

Appendice a:

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 26 Anno 2016



Culture and Development
PROJECTS AND TOOLS
FOR LOCAL GROWTH

Cultura e Sviluppo
PROGETTI E STRUMENTI
PER LA CRESCITA DEI TERRITORI



2016

International Forum | Colloqui Internazionali

**RAVELLO
LAB** **11th Edition**
Ravello | Villa Rufolo
20-22 Ottobre

MEDAGLIA DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA





Ravello Lab 2016

Da Ravello Lab ancora, una volta, il richiamo ad un approccio integrato al patrimonio culturale per affermare una 'cultura' della pianificazione strategica e di una progettazione integrata e partecipata (ispirata alla Convenzione di Faro) che coinvolga diversi livelli istituzionali e metta in relazione pubblico e privato, al fine di dare impulso allo sviluppo dei territori. Di rilievo, altresì, il confronto sulla necessità di conquistare nuovi pubblici alla cultura anche a sostegno di una migliore qualità delle relazioni civili nelle comunità.

Si è conclusa sabato 22 ottobre 2016, la XI edizione di Ravello Lab-Colloqui Internazionali che, per tre giorni, ha visto impegnati oltre 60 tra rappresentanti del MiBACT, operatori, accademici e *stakeholders* di diversa provenienza, divisi in tavoli di lavoro nella splendida cornice di Villa Rufolo sul tema cultura e sviluppo.

Nel quadro della Strategia UE 2020, l'Europa ha sviluppato una serie di strumenti e programmi finalizzati a favorire un approccio integrato al patrimonio culturale, nuovi modelli di *governance* partecipativa della cultura e lo sviluppo delle industrie creative. Si tratta di temi che, sin dalla prima edizione, sono stati al centro delle riflessioni di Ravello Lab - Colloqui Internazionali, promosso dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e da Federculture. La più recente comunicazione della Commissione (successivamente fatta propria dal Parlamento Europeo con una propria Risoluzione) '**Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa**' e la **Convenzione di Faro** sulla partecipazione dei cittadini alla cultura, rafforzano l'ispirazione che ha costantemente guidato i lavori di Ravello Lab e che, nel corso degli ultimi anni, ha conseguito significativi e concreti risultati.

Due i principali ambiti di discussione: il primo ha esaminato la relazione tra i principali *stakeholders* chiamati ad attuare un approccio integrato al patrimonio culturale, con partico-

lare riferimento ai **Piani di Gestione dei siti UNESCO** e delle corrispondenti *buffer zone*; l'altro volto a sviluppare nuove *policy* culturali di **audience development** ed incremento della partecipazione, che intervengano attivamente e concretamente su una più efficace gestione del patrimonio culturale nell'ottica di un ampliamento consapevole e qualitativo dei pubblici e della loro esperienza di visita nell'era digitale.

Di particolare rilievo il *focus* sui Piani di Gestione dei Siti italiani inseriti nella Lista del Patrimonio Mondiale, animato dall'Arch. Maria Grazia Bellisario del Mibact, quale utile 'protocollo' per promuovere il processo di valorizzazione del patrimonio culturale dei territori. L'esito degli approfondimenti che hanno coinvolto i qualificati operatori che hanno partecipato ai lavori di Ravello Lab, peraltro, sono stati spesso richiamati nell'ambito della VII Conferenza Nazionale dei Siti UNESCO, che si è svolta a Roma dall'8 al 10 novembre u.s. La Conferenza ha accolto con interesse la 'raccomandazione' proposta dai Colloqui di Ravello riguardante il possibile impegno delle risorse del PON *Governance*, destinato alle pubbliche amministrazioni, all'implementazione, in chiave integrata tra i diversi livelli istituzionali, dei Piani di Gestione Unesco ponendo maggiore enfasi sui modelli organizzativi d'impresa culturale.

I Colloqui di Ravello si sono sempre caratterizzati per un orizzonte europeo e per questo am-

3



pio spazio è stato dato alla comunicazione di Erminia Sciacchitano, della DG Cultura della Commissione Europea, relativa agli obiettivi dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale promosso dall'UE per il 2018.

La sintesi dei Colloqui di Ravello è stata presentata dall'Ambasciatore Francesco Caruso, Consigliere del Presidente della Regione Campania per i siti regionali inseriti nella Lista Unesco, e da Rosaria Mencarelli, del Polo Museale umbro del Mibact, che hanno presieduto i due tavoli di lavoro in cui si è articolato il Laboratorio. Dalla copiosa documentazione prodotta e dai numerosi spunti emersi nel corso dei lavori, saranno presto rilasciate le **'Raccomandazioni' di Ravello Lab**, con l'obiettivo di fornire utili indicazioni ai diversi livelli istituzionali e al sistema delle imprese, per la formulazione di interventi operativi che favoriscano il processo di sviluppo a base culturale.

4

Dalla presentazione dei primi risultati del Laboratorio di Ravello si è tratto spunto per un'interessante tavola rotonda a cui hanno partecipato il sociologo **Aldo Bonomi**, Direttore del Consorzio Aaster, **Pierpaolo Forte**, Presidente della Fondazione Donna Regina di Napoli, **Renzo Iorio**, che guida il Gruppo Tematico 'Cultura motore di sviluppo' di Confindustria e **Michael Forschner**, del Governo della Regione austriaca di Burgenland.

Nel suo intervento conclusivo **Alfonso Andria**, Presidente del Comitato Ravello Lab, ha ricordato come la traiettoria segnata dai Colloqui di Ravello abbia già portato a significativi risultati quali l'istituzione della **Capitale Italiana della**

Cultura e il recente Avviso del Mibact **'Progettazione per la Cultura'**, che assegna 5,6 milioni di euro alla progettazione integrata di area vasta per territori di almeno 150.000 abitanti. Si tratta di provvedimenti che hanno l'obiettivo di affermare una 'cultura' della pianificazione strategica e della progettazione integrata tra diversi livelli istituzionali e tra pubblico e privato che può dare un grande impulso allo sviluppo dei territori.

Ancora una volta, la *community* di Ravello Lab, che dal 2006 anima i Colloqui di Ravello, ha messo in campo un impegno meritorio e concreto che si è distinto per la fase di proposta, sempre innovativa ed incisiva, al fine di coniugare il rapporto che lega Cultura e Sviluppo.

Gli importanti risultati prodotti da Ravello Lab sono stati recentemente insigniti dalla Medaglia del Presidente della Repubblica che onora l'impegno dei Promotori dei Colloqui di Ravello.

I lavori si sono conclusi con l'intervento di **Antonio Cesaro**, Sottosegretario ai Beni e alle Attività Culturali e al Turismo che ha sottolineato l'importanza di rigenerare il contesto territoriale, spesso degradato, in cui sono inseriti i nostri 'gioielli' culturali e come sia dunque rilevante la qualità progettuale coniugata con una praticabile cantierabilità, in grado di dare il segno concreto dell'innovazione e dello sviluppo.

Claudio Bocci

Direttore Federculture e Consigliere Delegato Comitato Ravello Lab



RAVELLO LAB 2016
Cultura e Sviluppo
PROGETTI E STRUMENTI
PER LA CRESCITA DEI TERRITORI

5

Contributi dai panel



6



PANEL 1

Pianificazione strategica e modelli di gestione

Chair

Francesco Caruso Consigliere del Presidente della Regione Campania per i Rapporti internazionali e l'UNESCO

Key-note speaker

Maria Grazia Bellisario Direttore Servizio Coordinamento e relazioni internazionali, Ufficio UNESCO, Segretariato Generale MiBACT

Pietro Petrarola Scuola di Specializzazione Beni Storico-Artistici Università del Sacro Cuore, Milano

Partecipanti

Monica Abbiati Regione Lombardia

Dino Angelaccio Laboratorio Accessibilità Universale, Università di Siena

Giovanna Barni Presidente Coopculture

Andrea Billi OECD

Chiara Bocchio Comune di Firenze e Beni Italiani Patrimonio mondiale UNESCO

Maria Vittoria Briscolini Ministero Politiche Agricole, Alimentari e Forestali

Paolo Castelnovi Fondazione Fitzcarraldo

Alberto D'Alessandro Consiglio di Presidenza Movimento Europeo

Concetta Di Caterino Regione Campania

Maurizio Di Stefano Presidente ICOMOS Italia

Ferruccio Ferrigni CUEBC, Responsabile Scientifico Piano di gestione Sito Unesco Costiera Amalfitana

Lia Ghilardi Noema

Iole Giarletta Architetto e ricercatore

Cristina Loglio Presidente Tavolo tecnico Europa Creativa MiBACT

Marcello Minuti Struttura Consulting

Francesco Monaco Fondazione IFEL

Nadia Murolo Regione Campania

Adriano Paoletta Italia Nostra

Silvia Patrignano, Ufficio UNESCO, Segretariato Generale MiBACT

Fabio Pollice Comitato Scientifico CUEBC, Università del Salento

Gianluca Popolla AMEI, Musei Diocesani

Chiara Prevete LabGov Luiss

Francesca Riccio Ufficio UNESCO, Segretariato Generale MiBACT

Adriano Solidoro Dipartimento Scienze Umane, Università di Milano Bicocca

Ludovico Solima Università di Napoli Federico II

Raffaella Tittone Regione Piemonte

Sergio Vasarri Esperto Formez

Francesca Velani Vice Presidente Promo PA

Giovanni Villani Soprintendenza ABAP di Salerno e Avellino

7



8



Francesco Caruso

Ambasciatore con incarichi diplomatici in Francia (Ambasciata e Console Generale), in Sud Africa (Console), in Belgio (Portavoce presso la CEE di Bruxelles e presso il Parlamento Europeo). Attualmente è Consigliere del Presidente della Regione Campania per i Rapporti internazionali e l'UNESCO.

Molto opportunamente l'Ufficio UNESCO del Segretariato Generale del MiBACT ha chiesto di utilizzare le giornate del Ravello LAB 2016 per un esame in *avant première* da dedicare ad uno dei Temi principali che avrebbero solo pochi giorni dopo illuminato le giornate della VII Conferenza Nazionale che il Ministero ha inteso dedicare quest'anno ai Siti UNESCO.

Nel quadro del Tema generale "Cultura e Sviluppo" e nello specifico dell'esame della incidenza del Patrimonio rappresentato dai Siti iscritti nella Lista UNESCO sugli strumenti di sviluppo territoriale, il MiBACT ha chiesto ed ottenuto che le due giornate di studio ed elaborazione del Ravello LAB fossero precedute da una Sessione di riflessione consacrata a tale Tema.

Questa Sessione si è tenuta dunque il giovedì 20 ottobre scorso ed ha riunito tutti gli invitati che, in qualità di *discussants*, erano chiamati a dare vita nella successiva giornata, ed in particolare nel Gruppo impegnato nell'esame della "Pianificazione strategica e Modelli di Gestio-

ne", ad un approfondito studio comparato relativo agli strumenti presenti, assenti o inadatti che caratterizzano i Territori sui quali insistono i Siti della Lista UNESCO.

Nel corso di tale Sessione preliminare sono stati indicati tutti gli aspetti amministrativi e finanziari relativi alla Gestione dei Siti e delle rispettive *buffer zones*, nonché quelli scientifici attinenti essenzialmente alla loro tutela e conservazione.

Chiamati a tale esame si sono espressi i Rappresentanti di quattro Regioni, ritenute tra le più significative del Paese per numero ed importanza dei Siti: Lombardia, Piemonte, Toscana e Campania.

E' emersa, sia nella cennata Sessione che nella successiva giornata di studio una sostanziale identità di vedute nel valutare pregi, difetti, carenze e necessità dei rispettivi Siti, ovviamente fatte salve le differenze di tipologia di ciascun Bene, e nell'indicare le auspicabili soluzioni per rimediare alle principali criticità.

9

Parimenti identica per i Rappresentanti delle quattro Regioni è stata la valutazione sul seguente duplice aspetto:

- il Piano di Gestione del Sito UNESCO rappresenta - o dovrebbe rappresentare - il più utile strumento di programmazione territoriale integrata per favorirne lo sviluppo;
- il Piano di Gestione non può prescindere nella sua elaborazione e realizzazione dalla stretta correlazione tra il Sito, considerato come *core zone*, e la sua zona tampone, o *buffer zone*, cui le Autorità locali e nazionali devono attribuire pari attenzione.

Prima di esaminare più in dettaglio le specifiche indicazioni emerse nel corso della Sessione preliminare e del successivo Panel di studio, confluite poi nella giornata delle conclusioni presentate il sabato 22 ottobre, ritengo di dover esprimere il mio positivo giudizio su come si sia proceduto in questo Ravello LAB 2016 :

10

- la unicità di indirizzo impressa nella Sessione preliminare ed adottata nella successiva giornata di studio in entrambi i Panels ha consentito di mantenere un filo conduttore intorno al Tema generale prescelto ed alle linee guida emerse;
- filo conduttore che ha permesso di armonizzare gli interventi, pur espressi dal considerevole numero di circa sessanta contributi, e di fornire alle conclusioni un coerente quadro di riflessione, a mio avviso assai utile, per le elaborazioni che si intenderà presentare nelle Raccomandazioni di questa undicesima Edizione dei Colloqui Internazionali.

Le note che seguono rappresentano in maniera sintetica le principali riflessioni espresse e fatte conoscere quali conclusioni dei lavori del già citato Panel 1 :

- La valorizzazione del Patrimonio culturale, costituito dai Siti iscritti nella Lista UNESCO, passa necessariamente per una attenta conoscenza e consapevolezza di che cosa sia

un Sito UNESCO e di come esso debba essere gestito nonché di una considerazione della zona tampone del Sito stesso.

