legami: una serie televisiva può alimentare il desiderio di conoscere un territorio e trasformarsi in una nuova occasione di incontro. Per

questo non penso che i ponti tra Europa e America stiano scomparendo. Al contrario, continuano a rinnovarsi attraverso forme diverse. E, avendo vissuto a lungo tra questi due mondi, mi considero anch'io, in qualche modo, parte di questo ponte. La sfida è continuare a costruirlo e a rafforzarlo.

Gaetano Scognamiglio

Molto bene. Questa è una cosa molto consolante ed è, in qualche modo, una conferma del fatto che la cultura unisce. Al di là di tutto, infatti, esiste un grande legame fatto di cultura e di radici, che mi sembra importante sottolineare.

Jacopo Rampini

Ed è forse anche ciò che è accaduto nel nostro lavoro. Il progetto era nato come idea per una serie televisiva, ispirata in parte a *Succession* e alle dinamiche di potere e successione nelle grandi famiglie imprenditoriali. A un certo punto mi sono reso conto che serviva uno sguardo geopolitico più ampio ed è stato allora che ho coinvolto mio padre.

Da lì è iniziato un lavoro durato circa tre anni, nel quale abbiamo dovuto imparare insieme un linguaggio nuovo. Il risultato è un romanzo che unisce thriller e geopolitica. Anche in questo senso il libro è un ponte: nasce dall'incontro tra due esperienze e competenze diverse.

Sicuramente ho spinto mio padre a fare qualcosa di diverso, ed è stata anche un'occasione per avvicinarci. Durante la scrittura è accaduto qualcosa di nuovo: spesso ci siamo scambiati messaggi indiretti attraverso ciò che scrivevamo. Per lui la fiction ha rappresentato anche una forma di libertà rispetto alla saggistica, permettendogli di immaginare personaggi, situazioni e scenari senza essere vincolato esclusivamente ai fatti.

Negli ultimi anni anche mio padre si è avvicinato al mondo della recitazione, attraverso il teatro e la televisione. Forse il mio lavoro lo ha stimolato a esplorare anche questo ambito. Allo stesso tempo, entrambi i miei genitori hanno sempre sostenuto la mia carriera di attore. Io, a mia volta, ho seguito molto il lavoro di mio padre: ho letto i suoi libri e realizzato gli audiolibri delle sue opere più recenti. Anche nell'audiolibro del nostro romanzo ho cercato di inserire elementi personali, interpretando il personaggio di Fosco Fallaci, giornalista che accompagna la componente geopolitica della storia.

Anche il rapporto con mia sorella entra nel romanzo in forma molto più conflittuale rispetto alla realtà. Ho una sorella di un anno più grande che vive in California ed è docente universitaria. Abbiamo caratteri molto diversi e il nostro rapporto non è sempre stato semplice.

Nel romanzo ho estremizzato questa dimensione, trasformandola in un conflitto segnato anche dalla competizione per l'attenzione paterna. Nella realtà, invece, negli ultimi anni ci siamo molto riavvicinati, anche in occasione della nascita di sua figlia. Quindi, mentre nel romanzo il protagonista tende a recidere i propri legami familiari, nella mia vita è accaduto piuttosto il contrario.

Gaetano Scognamiglio

Mi sembra un buon punto per concludere. Siamo partiti dalle fratture generazionali e siamo arrivati alla possibilità di ricomporre i rapporti e costruire ponti. Il dialogo ha attraversato la famiglia, il rapporto tra generazioni, la geopolitica e il legame tra Europa e Stati Uniti, riportandoci al filo conduttore di questo incontro: la capacità della cultura di creare relazioni e mantenere aperti spazi di dialogo anche quando esistono distanze e conflitti.

Promo PA Fondazione e lo staff di LuBeC vi aspettano alla ventiduesima edizione di LuBeC -
Lucca Beni Culturali
Real Collegio, 14 e 15 ottobre 2026

info@lubec.it

www.lubec.it



V.le Luporini 37/57 - 55100 Lucca

Tel. +39 0583 582783

Fax. +39 0583 1900211

info@promopa.it

Finito di stampare nel mese di settembre 2026

La XXI edizione di LuBeC è stata *PONTI DI CULTURA*, un titolo che richiama la capacità della cultura di mettere in relazione ciò che è distante e di costruire connessioni tra persone, generazioni, territori, saperi e linguaggi. In un tempo segnato da profonde trasformazioni sociali, economiche, ambientali e tecnologiche, costruire ponti significa creare spazi di dialogo e partecipazione, rafforzare la coesione e generare nuove opportunità di innovazione e sviluppo sostenibile. La cultura attraversa così i confini del settore per intrecciarsi con la transizione digitale e verde, il welfare, la rigenerazione dei territori, l'innovazione sociale e l'imprenditorialità creativa.

I Cantieri tematici di LuBeC 2025 hanno tradotto questa visione in percorsi di confronto dedicati alle alleanze, agli strumenti e alle competenze necessari per rendere la cultura parte attiva dei processi di trasformazione. Dalla sostenibilità al welfare culturale, dall'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale al rapporto con l'impresa, fino al turismo e alla valorizzazione dei territori, è emersa una stessa esigenza: superare approcci settoriali e costruire connessioni stabili tra politiche, risorse, conoscenze e comunità. È in questa capacità di mettere in relazione visioni e pratiche, soggetti pubblici e privati, dimensione locale e prospettiva nazionale che LuBeC individua una delle condizioni per rafforzare il ruolo della cultura nello sviluppo del Paese.

LuBeC è il CANTIERE CULTURA di



Con la partecipazione di



Con il sostegno di



Partner istituzionali



Partner



Main Media Partner



Media Partner



ISBN 978-88-99891-34-3



9 788899 891343