- Ogni Sito dovrebbe avere un Piano di Gestione continuamente attenzionato nella sua realizzazione e permanentemente aggiornato in base alle esigenze naturali, ambientali ed umane (traffico turistico).
- Al nostro Paese è unanimamente riconosciuta dall'UNESCO e dai suoi Organi di Consiglio in tema di Patrimonio (ICOMOS, ICCROM, IUCN) una insufficiente capacità di realizzazione dei Piani di Gestione (là dove esistono) ed una urgente richiesta di provvedere ad elaborarli (là dove non esistono o sono desueti).
- Almeno 13 dei nostri 51 Siti sono sotto "osservazione" dei citati Organi dell'UNESCO e del Comitato intergovernativo del Patrimonio.
- Le quattro Regioni che si sono espresse circa lo "stato dell'arte" dei rispettivi Siti convergono circa le necessità di pervenire ad una maggiore integrazione da Sito a Sito nella medesima Regione e tra Regione e Regione nell'ambito del Paese.
- Questo Tema è stato espresso con declinazioni semantiche diverse ma concettualmente analoghe: "Sistema integrato unico dei Siti UNESCO" (Campania), "Distretto Unico UNESCO" (Piemonte), "Tavolo inter-Siti" (Lombardia), "Tavoli di concertazione a livello Regionale ed inter Regionale."
- L'esistenza di Siti UNESCO dovrebbe obbligatoriamente comportare automaticamente, da parte delle Autorità locali, la presenza di un Ufficio UNESCO con capacità di controllare la "managerialità" della Gestione del Sito, il monitoraggio continuo della sua realizzazione, la sostenibilità dei flussi turistici, gli aspetti finanziari ed amministrativi della Gestione.
- Unanime importanza è stata rivolta al problema della FORMAZIONE con il pressante in-



- vito ad accedere a tutti i Fondi deputati a tale funzione, nazionali ed Europei.
- L'auspicio che la consapevolezza, la conoscenza, l'utilità della buona gestione del Patrimonio culturale (anche in termini di sviluppo economico e creazione di posti di lavoro) rappresentato dalla presenza di Siti e l'avvio alla formazione entrino nelle scuole a tutti i livelli e nelle Università.
 - L'auspicio che il MIBACT possa "allargare" i suoi sforzi di formazione attualmente realizzati all'interno del Ministero anche all'esterno presso tutte le Autorità locali interessate.
 - L'auspicio che i finanziamenti pubblici possano essere conosciuti con tempi congrui per apprestare adeguate richieste e programmazioni pluriennali dei medesimi.

Monica Abbiati

Responsabile Patrimonio UNESCO e Beni Culturali, Assessorato alle Culture, Identità e Autonomie, Regione Lombardia.

12

novi siti inseriti nella WHL dell'UNESCO fanno della Lombardia la regione italiana con la più alta concentrazione di beni riconosciuti. Un primato importante, che tuttavia è ancora poco conosciuto da residenti, amministratori, operatori e non è quindi riuscito ad esprimere pienamente le sue potenzialità come attrattore efficace per il turismo e risorsa per lo sviluppo locale. Proprio partendo da questa consapevolezza la direzione Culture, identità e autonomie della Regione ha sviluppato negli ultimi anni programmi e iniziative finalizzate a promuovere la conoscenza di questo straordinario patrimonio. Questi interventi integrano e completano le attività stabilmente realizzate nel corso degli ultimi dieci anni.

A partire dal 2003 la struttura regionale si è infatti fatta carico delle attività di coordinamento degli interventi a favore dei siti UNESCO, indirizzando il proprio intervento al sostegno e promozione delle nuove candidature, impegnandosi inoltre nella diffusione delle conoscenze sul patrimonio relative ai luoghi già inseriti nel-

la lista UNESCO. È stato costituito un ufficio che rappresenta il riferimento regionale per tutti gli interventi realizzati concernenti i beni UNESCO e che quindi fornisce consulenza e documentazione alle altre Direzioni Generali interessate: la Direzione Generale Turismo per la promozione dei beni; la Direzione Generale Territorio e Urbanistica per quanto attiene la pianificazione territoriale nelle aree; la Direzione Generale Infrastrutture per il miglioramento dell'accessibilità ai siti; la Direzione Sistemi verdi e Paesaggio per i siti che ricadono all'interno di aree protette; la Presidenza per tutti gli aspetti di relazioni nazionali e internazionali connesse ai siti e di comunicazione.

L'intervento regionale si è inoltre esplicato con diverse modalità:

- sottoscrizione di intese propedeutiche alla presentazione delle candidature;
- collaborazione alla redazione di piani di gestione;



- finanziamento di interventi di conservazione e restauro dei beni;
- sostegno a interventi strutturali per migliorare la fruizione e l'accessibilità (realizzazione di percorsi ciclabili, posa di indicazioni stradali, abbattimento di barriere architettoniche);
- interventi di promozione del patrimonio "tradizionali" (posa di pannelli, predisposizione, traduzione e diffusione di materiale promozionale);
- realizzazione di materiale multimediale;
- sostegno alla produzione di documentari (l'ultimo "la memoria del domani" che abbina un testimonial a ciascun sito è stato realizzato in collaborazione col Centro Sperimentale di Cinematografia);
- promozione di studi e ricerche anche finalizzati alla scelta delle migliori modalità di gestione dei siti (da ultimo gli incontri svoltosi a Mantova il 30 settembre 2016 "Esperienze di gestione dei siti UNESCO: patrimonio culturale e dinamiche del Turismo" e il 7 ottobre "Strategie, strumenti e tecnologie innovative per la riqualificazione e la valorizzazione del patrimonio UNESCO: le esperienze dei siti lombardi");
- scelta dei siti UNESCO come ideale *location* per le manifestazioni culturali e teatrali promosse dalla Regione (come nel caso degli spettacoli tenutisi a Castelseprio e in Valcamonica nell'ambito della rassegna regionale "Oltre il Palcoscenico").

Agli interventi di sostegno finanziario, che hanno consentito l'erogazione di specifici contributi agli enti titolari dei beni (in diversi bandi regionali l'appartenenza ad un sito UNESCO consente l'attribuzione di una premialità di punteggio), la Regione Lombardia ha, inoltre, affiancato una capillare attività di conoscenza, promuovendo e finanziando campagne di schedatura e catalogazione dei beni, poi inseriti nel Sistema Informativo regionale per i Beni Culturali (SIRBeC).

L'investimento complessivo è stato pari a € 5.437.168, erogati ai soggetti -pubblici e privati- che hanno la proprietà o la gestione dei beni, e hanno sinora consentito la realizzazione di interventi per oltre 10.000.000 di euro.

Nel 2016 la Regione ha inoltre promosso nell'ambito del POR FESR 2014-2020 un bando con fondi europei per oltre 2.000.000, destinato a finanziare progetti di filiere di imprese finalizzati alla realizzazione di diverse tipologie di servizi culturali, di comunicazione, commerciali e turistici a favore di alcuni attrattori culturali, tra i quali i siti UNESCO lombardi.

Accanto al sostegno ai progetti nei singoli siti sono state promosse iniziative finalizzate a creare modalità di condivisione e scambio di buone pratiche, che hanno portato alla formulazione di un progetto di valorizzazione integrata del sistema dei siti Unesco lombardi "Siti UNESCO di Lombardia, conoscenza tutela e valorizzazione", presentato al Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Turismo per il finanziamento ai sensi della legge 77/2006 e nell'ambito dei bandi per i cosiddetti progetti di eccellenza.

Obiettivi del progetto sono:

- Promuovere attraverso la realizzazione di prodotti e interventi di comunicazione coordinati l'immagine dei siti UNESCO regionali, raggiungendo una larga utenza, con particolare attenzione a quella scolastica.
- Incrementare il turismo culturale e la fruizione sostenibile dei siti, promuovendo itinerari regionali e percorsi di visita attenti a tutte le specificità locali.
- Aumentare la qualità delle informazioni sui valori della lista UNESCO e sulle caratteristiche che rendono unici i siti lombardi.
- Sensibilizzare i cittadini e le giovani generazioni sui temi della conservazione del proprio patrimonio culturale.
- Promuovere l'attrattività complessiva dei siti

integrandola anche con la promozione delle tipicità enogastronomiche locali.

Le attività di progettazione di questi interventi sono state propedeutiche all'istituzione, nel maggio 2011, di un tavolo di concertazione con tutti i referenti dei siti lombardi con lo scopo di favorire l'integrazione, la condivisione, lo scambio e la realizzazione di progetti comuni. Al tavolo partecipano i referenti dei siti e delle province interessate che, nell'ambito dell'organizzazione regionale, sono responsabili della promozione turistica. Sono altresì rappresentate le Soprintendenze competenti e gli enti pubblici e privati detentori del patrimonio o di parte di esso. Il tavolo si riunisce più volte nel corso dell'anno e rappresenta lo spazio privilegiato in cui costruire modalità di programmazione concertata e integrata.

La Regione si pone quindi come facilitatore e mediatore nei progetti di costruzione delle reti territoriali, agevolata dal fatto che i Siti UNESCO ricadono in aree omogenee (aree protette, comprensori turistici, ecc.) dotate di una pianificazione territoriale e di strutture amministrative (Enti Parco, Aziende di Cura, Soggiorno e Turismo, Enti Provinciali per il Turismo) che facilitano la programmazione concertata e condivisa, e la costruzione di sistemi territoriali attraverso la messa in rete dei siti UNESCO¹.

Negli ultimi anni, anche grazie alla presenza di nuovi siti seriali, interregionali e internazionali, sono stati avviati specifici momenti di confronto con le altre Regioni che hanno dato luogo alla costituzione di una Conferenza permanente per la gestione del complesso dei Sacri monti e alla sottoscrizione di un'intesa specifica con la Regione Piemonte.

E' stato inoltre predisposto un progetto di gemellaggio con la regione Campania il cui obiettivo è quello di approfondire le conoscenze e raf-

forzare le competenze del personale degli uffici del Settore Beni Culturali della Regione Campania, in materia di gestione e valorizzazione dei siti UNESCO, ai fini della costituzione di una struttura operativa regionale, appositamente preposta, attraverso il trasferimento delle metodologie e buone pratiche elaborate ed attuate in proposito dalla Regione Lombardia.

Il gemellaggio era stato suggerito dalla presenza in entrambe le regioni di beni compresi nel sito interregionale "*Italia Langobardorum. Centri di potere e di culto (568 – 774 d. C.)*", costituito dal complesso delle testimonianze monumentali lasciate dai Longobardi nella nostra penisola, la cui iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, sancita a Parigi nel giugno 2011, è stata sostenuta da una rete di 37 partner in tutto il territorio italiano.

Da ultimo, il riordino del sistema di norme regionali del settore cultura già citato ha previsto uno specifico articolo, il numero 18, dedicato ai Siti Unesco, menzionati per la prima volta nella normativa regionale. A partire dalle modalità di attuazione della nuova legge si potranno così definire nuove e più efficaci modalità di intervento nel settore.

1.

Santa Maria delle Grazie e Cenacolo Vinciano - Milano

Nel refettorio del convento di Santa Maria delle Grazie a Milano, accanto all'omonima chiesa il cui progetto porta il segno del Bramante, si trova uno dei dipinti più celebri al mondo: l'Ultima Cena di Leonardo da Vinci. L'opera, datata tra il 1494 e il 1498 durante la signoria di Ludovico il Moro, fu realizzata da Leonardo "a secco" anziché con la tecnica ad affresco. La scelta di tale tecnica ha reso più fragile la conservazione dell'opera, sottoposta a continuo degrado e oggetto di costante monitoraggio e restauro. Per lo straordinario valore dei due edifici - chiesa e convento - simbolo della grandezza di Milano in età rinascimentale, il complesso è stato inserito nella lista del Patrimonio Unesco nel 1980.

14

¹ Elemento questo poi ripreso nella nuova legge di riordino l.r. 7/10/2016 n. 25 "Politiche regionali in materia culturale", che all'articolo 37 ha previsto la realizzazione di PiC "Piani integrati per la cultura".



2.

Arte rupestre della Valle Camonica (BS)

La straordinaria varietà e ricchezza dei graffiti di arte rupestre (in tutto sono state censite oltre duemila rocce) che sono presenti in tutto il territorio della Valle Camonica documentano lungo un arco di tempo di 12.000 anni la continua volontà dell'uomo di lasciare una traccia incisa del proprio passaggio nel territorio. La varietà dei soggetti rappresentati spazia dalle scene quotidiane a quelle di valore culturale in una sovrapposizione continua e vitalissima di raffigurazioni che ancora oggi affascina studiosi e visitatori di tutto il mondo. Simbolo della Regione Lombardia è ancora oggi la "rosa camuna", rielaborazione grafica di un'antica incisione presente nel sito, il primo italiano ad essere iscritto nella lista.

3.

Villaggio operaio di Crespi d'Adda (BG)

Fabbrica e villaggio di Crespi d'Adda furono realizzati a cavallo tra Otto e Novecento dalla famiglia di industriali cotonieri Crespi, quando in Italia nasceva l'industria moderna. L'insediamento di Crespi era progettato per divenire un centro residenziale strutturato sul modello delle città giardino ottocentesche e dotato di servizi estremamente innovativi tra cui spiccavano l'illuminazione elettrica e la rete idrica. Il villaggio operaio, portato a termine alla fine degli anni venti, si è mantenuto praticamente inalterato nel corso del tempo. Proprio per questo motivo è considerato un gioiello dell'archeologia industriale e dal 1995, l'UNESCO ha deciso di inserire Crespi d'Adda nella WHL in quanto "Esempio eccezionale del fenomeno dei villaggi operai, il più completo e meglio conservato del Sud Europa".

4.

Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia (VA-CO)

I Sacri Monti, che dal 2003 sono iscritti nella Lista dell'Unesco, sono gruppi di cappelle e altri manufatti architettonici eretti fra il XVI e il XVII secolo, dedicati a differenti aspetti della fede cristiana.

In aggiunta al loro significato simbolico e spirituale, possiedono notevoli doti di bellezza, virtù e gradevolezza, e risultano felicemente integrati nell'ambiente naturale e paesaggistico. In Lombardia si trovano due dei nove sacri monti della rete individuati come bene di valore universale: a Ossuccio (sulla sponda

occidentale del Lago di Como) e a Varese. Gli altri Sacri Monti si trovano in regione Piemonte. Tra le due regioni è stata sottoscritta nel 2013 un'intesa per la promozione coordinata dei siti.

5.

Ferrovia Retica nel paesaggio dell'Albula e del Bernina (SO)

A cavallo fra la Lombardia e la Svizzera si trova la Ferrovia Retica, riconosciuta Patrimonio dell'Umanità nel 2008. La linea del Bernina delle Ferrovie Retiche collega Tirano in Valtellina a Saint Moritz in Engadina, superando - senza l'ausilio della cremagliera e utilizzando invece l'aderenza naturale del materiale ferroviario - le impegnative salite del passo del Bernina a 2256 metri di quota. Il percorso, la cui attrattiva turistica si coniuga ad un importante ruolo funzionale per il trasporto delle merci, si snoda in un itinerario di grande valore turistico e ambientale attraverso le Alpi.

6.

Mantova e Sabbioneta

Riconosciute "eccezionali testimonianze dell'architettura e dell'urbanistica del Rinascimento" le due città sono entrate nella lista Unesco nel luglio del 2008. La scelta della commissione ha evidenziato come la progettazione urbanistica di queste due città rappresenti in modo esemplare le due tipologie di fondazione urbana rinascimentale: quella evolutiva (la città gonzaghesca di Mantova si rinnova ed estende un abitato preesistente, mantenendo quindi una pianta irregolare con edifici di epoche diverse) e quella fondativa (Sabbioneta è progettata unitariamente come declinazione di una "città ideale") rappresentando un riferimento per la diffusione internazionale degli ideali del primo Rinascimento.

7.

Monte San Giorgio (Va)

I siti del Triassico lombardo, scoperti nella prima metà del XIX secolo a Monte San Giorgio, sono noti non solo a livello italiano, ma mondiale.

Questo insieme di siti e livelli fossiliferi costituisce il più spettacolare complesso di vertebrati marini conosciuto al mondo per quel periodo, fornendo una successione di famiglie faunistiche che copre circa 12 milioni di anni.

E' impossibile ricordare tutti i pesci e rettili del Monte San Giorgio: si segnalano tra i pesci, oltre ai grandi predatori Saurichthys e Birgeria, un gran numero di generi e specie di un particolare gruppo di pesci tipico proprio del Triassico Medio-Superiore (in particolare, si evidenzia la particolarità che molti di essi hanno nomi che ricordano i nostri siti, Besania, Meridensia, Luganoia, Sangiorgioichthys, ad indicare il fatto che sono stati rinvenuti per la prima volta sul Monte San Giorgio).

I rettili risultano essere più famosi dei pesci, forse anche per le loro dimensioni, che potevano raggiungere i 6 m. La specie più diffusa è però rappresentata dalle piccole 'lucertole acquatiche' pachipleure (Serpianosaurus, Neusticosaurus).

8.

Palafitte dell'arco alpino

Sito transnazionale (capofila la Svizzera). Sono coinvolte oltre all'Italia, Francia, Svizzera, Austria, Germania, Slovenia. Le palafitte, rappresentano una testimonianza delle abitudini di vita dei primi contadini del centro Europa dall'età del Rame alla prima età del Ferro (dal 5000 all'800 a.C).

Il sito comprende ben 111 villaggi palafitticoli; tra questi la Lombardia può vantare la più antica palafitta sinora riconosciuta, situata sul lago di Varese,

ma anche altri numerosi esempi nell'area del Garda, dove si concentra la maggior parte delle palafitte italiane che appartengono a questo sito.

Per le loro particolari caratteristiche le palafitte costituiscono un patrimonio ricchissimo e nascosto, particolarmente fragile di difficile valorizzazione. Il riconoscimento Unesco ha consentito di aumentare le difese e la protezione di queste aree, promuovendone nel contempo la conoscenza.

9.

Centri di potere e culto nell'Italia longobarda

Il sito "I longobardi in Italia" comprende le più importanti testimonianze monumentali longobarde esistenti sul territorio italiano.

In particolare la presenza in Lombardia del complesso monastico di San Salvatore-Santa Giulia a Brescia e del castrum di Castelseprio – Torba (VA) ben testimonia l'importanza delle tracce monumentali lasciate nel nostro territorio dalla cultura dei longobardi, dai quali trae origine la denominazione della nostra regione.

Si tratta di un insieme di beni ricchissimo la cui datazione spazia dal VI all'VIII secolo, che ben documenta la straordinaria ricchezza di questo popolo che dominò a lungo il territorio italiano.



Lia Ghilardi

A creative polymath, Lia Ghilardi is the founder and director of Noema, a UK-based organization working internationally to deliver place mapping and strategic cultural planning projects.

Internationally recognized as a leader in the field of cultural urban scene development, Lia has worked for more than twenty years with civic leaders, city networks, civic societies, housing developers and cultural organizations to provide creative and integrated solutions to the challenges of place making.

Culture, creativity, heritage and related industries and services are the new raw materials that cities have at their disposal when dealing with local development. Creative and cultural activity enhances a city's quality of place, helps to reclaim and revitalize neighbourhoods, and shapes a city's identity in the face of increasing competition for talent, investment and recognition. As David Harvey puts it, cities need culture in order to become 'lures for capital'.

Urban commentator Charles Landry says that cities have one crucial resource, their people, and that the creativity of those who live in and run cities will determine future success. But, of course, one could argue that throughout history it is ingenuity and a capacity to adapt to major changes that have characterized cities the world over. In the United States, the decline of heavy industry gave rise to both the gloomy landscape of the Rust Belt and of massive expansion in the Sun Belt. Similar observations

could be made for the Dot-com boom in Seattle. Yet, today, there are special reasons for thinking about the problems of regenerating cities through culture and creativity from a softer 'cultural' angle.

In a world in which the market for personal experiences is volatile and sensitive to shifts in taste and fashion, authenticity and memorability are fundamental. Cities are a product of time, and time, in turn, is shaped by the people who live in them. It is this continuous cultural forming and re-forming of place that is fascinating.

In *The Culture of Cities* the urban historian Louis Mumford wrote:

"The city is a conscious work of art, and it holds within its communal framework many simpler and more personal forms of art. Mind takes form in the city; and in turn, urban forms condition the mind."

Thus, for Mumford, the city fosters art and at the same time is art; it creates its own theatre

in time. Earlier, the Scottish botanist and polymath Patrick Geddes had maintained that what determines the quality of life of a place is the interaction between its spatial form and the culture of the people who live there.

This is why policy-makers are increasingly turning to integrated approaches to culture and place-making. The argument they are utilising is that, in order to be effective, local cultural plans must be joined up to all the different aspects of the local life agenda. Policy-makers are also increasingly concerned with questions such as: who is cultural policy aimed at? In a world of mobility, diversity and cosmopolitanism, whose values does it represent? Who is legitimized to take decisions? Who is included or excluded?

There is an argument here that says: to be sustainable, cultural policies need to adopt approaches of collaboration between different levels of local government and, crucially, must, in the first instance, be integrated into broader local development plans rooted in local resources, aspirations and needs.

Such forms of integrated cultural planning are approached through processes such as cultural and community mapping and the implementation of *ad-hoc* forms of partnership between different levels of local government tasked with the development of strategies and action plans on the ground.

In practice, mapping processes can act as laboratories in real-scale for piloting innovative, adaptable and transparent urban regeneration, niche tourism plans, or holistic heritage strategies. In particular, through the mapping process time is given at the beginning to design bespoke ways of rediscovering the resources - whether physical or human - that are already there, and then to explore new avenues and opportunities for making better use of those resources for the long-term benefit of all. In other words, each mapping project is capable of generating fresh perspectives on

local challenges, and crucially it can bring new stakeholders from a variety of disciplines and professions into the decision-making process.

The recommendation here is for the adoption of bottom-up, evidence-based approaches to policy making. In each case the questions to ask are: which is the best way to provide local policy-makers, civic leaders, creative practitioners and communities alike with the tools for improving understanding and awareness of their city's unique creative capacity and potential? What relations can be established between those cultural and creative resources, the people who produce and use them, and place? What kind of holistic solutions can we offer to help these cities to function more cohesively?

To sum-up, if we want to be successful in the task of making places that are creative and more 'cultured' then we need: visionary leadership coupled with a style of governance rooted in community needs and aspirations (the culture of the place); a 360-degree take on how a place works; and an incremental perspective whereby a variety of initiatives in different fields of local development are tested out on a step-by-step basis so that lessons are continuously learned and positive feedback loops are created.

The practice of cultural mapping and planning is relatively widespread, with frameworks developed at both state and regional level in Australia, North America, the UK and Canada (e.g. mapping toolkits for creative cities, or creative industries mapping tools). Sweden, Denmark, Ireland, Portugal, and the Czech Republic, have recently integrated pilot models of cultural planning and mapping into their culture, tourism and urban policy-making frameworks. Ravello Lab 2016 featured a number of presentations of exciting examples of community-led, bottom-up cultural mapping (and cultural planning strategies) associated with tourism, museums and heritage, conducted in small- to medium-size cities across Italy. The



next step should be to bring together all these examples, showcase them and disseminate the lessons learned through publications, the creation of a dedicated cultural mapping/ planning national web-portal, networking

events, and the drafting of guidance for local authorities about how to implement strategic cultural plans based on the qualitative mapping of resources.

Cristina Loglio

Presidente del Tavolo Europa creativa del MIBACT.

20

Le politiche culturali delle città e dei territori che l'Unione Europea e gli stati membri stanno elaborando sono una delle risposte agli anni di durissima crisi che ha ridisegnato la nostra economia, le professioni, le aspettative, la politica.

Delocalizzazioni, deindustrializzazione, disoccupazione, immigrazione hanno modificato profondamente la fisionomia delle città e dei territori, consegnandoci aree industriali dismesse, centri urbani non sempre riqualificati e divenuti sede di primo alloggio per i nuovi arrivati, vaste aree commerciali extraurbane divenute polo di attrazione, con conseguente destinazione di suolo a insediamenti, viabilità e parcheggi non sempre qualificati.

E ancora, il ricorso al pensionamento e la crescita della disoccupazione, specie giovanile e qualificata, hanno alimentato il numero di italiani orientati a valorizzare le case e le proprietà extraurbane come potenziale fonte di attività e di reddito. Ne fa fede l'esplosione degli agritu-

rismi, dei B&B e di attività di ritorno alla terra, all'artigianato, all'allevamento, all'agricoltura di nicchia, verso una nuova economia basata sul turismo lento, di qualità, sostenibile.

Così, le aree industriali dismesse stanno rivelando un potenziale notevole per decongestionare i centri urbani, spostando servizi e attività connotate da innovazione e forte componente tecnologica, spesso imprese Start-up riunite intorno a FabLab.

L'Unione Europea continua ad avere un ruolo fondamentale in questi processi, tanto nel loro indirizzo quanto nel loro finanziamento. E la cultura vi gioca un ruolo rilevante, anche se il suo potenziale viene utilizzato principalmente in chiave economica e non riconosciuto e valorizzato in chiave di cittadinanza, socialità, qualità artistica.

Federculture ha accompagnato la lunga marcia della visione di una crescita dei territori a base culturale, pertinente in tutta Europa ma



imprescindibile in Italia, dove la ricchezza del patrimonio paesaggistico, storico e artistico insiste su un territorio fragile dal punto di vista sismico, diviso tra ipersfruttamento dei suoli e abbandono delle aree rurali e montane, connotato da una crescita che, negli anni del boom, non ha avuto riguardo né visione.

I modelli di riferimento provengono dalla pratica UNESCO dei siti Patrimonio dell'Umanità, dai piani URBAN della UE, dalle Città europee capitali della cultura, che festeggiano nel 2017 i trent'anni di istituzione.

L'evidenza rilevabile in un percorso di tempo ormai notevole consente di orientare i programmi-quadro futuri, collegando in più filiere tutti gli attori di cambiamento. Tra le istituzioni, tutte quelle preposte alla programmazione dello sviluppo, con funzione di indirizzo e autorità di gestione: la UE, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, i ministeri competenti - per quanto ci riguarda, soprattutto MISE e MIBACT -, le Regioni e gli Enti locali. Tra i soggetti economici, tutti quelli interessati a creare lavoro, ricchezza servizi in grado di portare occupazione, sviluppo, ricchezza e di accrescere l'attrattività dei territori: dalle imprese alle cooperative al terzo settore, dalle Camere di Commercio alle Fondazioni di origine bancaria. Con il corredo di regimi di aiuto e di strumenti finanziari adatti a suscitare fiducia e ad attrarre investimenti.

La politica di coesione della UE costituisce l'ambito nel quale i Piani Operativi nazionali e Regionali si sono inseriti, allineandosi con *focus* stretto entro i dieci obiettivi tematici consentiti, dove la Cultura ha ricavato uno spazio marginale solo grazie all'impegno emendante della Commissione Cultura del Parlamento Europeo, presieduta da Silvia Costa. E tuttavia i settori culturale e creativo stanno popolando l'esiguo spazio praticabile, pur con gravosi vincoli determinati dalla mancanza di specificità delle regole alle caratteristiche del settore: ne fanno fede la querelle sugli aiuti di Stato, i tetti imposti dal regime di *de minimis*, le norme

del nuovo codice degli appalti, la mancanza di riconoscimento all'area dell'associazionismo che agisce in ambito culturale/sociale.

Non mi soffermo sulle Regioni che hanno scelto i Distretti culturali evoluti o varianti di esso come chiave di sviluppo dei propri territori: Marche, Puglia, Piemonte, Lombardia, Friuli, Lazio hanno storie emblematiche da raccontare e lo faranno sempre al meglio, qui a Ravello.

La novità più rilevante in termini di metodo e per investimento è il PON Cultura e Sviluppo, che ha il MIBACT come autorità di gestione e che ha destinato più di 100 milioni di € a sostegno di soggetti del settore culturale e creativo impegnati nella valorizzazione dei 60 attrattori culturali che possono aiutare lo sviluppo delle cinque regioni meridionali in ritardo. Invitalia sta raccogliendo le risposte al bando dell'Asse 2 del PON e dialoga anche con il Tavolo Europa creativa, cercando di massimizzare le ricadute di questo potente strumento.

Una carrellata delle forme plurali con le quali in Italia nelle ultime settimane è stato declinato il tema della cultura come fattore di sviluppo dei territori rivela impressionante ricchezza e varietà.

- La città italiana capitale della cultura 2016, Mantova, fa segnare il tutto esaurito delle strutture recettive e un impressionante aumento dell'affluenza a iniziative di qualità, destinate a proseguire nel tempo, intorno alle istituzioni culturali riorganizzate, come Palazzo Te. Intanto, sta prendendo piede, a Mantova come altrove, il progetto di riqualificazione di aree di demanio militare e in genere statale, che cambierebbero la fisionomia della città sul lungolago orientale. Il contesto che rende possibile tali progetti di largo respiro è il piano per le città metropolitane della UE, gestito anch'esso con bando pubblico.
- Si è aperta nel frattempo la competizione tra le città che si candidano al ruolo di capitale italiana della cultura 2018, altre 21 realtà che

fanno della cultura il *driver* di uno sviluppo necessario a migliorare rispetto a emergenze diverse: quelle della deindustrializzazione, della marginalità delle periferie, di una riscoperta di attrattività attuale perché esente dall'impronta velenosa degli anni del boom, della capacità di accogliere e di proporre modelli di convivenza strutturati e governati. Il privilegio di partecipare alla giuria di selezione mi ha consentito, in questi anni, di valutare la crescita di maturità dei progetti, presentati ormai da circa 60 città con l'aiuto di progettisti e consulenti sempre più capaci.

- *Remixing cities* ha riunito quest'anno Siena, Reggio Emilia e Mantova nella condivisione e scambio delle strategie messe in atto dalle amministrazioni locali per ripensare la città e riqualificare, attraverso i luoghi, la qualità della convivenza, a partire dalle opportunità di lavoro. Anche *Remixing Cities*, che ha cadenza biennale, sta diventando un paradigma di progettazione, molto utile alle città.
- Le città d'arte italiane sono state invitate in ottobre, a Mantova, a mettere in comune le strategie di crescita basate sul potenziale paesaggistico, storico e artistico che, se vissuto solo in chiave di tutela, rischia di affondare i bilanci comunali senza portare ad uno sviluppo complessivo. Il Presidente della

Repubblica e il Ministro Franceschini hanno sottolineato con la loro presenza e con le loro parole in che misura la Repubblica creda nel nesso tra cultura e sviluppo.

- Quel che può essere evidente a Spoleto o a Pisa, città universalmente note per la loro bellezza, può risultare una sfida in luoghi la cui bellezza è deturpata da ferite estetiche e ambientali, cambiali pagate al mito della crescita industriale degli anni '60. E' il caso di Taranto, che proprio nella cultura sta cercando la leva della rinascita.

Concludo congratulandomi con ANCI e con Federculture, da sempre sostenitrici di una visione che oggi vede riconosciuta tutta la sua sensatezza e vitalità. Il lavoro fedele e puntuale di Ravello LAB, suffragato dagli esempi internazionali dell'UNESCO e dai dati OCSE, continua a tenerci collegati, riunendoci ogni anno nel segno di un impegno riconosciuto in tutto il mondo, ma meno ovvio in patria.

L'Europa, prima destinazione turistica del mondo, e l'Italia, che anche quest'anno ha conquistato il titolo di meta più desiderata, sono scelte soprattutto per la ricchezza artistica e per la qualità della vita: bene che l'Italia si attrezzi a progettarla nel lungo periodo, con azioni coordinate e sistematiche.



Marcello Minuti

Economista della Cultura, esperto nel settore della programmazione e della gestione dei beni e delle attività culturali e del turismo. Co-fondatore e Partner di Struttura srl, società specializzata in studio, ricerca e formazione nel campo dell'economia della cultura. Co-Fondatore e Amministratore Unico di Not for Tourist Rome, società specializzata nell'organizzazione di eventi e nell'*incoming* turistico.

Il termine *gestione*, benché nel parlato di tutti i giorni venga spesso utilizzato con significati piuttosto ampi, è, in realtà, un termine molto chiaro, che non lascia spazio a interpretazioni.

Gestione s.f. [dal lat. *gestio -onis*, der. di *gerĕre* «condurre, amministrare», part. pass. *gestus*]. – 1. Attività di amministrazione di un'azienda pubblica o privata esercitata direttamente dall'interessato (*g. diretta o in economia*), oppure esercitata, secondo un contratto o fuori contratto, da un soggetto diverso dall'interessato (*g. di affari altrui*)¹.

Come evidenziato nella voce enciclopedica Treccani, quando si parla di gestione si fa diretto riferimento alla amministrazione di una azienda, sia essa pubblica o privata. E, dunque, a tutte quelle attività necessarie a conservare tale azienda nel suo stato, così come a mantenerne o aumentarne la capacità produttiva. Per fare questo, ossia per amministrare l'azienda, bisogna studiarne e poi applicarne i sistemi che ne sono alla base: dal sistema di

pianificazione e controllo, a quelli di supporto dei sistemi informativi e del personale, fino ai due processi fondamentali per qualsiasi organizzazione aziendale: il processo di produzione e il processo di vendita o di allocazione dei prodotti e dei servizi presso il mercato di riferimento.

Allo stesso modo, in ambito culturale, il piano del sito UNESCO dovrebbe essere lo strumento mediante il quale indirizzare le scelte più operative, programmare il personale, progettare la macro e la micro struttura organizzativa, individuare il mercato e definire il modello di business. Impiantare le strategie di marketing, individuare i flussi informativi e i processi portanti dell'azienda-sito.

Chiamandosi Piano di gestione, dovrebbe - per l'appunto - parlare di gestione.

E invece questi documenti, redatti in conformità alle linee guida della Commissione Consultiva per i Piani di Gestione dei Siti UNESCO e per

i sistemi turistici locali, istituita nel 2003 dall'allora MiBAC², sembrano nella loro tripartizione *conservazione-conoscenza-comunicazione* più simili a dei piani strategici che a dei veri piani di gestione. Si tratta, infatti, spesso, di modelli di programmazione che ordinano in scala gerarchica una serie di progetti nei vari assi di cui si compongono e che, in fondo, individuano modelli di "governance" più o meno allargata a seconda del caso di specie. Mancano, quasi del tutto, però di riflettere sull'anello debole del processo che dalla conservazione dovrebbe, a mio modo di vedere, portare alla valorizzazione e alla fruizione: quello, cioè, della gestione.

Se ciò accade, se cioè fino ad oggi non si è registrata una domanda per piani di gestione strutturati come sopra li ho immaginati, dipende, ritengo, dal fatto che è del tutto assente l'azienda culturale che ne dovrebbe esprimere la necessità. Manca cioè il livello di responsabilità che dichiara un bisogno di gestione.

24

Prendiamo un esempio.

Recentemente mi sono occupato del Piano di gestione di un importante sito UNESCO. Su questo sito convergono, e spesso si accavallano, i seguenti livelli di competenza: una soprintendenza, un polo regionale (e le rispettive due direzioni generali del Ministero), due comuni (che a loro volta esprimono gli interessi di almeno 5 assessorati), una regione (che coinvolge almeno due direzioni) e, infine, un concessionario per la gestione dei servizi al pubblico. Chi, tra tutti questi, è l'imprenditore, responsabile ultimo della gestione del sito UNESCO (nella sua accezione di sito di area allargata) e dei suoi risultati? Tutti e, quindi, nessuno.

E chi ha interesse, dunque, che esista e funzioni un piano che indirizza le scelte della gestione? Tutti ovviamente. E, dunque, nessuno, *indeed!*

Occorre, quindi, secondo me, rafforzare il profilo di responsabilità, e conseguente autonomia, dei siti UNESCO. E, in generale, dell'offerta

culturale pubblica in Italia. Così come si sta facendo con i trenta musei e siti autonomi, con un percorso che pian piano porterà, a mio modo di vedere, in tempi più o meno lunghi, a un nuovo sistema di aziende culturali autonome sul modello delle fondazioni lirico sinfoniche.

Per un sito UNESCO, trattandosi di sito di area, il tema è certamente più complesso: l'azienda che ne dovrebbe prendere la responsabilità è una azienda con una proprietà composita e talvolta conflittuale (e l'esempio sopra proposto è piuttosto emblematico in tal senso), proprio perché nella compagine vanno spesso a convergere visioni e approcci differenti, i cui vari obiettivi potrebbero anche essere contrapposti. Tuttavia, penso che sperimentare casi di aziende autonome di area, in cui un direttore prende la responsabilità dei risultati (esprimendo al contempo un vero interesse per un vero Piano di "gestione"), potrà essere una nuova frontiera su cui sperimentare. Magari con la visione futura di una programmazione che definisca su base territoriale un nuovo sistema di Aziende Culturali Pubbliche (ACP sul modello delle ASL). Due, tre ACP per ogni Regione, responsabili della gestione dei processi di gestione legati alle politiche di valorizzazione, dirette da due, tre supermanager culturali e finanziate – da Stato, Regioni e Fondazioni bancarie – in ragione di un accordo di valorizzazione a monte sulla base di un contratto di servizio che individua le prestazioni e i risultati.

Le ACP territoriali darebbero forza al concetto di gestione e progettazione integrata, ponendosi quali interlocutori unici dello sviluppo dei territori per il mezzo della risorsa culturale. Potremmo, attraverso un sistema ragionato di aziende d'area, dare senso a una idea di integrazione che vada molto oltre la promozione o la comunicazione unica. Le ACP diventerebbero cioè dei veri e propri ambiti in cui si condivide la strategia, si integrano le risorse e i processi di *back office*, si definiscono standard di



funzionamento comuni a tutte le risorse gestite per mezzo della azienda di area. In un certo senso, le ACP potrebbero diventare le case degli accordi di valorizzazione o, al contrario, gli strumenti tecnici attraverso i quali portare avanti le strategie definite negli accordi di valorizzazione.

Altrettanto importante per me, parlando di Piano di gestione, è il modello di business sotteso alla gestione del sito e, quindi, il profilo di offerta intorno al quale ruotano tutte le pratiche gestionali che poi verranno messe in campo. Vorrei insistere su questo punto poiché troppo spesso ci si è illusi che l'ideazione di modelli di offerta nuovi potesse essere responsabilità della sfera pubblica. Per me, se c'è una via maestra da percorrere per dare nuova linfa al patrimonio (nella sua accezione di servizio pubblico, più o meno essenziale), è quella che porterà a far progettare i sistemi di offerta ai soggetti privati, cosicché gli stessi possano poi intraprendere e rischiare nella gestione del bene.

La dico al contrario: se riteniamo (così come io ritengo; ma su questo dobbiamo ammettere che i segnali da parte dei decisori non sono chiarissimi) che il privato (profit, no profit, ecc.) possa rappresentare lo strumento attraverso il quale svolgere la politica pubblica di valorizzazione, dobbiamo rendere il mercato della gestione dei beni un mercato in cui un privato può avere remunerazione congrua del proprio capitale. Dunque, un mercato in cui il rischio che

si corre può essere ripagato. Per fare questo occorre da un lato liberalizzare e rendere meno complessa la gestione e, dall'altro, permettere che il privato possa co-progettare l'offerta che, poi, si troverà a gestire. Solo così potremo trovare dei partner, piuttosto che dei meri fornitori di servizi.

In questo senso, appaiono particolarmente utili dei nuovi sistemi di monitoraggio e valutazione della gestione di un sito culturale. Occorre cioè mettere a fuoco la natura e le funzioni di sistemi di analisi e valutazione che permettano di tenere sotto controllo l'attuazione di un progetto di gestione, i suoi risultati e le ricadute che lo stesso ha avuto sulle politiche pubbliche di tutela e valorizzazione. Soprattutto, oltre che progettarne le reali funzioni, andrebbe capito in che modo i sistemi di valutazione si vadano a inserire nel ciclo decisionale della amministrazione proprietaria del bene. Se non definiamo in modo puntuale cosa accade quando un risultato non viene raggiunto, ecco che allora – come spesso mi è capitato di osservare – questi sistemi di valutazione generano dei libretti/report molto affascinanti ma affatto utili.

25

¹Gestione, in *Enciclopedia Italiana di scienze, lettere ed arti*; vd. <http://www.treccani.it/vocabolario/gestione/>.

²Ministero per i beni e le attività culturali, *Il modello del piano di gestione dei Beni Culturali iscritti alla lista del Patrimonio dell'Umanità: Linee guida*, 2004.

Nadia Muroloⁱ & Concetta Di Caterinoⁱⁱ

ⁱDirigente di Staff & ⁱⁱFunzionario, Unità Operativa Dirigenziale Promozione e Valorizzazione dei Beni Culturali, Direzione Generale per le Politiche Sociali, le Politiche Culturali, le Pari Opportunità e il Tempo Libero, Regione Campania.

26

Il laboratorio sui Siti UNESCO e sulle esperienze di gestione integrata nei territori, tenutosi in apertura dell'XI edizione del Ravello Lab è stata una proficua occasione di confronto e di approfondimento su un tema di particolare complessità. Con questo breve contributo vogliamo restituire alcuni spunti di riflessione, in particolare sui Siti UNESCO della Campania, anche alla luce di quanto successivamente discusso e condiviso nella VII Conferenza Nazionale dei Siti UNESCO dello scorso novembre che ha dato spazio alla riflessione sulla istituzione dell'Osservatorio sui Siti Italiani che il MiBACT intende costituire come luogo di condivisione e scambio di esperienze, oltre che di monitoraggio e raccolta di dati.

Vent'anni fa, con una sensibile distanza cronologica dalle prime iscrizioni di siti italiani nella WHL e nel giro di soli quattro anni, dal 1995 al 1998, la Campania ha ricevuto, per ben cinque Siti (tre nel solo 1997), il riconoscimento di Patrimonio Mondiale dell'Umanità e quindi l'iscrizione nella citata Lista.

Siti di particolare complessità e vulnerabilità come le aree archeologiche vesuviane di **Pompei, Ercolano e Oplontis**, il **centro storico di Napoli** o, ancora, la **Costiera amalfitana** e il **Parco Nazionale del Cilento** con la Certosa di Padula e le aree archeologiche di *Paestum* e *Velia*.

E questo in un contesto territoriale in perenne affanno nella gestione del suo notevolissimo patrimonio di beni culturali, ancora segnato dagli strascichi del rovinoso sisma del 1980 e della successiva ricostruzione che tanto avevano impattato sui già complessi e delicati equilibri generati dalle profonde modifiche della morfologia dei territori che, a partire dalla ricostruzione del secondo dopoguerra, hanno, di fatto, dato luogo ad una regione con forti disomogeneità territoriali, in alternanza tra grandi agglomerati urbani cresciuti in maniera incontrollata (con le conseguenti problematiche anche in ambito sociale) ed aree depresse dove spesso, purtroppo, quei valori di naturalità e ruralità,



oggi rivalutati e ricercati, non hanno ancora saputo trovare il giusto modello di sviluppo. Inoltre, in una regione con aree di particolare pregio paesaggistico e naturalistico, con una tra le più alte percentuali di aree protette in rapporto all'estensione territoriale, con il Parco Nazionale tra i più antropizzati d'Italia (Vesuvio) e con uno dei più estesi (Cilento, Vallo di Diano e Alburni), assistiamo, da tempo, ad un cronico, esasperato consumo di suolo, esplosivo, negli ultimi anni, in tutta la sua drammaticità.

Tutto ciò, per quanto abbia costituito e costituisca certamente un elemento di forte criticità, frutto soprattutto di un ritardo culturale che ha determinato, nel corso degli anni, la scarsa partecipazione dei cittadini alla salvaguardia del patrimonio culturale, paesaggistico e naturalistico, è, però, stato affiancato, negli ultimi tempi, da una crescente consapevolezza sia da parte delle istituzioni che della popolazione coinvolta, delle potenzialità offerte dall'iscrizione nella WHL ma anche dell'impegno che la stessa richiede. E, pertanto, sono aumentate sia le iniziative provenienti da associazioni ed enti istituzionali tendenti a sponsorizzare candidature UNESCO di Beni e Valori ritenuti di particolare pregio, sia la tendenza a pubblicizzare e amplificare la presenza di un Sito già riconosciuto, sia da parte di privati che di Enti pubblici, che si fregiano, a vario titolo, di far parte di un territorio riconosciuto "Patrimonio UNESCO". Gli stessi Club UNESCO, associazioni private che condividono gli ideali di azione dell'UNESCO, soprattutto nei confronti della Pace, della Cooperazione internazionale e della difesa di tutto ciò che costituisce il patrimonio culturale dell'umanità, sono più numerosi nelle regioni del sud che in quelle del nord (in Campania 10).

Alla prima fase degli anni Novanta, sono seguiti, per la Campania, in attuazione della Convenzione del 2003 sulla salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, l'inclusione nella Lista di due valori immateriali, ovvero la **Dieta**

Mediterranea, nel 2010 (comunità emblematica di Pollica) e la **Rete delle grandi macchine a spalla**, nel 2013 (Festa dei Gigli di Nola). Precedentemente, nel 2011, l'inclusione del Sito Seriale "**I Longobardi in Italia. I luoghi del potere**", secondo i criteri più attuali della WHL che privilegia la serialità dei temi e dei siti e che in Campania ha annoverato il complesso di S.Sofia a Benevento tra i sette siti italiani (in cinque regioni) rappresentativi dell'arte e della cultura longobarda, corrispondente ai valori della convenzione sul Patrimonio culturale del 1972.

Purtroppo non si può sottacere che, in qualche caso, tali valori immateriali, che rappresentano certamente un elemento di novità e di integrazione nel processo di valorizzazione della cultura regionale, possano essere stati semplificati e sminuiti nella realizzazione di eventi e manifestazioni di non adeguato valore, in particolare per quel che riguarda il bene relativo alla "Dieta Mediterranea".

Il contesto attuale dei Siti UNESCO in Campania è quindi penalizzato dalle criticità territoriali precedentemente esposte ma anche dalle difficoltà e dai ritardi dei soggetti gestori nonché referenti nella redazione, ma soprattutto nell'applicazione (conseguente anche alle criticità territoriali) dei Piani di Gestione dei Siti che costituiscono l'elemento imprescindibile per la corretta conservazione del sito, al fine di garantire la possibilità di tramandare alle generazioni future i valori che ne hanno determinato l'inclusione nella WHL. Analogamente è necessario prendere atto delle difficoltà (soprattutto in questi ultimi anni), da parte dei Siti campani (ad eccezione del Sito Seriale gestito dall'associazione, a scala nazionale, "*Italia Longobardorum*") di accesso ai fondi ministeriali della L. 77/06 che prevede "misure speciali di tutela e fruizione dei Siti UNESCO" con interventi volti prevalentemente all'elaborazione dei Piani di Gestione, alla predisposizione di servizi di assistenza, di pulizia,

controllo, di realizzazione aree di sosta, e sistemi di mobilità e quant'altro. Ebbene, dopo i primi anni in cui i Siti campani hanno usufruito di tali fondi soprattutto per la redazione dei piani di gestione, negli ultimi esercizi finanziari gli stessi vedono di frequente respinte le proprie richieste sia per carenze formali nella presentazione delle domande, sia perché non risultano in regola con la rendicontazione dei progetti precedentemente finanziati.

In tale scenario la Regione Campania, negli ultimi anni, ha impegnato notevoli risorse dei fondi comunitari allo scopo di intervenire su tali criticità, inserendo nei "Grandi Progetti" due Siti UNESCO di grande rilevanza strategica e di forte impatto mediatico, come Pompei e il Centro storico di Napoli, ma, soprattutto con l'attuale amministrazione, ha inteso intervenire in maniera complessiva, dando un forte impulso al "*Sistema integrato di valorizzazione dei Beni e dei Siti Unesco della Campania*" con provvedimenti circostanziati che, a partire dalla deliberazione n°59/2016, che approva il POC (Piano Operativo Complementare 2014-2020), si propone di valorizzare il patrimonio culturale, creando un sistema integrato dei beni culturali regionali, compresi i siti UNESCO.

Il POC definisce, infatti, la linea di "Cultura 2020" che individua il territorio della Regione Campania come "un unico distretto culturale e turistico" da cui discendono azioni di sistema ed azioni operative che, successivamente, con la DGR 90/2016, trovano le risorse per la realizzazione del Programma degli interventi sui beni e le attività culturali, con una specifica dotazione per le azioni di valorizzazione dei Beni e dei Siti UNESCO regionali.

Ancora, con la deliberazione n° 431/2016, è stata prevista, tra l'altro, "un'azione a titolarità regionale per la promozione del *Sistema integrato dei Beni e dei Siti UNESCO della Campania*, nonché per la predisposizione del dossier di candidatura all'iscrizione nella *Heritage List* del territorio dei Campi Flegrei e del dossier per la procedura di allargamento della *Buffer Zone* del sito UNESCO **Reggia di Caserta**, comprendente il Real Sito di Carditello, per un importo complessivo di tre milioni di euro".

Nelle azioni citate trovano spazio anche quelle misure di sostegno individuate dalla Legge 77/06 per quanto attiene il miglioramento dei servizi di accoglienza e ospitalità ovvero quegli strumenti necessari per accrescere la qualità della fruizione da parte dei visitatori e incrementare il turismo culturale sostenibile in cui l'inderogabile e prioritaria conservazione del patrimonio si pone anche come occasione di promozione economica.

Assumono altresì grande importanza gli interventi per accrescere le competenze degli operatori e la specializzazione dei territori unitamente ai programmi educativi su cui parimenti si stanno definendo le linee di programmazione regionale con riferimento al dettato dell' art. 27 della Convenzione del 1972 per il quale "*Gli Stati partecipi (..) si sforzano, con tutti i mezzi appropriati, segnatamente con i programmi di educazione e di informazione a consolidare il rispetto dei loro popoli al patrimonio culturale e naturale definiti negli artt. 1 e 2 della Convenzione*".



Adriano Paolella

Architetto, esperto di progettazione e pianificazione ambientale. Docente di Tecnologia dell'Architettura presso l'Università "Mediterranea" di Reggio Calabria. Consulente scientifico Italia Nostra onlus.

Conservazione e partecipazione

L'efficacia di un'azione di conservazione di un bene culturale si ritiene non risieda esclusivamente nel riconoscimento del valore ad esso attribuito, nell'interesse suscitato negli operatori, nella capacità di attrarre finanziamenti ma anche nella capacità delle comunità locali di attivarsi per contribuire direttamente alla conservazione dello stesso.

Tale impostazione si ispira a quanto esplicitato nella Convenzione di Faro ed alla estesa normativa vigente (tra gli altri l'articolo 118 della Costituzione, gli articoli 6 e 111 del Codice Beni Culturali e del Paesaggio, l'articolo 24 del Decreto "Sblocca Italia") dov'è chiaramente rilegibile l'intento del legislatore di favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla conduzione dei beni comuni. E i beni culturali sono beni fondamentali, delicati, comuni.

Nella Risoluzione del Parlamento Europeo dell'8 settembre 2015 "Verso un approccio

integrato al patrimonio culturale per l'Europa" (2014/219(INI)) la conservazione dei beni culturali diviene lo strumento per porre in essere modelli di sviluppo fondati su uno stabile equilibrio con l'ambiente, un diffuso benessere, una gestione culturale e sociale condivisa e partecipata.

L'applicazione di tali modelli ha un'ulteriore motivazione nei piccoli insediamenti montani, oggetto della "Strategia nazionale per le aree interne" del 2013, caratterizzati da decrescita demografica, invecchiamento della popolazione, disoccupazione ma anche dalla presenza di un patrimonio culturale e ambientale che ne definisce identità e qualità.

Infine l'attenzione nei confronti di modelli di *governance* partecipata che rendano possibile l'attivazione della società e dei cittadini nella individuazione e implementazione delle politiche e delle azioni di conservazione e valorizzazione è richiamata esplicitamente

dall'UNESCO ed in particolare dalle Linee Guida del MiBACT per *“Il Modello di Piano di Gestione dei Beni Culturali iscritti nella lista del Patrimonio dell’Umanità”*. L'insieme di queste indicazioni e la consapevolezza delle reali condizioni dei nostri territori e dei beni culturali ivi presenti obbliga ad una scelta gestionale che non si ponga prioritariamente l'obiettivo della redditività economica ma che operi per trovare condizioni stabili e partecipate di conservazione e valorizzazione dei beni contribuendo così al benessere della comunità.

Le sperimentazioni

Partendo da questi presupposti Italia Nostra ha avviato alcune sperimentazioni tra cui quella dell'**Eremo di Santo Spirito a Majella**. Insediamento eremitico rupestre le cui prime testimonianze risalgono al secolo XI, di fondamentale importanza storica, è un sito celestiniano, di indubbio valore architettonico, sito in Abruzzo a circa 1400 metri di quota in una valle a ridosso della Majelletta. Definito nelle forme attuali nel corso del XVII secolo, è composto da: la Chiesa, e i locali della sacrestia, i locali della clausura, i ruderi del convento, il “Palazzo del Principe”, due “verzieri” recintati, la “Cappella della Maddalena”, la “Scala Santa” per gran parte manufatti autonomi, alcuni non contigui, collegati da un lungo percorso che si snoda nel versante con un dislivello di circa cinquanta metri.

Principali problematiche

L'Eremo fu oggetto di restauro all'inizio degli anni Novanta ma le condizioni meteorologiche, le frequenti cadute di massi, l'abbandono e i vandalismi hanno rapidamente degradato le condizioni del complesso.

La stagionalità della fruizione (per molti mesi è inaccessibile a causa della neve e delle frane), la ridotta organizzazione delle visite, la debolezza attrattiva del territorio ha limitato il numero dei visitatori.



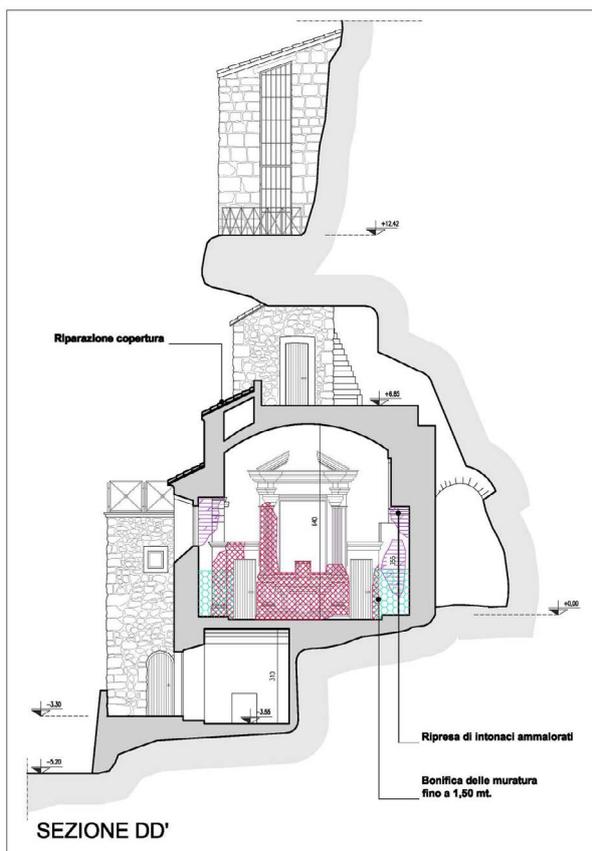
Eremo di Santo Spirito a Majella. La Chiesa e gli edifici connessi dal piazzale; alla quota superiore visibile un tratto del percorso

I criteri di intervento

Alla base del programma di azione sono le scelte di operare principalmente sulle potenzialità esistenti localmente ponendo attenzione a valorizzare quanto già avviato da operatori e amministrazioni (sostegno alle attività, coordinamento tra le diverse azioni), di ricercare uno sviluppo organico e condiviso, di contenere i costi, di puntare all'incremento delle capacità degli operatori, di garantire soluzioni stabili nel tempo.

Le azioni svolte

Sulla base di una pre-fattibilità condivisa con il Comune di Roccamorice (proprietario del bene) si è interloquito con gli operatori e gli abitanti. Contemporaneamente si è favorita la



La sezione all'altezza della chiesa; sulla sinistra il prospetto degli edifici di chiusura, a destra il percorso storicamente aperto ai fedeli e in alto parte della "Scala Santa" (rilievo Arch. Lorenzo Leombroni).

costituzione di una cooperativa di giovani (Ripa Rossa) in grado di condurre le visite e di attuare la manutenzione ordinaria. E' stata questa la prima azione che ha comportato benefici diretti sulla comunità (meno di 900 abitanti) e ha contribuito a farla riflettere su come la presenza e la conservazione dell'Eremo potesse costituire un concreto interesse comune.

Con la Cooperativa ed il Comune sono state organizzate le visite (guidate, accompagnate), definito il nuovo calendario, attuata la completa pulizia e messa in sicurezza dei percorsi e dei manufatti, ripristinato un tracciato storico da tempo non percorribile, aperta alle visite la Cripta. Al contempo è stato fornito supporto al Comune per la realizzazione dei restauri della facciata della Chiesa, della sacrestia e del "Palazzo del Principe".

Grazie all'attivazione di altri soggetti è stato organizzato un ricco calendario di mostre, concerti, incontri e, con la Curia, alcune funzioni religiose, che hanno contribuito alla promozione dell'Eremo.

I risultati ottenuti

L'incremento dei visitatori dai 3.322 del 2014 ai circa 8.000 del 2016 (tutte le entrate dei biglietti vanno alla Cooperativa) è stato ottenuto allungando il periodo di fruizione (sei mesi rispetto ai tre precedenti) e gli orari di apertura e arricchendo il percorso di visita.

La manutenzione ordinaria, continua nel corso dell'anno, si è mostrata molto efficace nel momento di emergenza (una caduta dei massi a seguito di piogge straordinarie) e di prevenzione (la modificazione di alcune percorrenze).

La continua interazione con l'Amministrazione e la comunità locale ha permesso di porre in essere strategie condivise per allungare il tempo di permanenza dei visitatori nel paese (punto informativo, visite guidate degli altri eremi ed al centro storico, coordinamento con i ristoratori).

31

I prossimi obiettivi

I risultati ottenuti stanno favorendo la replica del modello. Con il Parco Nazionale della



Il cantiere di restauro del "Palazzo del Principe" costruito da Marino IV Caracciolo nel XVII secolo come proprio alloggio quando si ritirò nell'Eremo.

Majella si sta operando per la promozione del “Sentiero dello Spirito” e con altri gestori e amministrazioni si sta componendo un sistema di promozione congiunta degli Eremi della Majella.

L'ipotesi su cui si sta operando è quella della composizione di un sistema di fruizione turistico-culturale e ambientale in cui esprimere completamente le potenzialità esistenti nelle comunità interessate e attraverso il quale permettere la conservazione di un gigantesco patrimonio culturale.

Conclusioni

Dopo due stagioni di attivazione del modello si è ottenuta l'autosufficienza economica delle attività gestionali (raggiunta già nel corso del primo anno), si è attuata **una manutenzione continuativa**, si è reso possibile la fruizione completa del sito, non si sono riscontrati atti vandalici, si sono costruiti rapporti con gli operatori locali (in particolare con i ristoratori, i B&B, i produttori agroalimentari), si è avviato un primo coordinamento con altre amministrazioni e operatori per una promozione del sistema eremitico della Majella, è stato allestito un calendario di manifestazioni culturali, si sono attuati dei restauri e si è reso possibile un indotto economico (non ancora quantificato) nella comunità.



Il restauro dei dipinti presenti nella cappella della Madalena svolto dagli allievi della Scuola arte e mestieri di Roma diretti da una esperta restauratrice sulla base di un progetto approvato dalla Soprintendenza.

A fronte di tali risultati si evidenzia il ridotto interesse da parte dei privati di finanziare anche parzialmente progetti integrativi (il ripristino degli orti, le indagini archeologiche, il recupero delle iscrizioni, etc.).

Un bilancio positivo che indica come si possano praticare modelli di gestione aperti alla comunità e come il ruolo delle associazioni, nel caso Italia Nostra, può essere fondamentale nel relazionare amministrazioni, operatori e cittadini e nel promuovere una conservazione partecipata.



Pietro Petrarola

Storico dell'arte, già Soprintendente per i Beni artistici e storici per la Lombardia occidentale e la Pinacoteca di Brera (1991-'97), ha diretto il restauro del Cenacolo Vinciano dal 1991 alla conclusione (1999). Ha insegnato presso l'Università degli Studi La Sapienza di Roma (1977-'80), l'Università Commerciale Luigi Bocconi (Milano), l'Università di Macerata e collaborato a progetti presso il Politecnico di Milano. Dal 1992 in poi è docente a contratto di Legislazione dei Beni culturali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore - Scuola di Specializzazione in Beni storico-artistici (Milano).

Quest'anno il Ravello Lab, ospitato come di tradizione a Villa Rufolo per iniziativa del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e di Federculture, si è un po' smarcato dalle più consuete riflessioni e dagli scambi di esperienze centrati prevalentemente sulle imprese culturali e creative e sul loro ruolo nello sviluppo economico, per volgere più decisamente l'attenzione al tema della gestione dei siti culturali e dei connessi servizi al pubblico in genere e, soprattutto, al territorio, in vista del suo sviluppo.

La spina dorsale intorno a cui riflessioni ed esperienze si sono articolate è stata senza dubbio la questione dei "piani di gestione" dei siti UNESCO, da tempo ormai obbligatori non soltanto per i nuovi candidati, ma anche per i siti riconosciuti nella *Lista del Patrimonio mondiale* dagli anni Settanta del secolo scorso. Per indirizzare la produzione di adeguati piani di gestione, il Ministero, allora detto dei Beni e delle Attività culturali, produsse nel 2004 (allorché non aveva ancora delega sul turismo) "Linee guida" in gran parte tutt'oggi molto

interessanti ed utili, anche se la sezione sulla conservazione dei beni culturali merita una revisione. È interessante osservare che proprio in quel 2004 vedeva la luce anche il Codice dei Beni culturali e del Paesaggio, nella produzione del quale il tema della gestione fu oggetto di accese dispute che vedevano a confronto i referenti del Ministero con quelli delle Regioni (tra i quali chi scrive). Se le "Linee guida" per i modelli di gestione UNESCO interpretavano l'esigenza di coinvolgere l'area circostante i siti stessi, detta "buffer", riferendosi alla prospettiva della cultura come leva di sviluppo del territorio e delle comunità residenti, da parte sua il Codice interveniva sulla stessa materia, non soltanto indirettamente nelle disposizioni generali relative alla valorizzazione del patrimonio culturale (ad es. agli artt. 6 e 111), prospettando forme di cooperazione pubblico-privato, ma anche specificamente prescrivendo (art. 112, comma 4) che le future norme regionali sulla valorizzazione debbano promuovere «*accordi [...] conclusi su base regionale o subregionale,*

in rapporto ad ambiti territoriali definiti», favorendo «altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati. Gli accordi medesimi» precisa la norma, tuttora in vigore, «*possono riguardare anche beni di proprietà privata, previo consenso degli interessati. Lo Stato stipula gli accordi per il tramite del Ministero [...]*».

Appena un anno dopo, nel 2005, viene sottoscritta la Convenzione di Faro, che introduce la nozione di “comunità di eredità”, con ciò intendendo appunto una collettività territoriale «costituita da un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future». In Italia la Convenzione di Faro ha ricevuto già da alcuni anni la sottoscrizione da parte del Governo, ma ancora si è in attesa della ratifica parlamentare; d'altra parte è facile, leggendola, riscontrare preziosi punti di contatto con la Convenzione europea del Paesaggio.

E' ovvio considerare l'esigenza di raccordare tutti questi indirizzi normativi, nazionali ed europei, con gli strumenti di pianificazione urbanistica e di governo del territorio, oltre che con gli strumenti della contrattualistica pubblica (programmazione negoziata, nuovo Codice dei contratti pubblici, etc.); fondamentale però sono stati a Ravello il confronto e la verifica con le esperienze concrete sviluppate nei territori italiani e in alcuni esteri, sia a partire dai siti UNESCO, sia in altre situazioni, in cui comunque gli interventi di valorizzazione integrino competenze e risorse molteplici con le capacità di iniziativa e la generosa creatività del volontariato, che può diventare motore di iniziative di riscatto territoriale, particolarmente nelle aree interne, creando anche nuovi posti di lavoro. Fondamentale appare sempre la capacità di costruire intese fra soggetti diversi: di questo hanno dato prova gli interventi pre-

sentati, fra i quali l'esperienza di valorizzazione dell'Eremo di Celestino V nella Majella, ideata e sviluppata per iniziativa di Italia Nostra; così come particolare attenzione ha riscosso il confronto fra le esperienze delle regioni Piemonte, Lombardia e Campania riguardo ai siti UNESCO dei rispettivi territori.

La lezione tratta da chi scrive e da molti condivisa è riassumibile forse così: gli enti pubblici - a partire da Stato e Regioni - debbono imparare ad essere meno autoreferenziali: pretendere la gestione diretta e, insieme, la gestione delle autorizzazioni a tutti gli altri funziona soltanto se si sviluppano *a priori* concrete norme tecniche e linee guida valide per tutti (pubblico e privato), come quelle sugli standard di valorizzazione e sui contratti di servizio che il Codice dei Beni culturali e del Paesaggio prevede all'art. 114 e all'art. 115, comma 5; insomma: meno “coltivazione diretta” e più “fertilizzazione” dei contesti comunitari e territoriali, possibilmente con “protocolli” operativi che mettano in condivisione competenze, esperienze, risorse.

Così, del resto, era nato nel 2001 (dunque tre anni prima del Codice e delle Linee guida UNESCO) l'atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e di gestione dei musei, di fatto acquisito da Regioni, Comuni, Stato, Conferenza Episcopale Italiana, istituzioni private come bussola per guidare il percorso di sviluppo dei rispettivi musei.

Ora è tempo di rivedere almeno in alcune parti questo importantissimo documento tecnico, coerente con il codice deontologico dell'ICOM; occorre però integrarlo in riferimento anche agli altri tipi di “istituti e luoghi della cultura” che il Codice individua all'art. 101: biblioteche, archivi, aree archeologiche, parchi archeologici e complessi monumentali. Ma un lavoro di revisione, condotto sulla base della valutazione di esperienze concrete, potrebbe utilmente compiersi anche aggiornando contestualmente le “Linee guida” UNESCO per i piani di gestione: in fondo trattano di tematiche simili e



vale sempre il saggio principio antico *entia non sunt multiplicanda sine necessitate*. Anzi, se si considera che la migliore gestione è quella che incrementa simultaneamente la conservazione programmata, la consapevole fruizione pubblica ed il risparmio energetico (come da anni mi permetto di segnalare), varrebbe la pena di costruire un solido ponte fra le norme tecniche sulla gestione e le norme tecniche sulla buo-

na conservazione dei beni culturali, previste - ma tuttora non prodotte - ai sensi dell'art. 29 comma 5 del Codice, il quale opportunamente dispone: «*Il Ministero definisce, anche con il concorso delle regioni e con la collaborazione delle università e degli istituti di ricerca competenti, linee di indirizzo, norme tecniche, criteri e modelli di intervento in materia di conservazione dei beni culturali*».

Francesca Riccio

Francesca Riccio, Architetto, specializzata in restauro dei monumenti. Nei ruoli del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo dal 2000, si occupa dell'attuazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO. E' referente, per il Ministero, di numerosi siti UNESCO italiani.

36

La gestione integrata territoriale del patrimonio culturale, come da più parti riconosciuta, rappresenta una straordinaria occasione per convogliare idee e possibilità - in termini di tempo, risorse umane, strumentali, finanziarie - in vista di obiettivi comuni.

Si tratta di un importante fattore di moltiplicazione dei valori, singolarmente attribuiti a parti o punti notevoli di un territorio. Può assumere valore, inoltre, quale motore di sviluppo (sostenibile) territoriale integrato.

Un approccio integrato di gestione dei "luoghi UNESCO" compresenti su un vasto territorio di riferimento, è attualmente in fase di sperimentazione da parte, in particolare, di alcuni soggetti istituzionali operanti a livello regionale. Si tratta di esperienze che l'Ufficio UNESCO del MiBACT, in qualità di referente nazionale per i siti del patrimonio culturale, ha avuto la possibilità di conoscere e seguire nella loro evoluzione, svolgendo spesso un ruolo propositivo e partecipativo. Il tentativo di operare congiunta-

mente per una lettura integrata a scala territoriale può coinvolgere a seconda dei casi:

- siti del Patrimonio Mondiale o parti di essi (componenti di siti seriali);
- luoghi oggetto di designazione in base a diversi Programmi e Convenzioni UNESCO;
- altre espressioni del patrimonio culturale e naturale appartenenti ad un dato contesto territoriale.

Ciascun Programma o Convenzione UNESCO, come noto, ha obiettivi e operatività specifici. Ciascuno nasce in un dato periodo storico, ha un suo specifico obiettivo e focalizza la propria attenzione su un aspetto ben dettagliato.

I principali Programmi e Convenzioni UNESCO che vedono maggiormente coinvolto il MiBACT nell'ambito della loro attuazione sono di seguito elencati:

- Convenzione per la protezione del patrimonio culturale e naturale (1972);



- Convenzione per la protezione del patrimonio culturale subacqueo (2001);
- Convenzione sulla salvaguardia del patrimonio culturale immateriale (2003);
- Convenzione sulla protezione e promozione della diversità delle espressioni culturali (2005);
- Programma MAB - Uomo e Biosfera (1971);
- Network delle città creative (2004);
- Rete dei Geoparchi Globali UNESCO (2015).

Anche nel contesto internazionale è manifesta l'esigenza di approfondirne legami e interrelazioni. Il tema dell'integrazione tra alcune Convenzioni è oggetto di un dibattito attualmente in corso di cui si attendono gli esiti. Intanto, nel panorama attuale degli strumenti già disponibili in ambito UNESCO è già possibile riscontrare qualche elemento utile in tal senso.

Si cita, a titolo di esempio, la particolarità del *criterio vi* (il cosiddetto "criterio associativo") tra i dieci contemplati dalle Linee Guida Operative per la Convenzione sul Patrimonio Mondiale del 1972 sulla cui base è fondato il riconoscimento di ciascun sito iscritto nella World Heritage List. Il *criterio vi*, difatti, introduce per il patrimonio materiale la possibilità di riconoscimento di un valore immateriale identificato nella sua associazione con <<*avvenimenti o tradizioni viventi, idee o credenze, opere artistiche o letterarie, dotate di un significato universale eccezionale*>>.

Nel programma dei Geoparchi Globali UNESCO - che essendo di recente formulazione recepisce l'esigenza di intessere legami con valori e tipologie di patrimonio non limitate a categorie ristrette - è espressamente dichiarata la necessità che i siti e paesaggi di importanza geologica internazionale siano gestiti con un concetto olistico di protezione, educazione e sviluppo sostenibile, in base ad un approccio "*bottom up*" fondato sull'integrazione di conservazione e sviluppo sostenibile e sul coinvolgimento delle comunità locali.

Al contempo, lo sviluppo di esperienze locali di gestione territoriale integrata, anche riferita a diverse designazioni UNESCO, può rappresentare un interessante campo di sperimentazione. Tuttavia, la coesistenza in un dato contesto territoriale non può essere, da sola, condizione sufficiente a garantire l'integrazione tra le politiche. Un'efficace politica di integrazione dei luoghi contraddistinti da designazioni UNESCO non può prescindere dalla *natura* e *specificità* di ciascun programma o convenzione da cui scaturisce ciascuna designazione, dalla *natura* e *specificità* dei valori posti a base del riconoscimento di ciascun sito del patrimonio mondiale (il cosiddetto OUV – Outstanding Universal Value/Eccezionale Valore Universale).

Occorre inoltre tenere in conto la dimensione amministrativa e territoriale di ciascun luogo in relazione alle caratteristiche del sito UNESCO a cui appartiene, soprattutto se si tratta di una componente di un sito seriale (in termini tecnici è così definito un sito generato dalla composizione di più parti fisicamente distinte) o di una parte di un sito i cui limiti esorbitano dai limiti di un dato contesto territoriale (siti a dimensione sovragionale, tranfrontaliero o transnazionale). In tali casi, difatti, l'estrapolazione di una singola componente di un sito la cui completezza è garantita dalla complessità e complementarietà dei beni che lo compongono, senza i giusti riferimenti al suo contesto sovraterritoriale, rischierebbe di incidere sulle valenze e sull'integrità del sito quale Patrimonio Mondiale.

In altre parole, l'integrazione non può prescindere ma anzi può trarre ispirazione dall'estrema variabilità del Patrimonio UNESCO.

A tal proposito, alcuni parametri significativi, oltre l'OUV, possono essere la tipologia di proprietà dei beni (ad es. singola/ plurima; pubblica/privata/mista, ecc.) o la dimensione amministrativa del sito (a scala comunale, regionale, sovragionale, transnazionale).

In stretta relazione ai suddetti parametri estremamente variabile è, dunque, la tipologia

del sistema di gestione di cui ciascun sito si è dotato. La struttura di coordinamento tra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nella sua gestione può assumere molteplici configurazioni.

Essa può, ad esempio, efficacemente risolversi in un sistema di coordinamento tra le istituzioni che concorrono ad amministrare un dato territorio, dando vita a forme quali, ad esempio, Gruppi di Lavoro interistituzionali o Comitati di Pilotaggio tra gli enti competenti per materia o responsabili ai vari livelli. Talvolta, invece, può rivelarsi necessario o più efficace dare vita a strutture appositamente costituite quali, tra le altre, Fondazioni o Associazioni.

C'è infine da considerare che il piano di gestione di cui ciascun sito del Patrimonio Mondiale si dota allo scopo <<*di assicurare la tutela*

efficace del bene a favore delle generazioni attuali e future>> (par. 109 delle citate Linee Guida Operative) rimane uno strumento autonomo condizionato non solo, naturalmente, dalle peculiarità dello specifico bene a cui si riferisce ma da anche da altri fattori contingenti.

Tra questi, assume rilievo il periodo di riferimento della sua redazione, in senso assoluto (data di adozione) o relativo (se il piano è stato redatto contestualmente alla candidatura di un sito alla Lista del Patrimonio Mondiale o se, in caso di siti di meno recente iscrizione, è successivo; se si tratta di un piano alla sua prima presentazione o se già oggetto di aggiornamento, riformulato dunque nei suoi obiettivi e strumenti in base agli esiti del precedente).



Raffaella Tittone

Responsabile del Settore valorizzazione del Patrimonio Culturale, Musei e Siti UNESCO, Direzione Promozione della Cultura, del Turismo e dello Sport, Regione Piemonte.

Il Piemonte è una delle Regioni italiane con il maggior numero di siti che hanno ottenuto un riconoscimento da parte dell'UNESCO, distinguendosi a livello nazionale per l'estensione dei territori coinvolti e la varietà delle tipologie dei riconoscimenti presenti.

“Le Residenze della casa reale dei Savoia, situate a Torino e dintorni, rappresentano un panorama completo dell'architettura monumentale europea del XVII e XVIII secolo, grazie ad un uso dello stile, delle dimensioni e degli spazi che in maniera eccezionale illustra in termini materiali la dottrina prevalente della monarchia assoluta.” Con questa motivazione l'UNESCO ha iscritto il sito delle Residenze Sabaude nella Lista del Patrimonio Mondiale nel 1997, marcandone il valore in quanto sistema che si configura come chiara espressione di un volere sovrano che interviene attraverso il dominio diretto sui luoghi e l'impiego dell'architettura monumentale per costruire la grande metafora del potere e della dinastia. A partire

da Emanuele Filiberto, i sovrani di Casa Savoia riorganizzano il territorio, nella sua componente urbana ed in quella rurale, mediante la rifunzionalizzazione di edifici preesistenti e l'edificazione di nuove residenze per il governo dello Stato, ma anche per le esigenze di svago della corte, in città, sulla collina, lungo i fiumi e nelle campagne. Gli stessi interventi hanno una forte ricaduta anche sui territori circostanti, la cui evoluzione risulta legata allo sviluppo delle residenze di Casa Savoia.

Nel 2003 il prestigioso riconoscimento UNESCO attribuisce un valore universale a sette siti del Piemonte (Belmonte, Crea, Domodossola, Ghiffa, Oropa, Orta e Varallo) e due della Lombardia (Ossuccio e Varese). I Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia sono complessi devozionali eretti tra il XVI e il XVII secolo e dedicati a differenti aspetti della fede cattolica in risposta all'espansione dal nord Europa della fede luterana; sono costituiti da gruppi di cappelle monumentali

collocati in contesti elevati, di grande valenza paesaggistica, entro i quali si trovano perfettamente integrati e che costituiscono elemento complementare nella costruzione del valore spirituale e religioso dei luoghi.

Prestigiosi esempi di architettura del paesaggio, si trovano disposti lungo un percorso per permettere al fedele di accostarsi e vivere il racconto sacro attraverso un percorso nello spazio aperto, scandito da molteplici tappe nelle cappelle, e di sentirsi coinvolto nelle scene di vita di Cristo, della Vergine o dei Santi rappresentate.

Al loro interno si conserva, pertanto, un ingente patrimonio storico-artistico; ma i Sacri Monti risultano inevitabilmente anche il contesto privilegiato per lo sviluppo di uno straordinario patrimonio di valori immateriali, in particolare legati alla devozione e alle tradizioni locali.

Nel 2011 l'UNESCO iscrive il sito transnazionale dei Siti palafitticoli preistorici dell'arco alpino nella Lista del Patrimonio mondiale. La serie dei Siti palafitticoli si estende sui territori di sei paesi, Svizzera, Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia. Per l'Italia sono coinvolte cinque regioni, la Lombardia, il Veneto, il Piemonte, il Friuli Venezia Giulia, il Trentino Alto Adige.

I siti seriali sono 156, dei quali 25 in Italia, due in Piemonte: Viverone (TO) e Mercurago, Arona (NO). Il sito di Viverne, scoperto negli anni Settanta del Novecento, è uno dei più importanti abitati palafitticoli dell'età del Bronzo nell'arco alpino per la ricchezza di manufatti di metallo e di ceramica e per la complessità delle strutture, cruciale per la comprensione dei contatti tra l'Italia e l'area transalpina di quel periodo. Mercurago, invece, è la prima stazione palafitticola del Piemonte, scoperta nel XIX secolo da Bartolomeo Gastaldi, il fondatore della Paletnologia piemontese.

Nel 2014 si aggiunge il quarto riconoscimento piemontese, 50° sito nazionale riconosciuto dall'UNESCO: i Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-

Roero e Monferrato. Il paesaggio culturale di Langhe-Roero e Monferrato è costituito da cinque aree vinicole distinte e il castello di Grinzane Cavour. Tali aree riflettono l'associazione sviluppatasi lentamente tra una vasta gamma di terreni, vitigni, spesso nativi, processi di vinificazione idonei e uomini che li hanno sviluppati. Le parti che compongono il sito riflettono la complessità di un paesaggio permeato da secoli dalla cultura del vino sia attraverso elementi materiali – i luoghi del vino, spazi dove si sviluppa la filiera – sia da aspetti immateriali, legati ai saperi e pratiche locali, la cui combinazione si traduce anche nelle eccezionali qualità estetiche espresse dalle colline, che si configurano quale archetipo di paesaggio vitivinicolo europeo.

I quattro siti sopra descritti sono in carico a strutture gestionali differenti, rispetto alle quali la Regione Piemonte, pur trovandosi operativamente coinvolta con titolarità diversa, promuove la programmazione annuale e pluriennale di progetti integrati per la conoscenza, la conservazione e la valorizzazione di un patrimonio dalle enormi potenzialità turistiche e dalle molteplici chiavi di lettura.

Il panorama UNESCO piemontese è poi fortemente caratterizzato da una stretta relazione tra la componente antropica e quella naturale. Formule equilibrate di gestione nel rapporto uomo/ambiente sono incoraggiate dai Programmi MAB - *Man and the Biosphere Programme*, cui aderiscono i siti Valle del Ticino (2002), Area della Biosfera del Monviso (2013), Collina Po (2016), e *UNESCO Global Geoparks* (Geoparco Sesia-Val Grande – 2013).

Infine il ruolo fondamentale della cultura, alla base dello sviluppo urbano sostenibile, e della creatività nel riconoscimento delle varie identità (e vocazioni) culturali è sottolineato dal titolo di *Creative City UNESCO* per il Design riconosciuto alla città di Torino nel 2014.

È dunque, quello che vanta il Piemonte, un pa-



trimonio UNESCO inestimabile e molto articolato, dove esistono sovrapposizioni sia in termini territoriali sia in termini tematici, che fanno emergere la necessità di un maggiore confronto e condivisione tra le istituzioni responsabili della gestione dei siti.

La Regione Piemonte intende promuovere il confronto multilaterale sulle opportunità offerte dalla realizzazione di uno spazio di condivisione unico nel suo genere (per la varietà delle tipologie di riconoscimenti presenti, per l'estensione dei territori, per le caratteristiche territoriali e tematiche): il *Distretto UNESCO* piemontese.

Il confronto multilaterale è uno strumento imprescindibile di coesione e di promozione degli stessi valori UNESCO e lo spazio di condivisione del *Distretto* si qualifica innanzitutto come *spazio culturale* volto a coltivare un'identità comune e una visione strategica globale, fondata sui valori della diversità culturale e del dialogo interculturale, secondo un processo partecipativo, come auspicato dalla *Convenzione del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società e dalla Convenzione UNESCO per la protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali* del 2005.

Nell'ambito della significativa molteplicità di soggetti e di valori coinvolti ivi compresi *SiTI – Istituto Superiore per i Sistemi Territoriali per l'Innovazione*, che ha ottenuto il riconoscimento *UNESCO Chair in "New Paradigms and Instruments for the management of Bio-Cultural landscape"* e *l'Università degli Studi di Torino*

(*UNESCO Chair in "Sustainable Development and Territory Management"*), l'elemento di armonizzazione del percorso verso il *Distretto UNESCO* piemontese è rappresentato dal tema dello *sviluppo sostenibile* e l'elemento fondante del confronto è il *network*: numerose reti sono attive a vario titolo sia a livello regionale, che sovraregionale e internazionale e il *Distretto UNESCO* si pone lo scopo di incentivare e amplificare tali relazioni, nell'ottica di una piena identificazione degli interessi comuni, di condivisione e valorizzazione integrata delle risorse e delle progettualità (i temi più ricorrenti: conoscenza, accessibilità, comunicazione e promozione).

L'attività di coordinamento operativo è portata avanti dal settore *Valorizzazione del Patrimonio Culturale, Musei e Siti UNESCO* della Regione Piemonte in sinergia con *SiTI – Istituto Superiore per i Sistemi Territoriali per l'Innovazione*.

La fase della mappatura dei siti, delle reti esistenti e delle progettualità in essere, che rappresenta la "conoscenza", costituisce il nucleo di un documento di sviluppo strategico e progettuale che, in coerenza con gli orientamenti strategici della Regione Piemonte, potrà da un lato indicare obiettivi, scelte strategiche (linee progettuali) e priorità finalizzate a garantire la valorizzazione e la protezione dei siti e delle espressioni culturali; dall'altro potrà specificare gli strumenti necessari a garanzia dell'effettiva copertura finanziaria per la realizzazione degli obiettivi stessi.

Francesca Velani

Vice Presidente Promo PA Fondazione. Direttore di LuBeC – Lucca Beni Culturali, l'incontro internazionale sulla valorizzazione dei beni culturali e l'innovazione nel settore. Realizza studi e ricerche e supporta le PA nella messa in opera di modelli gestionali del patrimonio pubblico-privato.

42

Il 14 ottobre a LuBeC – Lucca Beni Culturali, la Regione Toscana e Promo PA Fondazione hanno organizzato un tavolo di confronto con i responsabili dei Siti Unesco della Toscana sul tema del coordinamento delle attività, a valle dei Piani di Gestione. Rispetto agli autorevoli interventi che mi hanno preceduto qui a Ravello, riportando i risultati dell'incontro di Lucca vorrei portare l'attenzione sulle attività, le competenze e i servizi che possono essere messi a fattor comune grazie ad un sistema di coordinamento dei Siti Unesco a livello regionale.

I siti toscani sono quattro Siti paesaggistici, un Paesaggio culturale, un Monumento e un Sito seriale composto da quattordici realtà.

Ebbene, per meglio comprendere lo stato dell'arte rispetto ad alcuni nodi gestionali è stata svolta da chi scrive in collaborazione con Regione Toscana¹, un'indagine rivolta alle sette realtà Unesco, tramite l'erogazione di un questionario on-line, a supporto di interviste telefoniche e/o dirette, utilizzata come traccia.

L'indagine si è posta l'obiettivo di fotografare lo stato dell'arte della gestione dei siti rispetto al modello organizzativo, risorse umane, stato attuativo del Piano, criticità e obiettivi di valorizzazione.

I 7 Siti sono gestiti: n. 4 dai rispettivi comuni², n. 1 da una società partecipata³, n. 1 dalla Regione Toscana⁴, ma comprende 14 beni di proprietà sia pubblica⁵, sia privata⁶.

Rispetto ai primi 6 Siti, escluso il sito seriale, le evidenze emerse sono:

1. modello organizzativo: 3 Siti hanno un ufficio dedicato alla gestione del Sito, un Sito dichiara di avere esternalizzato la gestione ad una società partecipata.
2. risorse umane e competenze: tutti i rispondenti hanno evidenziato la carenza di personale con competenze specifiche rispetto agli ambiti della conservazione e comunicazione.
3. piano di gestione: 4 Siti stanno attuando un Piano aggiornato rispetto a quello presentato in fase di candidatura. La maggioranza dei



rispondenti afferma che trova una buona integrazione tra il Piano e gli altri strumenti del territorio.

I risultati della ricognizione del sito seriale ha, invece, registrato 9 risposte valide sui 14 rispondenti invitati all'indagine. Di seguito quanto emerso:

1. modello organizzativo: 6 su 9 rispondenti affermano di avere un ufficio dedicato alla gestione ed in un caso, è stata dichiarata la gestione esternalizzata del bene.
2. risorse umane e competenze: 5 dei rispondenti ritengono che il personale impiegato non sia adeguato. I beni del MiBACT "soffrono" della riorganizzazione in corso ed in generale si conferma nuovamente la necessità di personale con competenze specifiche relative alla conservazione del patrimonio e alla comunicazione.
3. Piano di Gestione: sul tema sono state evidenziate alcune criticità dal momento che solo 4 dei 9 rispondenti conosce i contenuti del Piano stesso.

Più in generale, l'indagine ha evidenziato:

- la non prescrittività del Piano di gestione rispetto agli strumenti urbanistici o ai piani dei Comuni su cui agisce lo stesso;
- la difficoltà di coordinamento e dialogo tra tanti enti gestori;
- l'opportunità di un monitoraggio comune;
- la necessità di condividere programmi pluriennali di valorizzazione;

- la necessità di una "regia" rispetto alla nuova *governance* della promozione turistica;
- la disponibilità a definire un piano di formazione comune per migliorare sia le competenze interne, sia quelle dell'accoglienza e della comunicazione.

I risultati di quanto sopra, unitamente a quanto emerso dal dibattito scaturito in merito tra i rappresentanti dei siti, la Regione, il MiBACT e i rappresentanti del coordinamento dei Siti Unesco di Sicilia e Veneto, la Regione Toscana propone di dar vita ad un laboratorio e ad una cabina di regia, in cui *team* di esperti con competenze specifiche possano svolgere un'azione di raccordo ed essere di supporto all'individuazione di nuove strade e concrete azioni di sistema.

¹ L'indagine è stata realizzata grazie alla collaborazione tra Elena Pianea, Enrica Buccioni e Francesca Velani e con il determinante supporto di Laura Mazzaglia.

² Centro Storico Firenze, Piazza dei Miracoli di Pisa, Centro Storico di Siena, Centro Storico di Pienza, Centro Storico di San Gimignano;

³ Val d'Orcia

⁴ Ville e Giardini Medicei in Toscana

⁵ Villa Medicea di Cerreto Guidi, Giardino di Pratolino, Villa Medicea di Poggio a Caiano, Villa Medicea di Quarrata - La Magia, Villa Medicea di Careggi, Villa Medicea di Seravezza, Villa Medicea di Poggio Imperiale, Giardino di Boboli, Villa Medicea di Petraia, Villa Medicea di Castello

⁶ Villa Medicea di Cafaggiolo, Villa Medicea del Trebbio, Villa Medicea di Artimino, Villa Medicea di Fiesole





PANEL 2

Audience development e tecnologie digitali per la valorizzazione delle risorse culturali

Chair

Rosaria Mencarelli Direttore Rocca Albornoziana - Museo nazionale del Ducato, Spoleto - Polo Museale dell'Umbria, MiBACT

45

Key-note speaker

Erminia Sciacchitano Directorate General for Education and Culture European Commission

Alessandro Bollo Fondazione Fitzcarraldo

Cinzia Dal Maso Giornalista

Partecipanti

Antonella Agnoli Sistema bibliotecario

Laura Benassi Project Manager DARTS - Europa Creativa

Fabio Borghese Direttore Creactivitas Creative Economy Lab

Emilio Casalini Giornalista

Stefano Consiglio Dipartimento di Economia Management Istituzioni, Università Federico II

Emmanuele Curti Archeologo

Giuliana De Francesco Servizio Coordinamento e relazioni internazionali, Ufficio UNESCO, Segretariato Generale MiBACT

Martina De Luca Direzione Generale Educazione, MiBACT

Giuseppe Di Bucchianico Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara

Pete Kercher EIDD-Design for all Europe

Fabio Fornasari Direttore Museo Tolomeo di Bologna

Adele Magnelli ETT

Francesco Mannino Direttore Officine Culturali

Luca Milan Presidente Acquario Romano

Valentino Nizzo Direzione Generale Musei - MiBACT

Marianella Pucci Mediateur

Fabio Viola IED Milano

Massimiliano Zane Progettista culturale

Gabriel Zuchtriegel Direttore Parco Archeologico di Paestum





Rosaria Mencarelli

Storico dell'arte nel MiBACT, è Direttore della Rocca Albornoz-Museo Nazionale del Ducato di Spoleto (Polo Museale dell'Umbria), si occupa di progetti di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e di pianificazione e progettazione della gestione dei luoghi della cultura anche a livello integrato territoriale.

Il tema dell'Audience Development è stato al centro di un appassionato e partecipato dibattito che ha fornito una grande mole di riflessioni e indicazioni per la restituzione in sede di *Raccomandazioni 2016*. Intanto, anticipiamo qui un quadro generale del lavoro svolto.

Il tavolo si è aperto con gli interventi dei key note speaker: **Alessandro Bollo** ha declinato i concetti di *audience development* e di *audience engagement* con un accenno anche alle policy europee e nazionali e in quanto approcci strategici che devono essere fatti propri dalle organizzazioni culturali.

Erminia Sciacchitano ha delineato come il concetto di *audience development* si stia progressivamente radicando, a 3 anni dall'avvio del programma Europa Creativa, nel nuovo contesto di revisione delle politiche sul patrimonio culturale.

Infine **Cinzia Dal Maso** ha sottolineato il ruolo che nella AD interpretano le tecnologie digitali,

ma anche la necessità di superare l'approccio tecnicistico per ritrovare una nuova dimensione narrativa, che della tecnologia si deve servire per coinvolgere i pubblici.

Al tavolo i partecipanti sono intervenuti ciascuno con un breve contributo sul tema caratterizzato dal proprio approccio culturale, professionale, esperienziale. Si è chiesto poi, in fine di sessione, di fissare in un post-it quale tema potesse costituire una sfida da porre in capo ai processi di AD, le principali criticità ed eventuali proposte che si potessero individuare in questo percorso. Questo materiale è stato preso a base dal gruppo dei key notes speaker e dal chair per costruire tre diversi set di domande da porre ad altrettanti sottogruppi che hanno esaminato più approfonditamente tre aspetti e dimensioni rilevanti dell'AD:

Sottogruppo 1) Ruolo, contributo e limiti delle tecnologie digitali

1 Aumentare l'Audience o Audience Aumenta-

ta? Oltre alle tecnologie, quali sono le condizioni indispensabili per migliorare, personalizzare, ripensare e dare senso all'esperienza di fruizione attraverso il digitale?

2 Le tecnologie abilitano nuovi modelli di partecipazione basati sul coinvolgimento, sull'intelligenza plurale, sul gioco e sulla co-partecipazione al bene culturale. Quali limiti e quali potenzialità?

3 Maneggiare i contenuti digitali. *Digital Content Management*, accesso ai dati, riuso e nuove forme di produzione tra libera fruizione e nuovi modelli di business e remunerazione della creatività. Quali indicazioni per le policies?

Proposte

Domanda 1

- Aumentare la consapevolezza e la conoscenza degli eco-sistemi digitali da parte degli attori del sistema culturale, delle loro potenzialità, stimolando modalità di adozione strategiche, tenendo conto anche della sostenibilità dei progetti.
- Convincere la 'committenza' pubblica a definire la propria *mission* e gli obiettivi e a costruire progetti unitari e non segmentati (Es. appalti unici dalla progettazione tecnica, alla valorizzazione, alla creazione dei contenuti).
- Stimolare strumenti e prassi ordinarie di conoscenza e analisi dei pubblici che visitano i luoghi della cultura (es. raccogliere i CAP dei visitatori).
- Strutturare un sistema di analisi del pubblico culturale che frequenta e usa contenuti digitali.
- Definire condizioni e investimenti per avviare interventi di *capacity building* che lavorino sia sulle competenze specifiche, sia sull'innalzamento medio delle competenze digitali ai diversi livelli della struttura con particolare attenzione alle funzioni apicali.
- Governare il cambiamento che il digitale porta insieme alle nuove competenze.

Domanda 2

- Coinvolgere le scuole nella co-creazione di contenuti digitali per i musei.
- Coinvolgere le comunità nella vita dei musei (*community engagement*).
- Integrare la comunicazione tradizionale con la comunicazione non convenzionale e digitale per evitare di accrescere il *digital gap*.
- Per evitare un *overload* di informazioni e una conseguente perdita di interesse, integrare esperienze digitali con esperienze sensoriali, didattiche etc.
- Fornire le competenze digitali di base a chi lavora nei luoghi della cultura.
- Formare/ingaggiare comunicatori in grado di raccontare in modo attraente il patrimonio culturale.
- Sviluppare una strategia per rendere la comunicazione culturale più libera e dissonante, svincolata dall'omogeneizzazione di contenuti proposta dai *social media*, *google*, in maniera da raggiungere pubblici e contenuti diversi.

Domanda 3

- Diffondere una maggiore consapevolezza delle potenzialità e dei limiti legate alla liberalizzazione digitale dei contenuti presso funzionari e professionisti del settore.
- Favorire la condivisione dei dati per aumentare la conoscenza.
- Consentire alle istituzioni di valutare costi/benefici per l'utilizzo a fini commerciali dei contenuti digitali in loro possesso.
- Fare una *policy* chiara sulla gestione dei diritti sulle opere, sugli spazi.
- Formare competenze specifiche (*Digital content manager*, Analisti di dati digitali).



Sottogruppo 2) partecipazione, cittadinanza e beni comuni

- 1 Quali condizioni di *policy* sono indispensabili perché le istituzioni culturali escano dalla auto-referenzialità per aprire un dialogo (biunivoco) con i pubblici?
- 2 Quali approcci progettuali converrebbe favorire/privilegiare per sperimentare logiche di coinvolgimento e contatto per l'allargamento della base sociale?
- 3 Come trasformare i servizi al pubblico dei luoghi culturali in presidi di *welfare* culturale? Quali elementi considerare per misurare gli effetti dei nuovi modelli di partecipazione?

Il gruppo ha premesso che le *policies* consentono di elaborare una visione a medio-lungo termine, che può anche travalicare il contesto politico nel quale sono state disegnate, è indispensabile che il loro lessico e senso sia chiaro e condiviso. Per consentire una condivisione dei processi, si deve definire un glossario condiviso dei termini e dei significati che ruotano intorno alla cultura, incluso il concetto di valorizzazione, e semplificare i linguaggi della comunicazione istituzionale. Innanzitutto non stiamo parlando solo di musei, ma in senso più ampio di luoghi della cultura e spazi finalizzati anche alla produzione culturale. Non solo musealizzazione, quindi, né un approccio esclusivamente aziendalista in senso commerciale. Stiamo parlando di luoghi e esperienze di produzione culturale, ma anche di erogazione di servizi sociali, in favore dei quali va rivisto il modello educativo “uno a molti”, in favore di modelli di educazione partecipativa “molti a molti”. Valori e priorità non devono essere calati dall'alto ma sono anch'essi oggetto di negoziazione.

Infine, occorre una definizione chiara della missione dei luoghi della cultura, alla quale fare poi corrispondere gli standard, includendo obiettivi sociali, e declinando di conseguenza contenuti e attività (ad es. servizi al fruitore). Il contributo

della cultura al *welfare* va preventivamente individuato in termini di benefici per la coesione sociale, per il benessere, e per processi di consapevolezza; tenendo conto dall'altro lato dei costi della povertà educativa e dell'analfabetismo funzionale.

E' per questo che si propone di inserire tra i servizi essenziali il settore culturale.

Dopo aver identificato missione e obiettivi condivisi, serve un *road mapping* verso gli stessi, identificando pietre miliari. Le strategie devono comunque restare flessibili e prevedere una rivalutazione periodica dell'intero processo.

Occorre inoltre consentire a chi vuole uscire dall'autoreferenzialità di poterlo fare. Anche allocando risorse per attivare e supportare il dialogo, coinvolgendo territorio e associazioni nell'identificazione di obiettivi comuni. Importante è allineare gli indicatori di risultato / *performance* a questi obiettivi, evitando che la valutazione dei risultati sia sempre basata su correttezza formale contabile e su parametri numerici quali la capacità di spesa o il numero di visitatori. Gli indicatori di risultato per le biblioteche dovrebbero essere diversi dal numero dei prestiti. Serve definire indicatori di impatto sociale, inclusa la capacità di coinvolgimento dei pubblici. Bisogna quindi rivedere l'idea di valorizzazione e i relativi incentivi.

Potrà essere utile, inoltre, stabilire parametri minimi per un marchio qualitativo, che includa la valorizzazione del turismo esperienziale.

Altre indicazioni emerse sono state:

- Promuovere l'analisi dei contesti e delle criticità e l'individuazione degli impatti sociali previsti come precondizioni progettuali.
- Individuare le tipologie di barriere di accesso di pertinenza del settore culturale.
- Individuare risorse precise che permettano di uscire dalla gestione a base di volontariato, per sostenere il *welfare* culturale.

- Incentivare processi di facilitazione sociale, di comunicazione e mediazione. Assumere tra le priorità il contrasto alla povertà educativa e il ricorso a modelli diffusi di strategie territoriali come le fondazioni di comunità.
- Indirizzare con interventi del legislatore le istituzioni culturali verso attività programmatiche e approcci partecipativi sul medio e lungo periodo, attraverso incentivi a supporto delle stesse, aiutando così ad agire e a decidere (sostegno economico ma anche indirizzo politico e valutazione sugli impatti).
- Definire indicatori di risultato (impatti?) condivisi, e metodologie di valutazione.
- Sapere individuare esigenze, desideri espressi e desideri latenti, per fissare gli effetti (impatti) della progettazione di *welfare* culturale.

Sottogruppo 3. Il capitale umano: formazione e competenze per l'AD

50

1 Il sistema delle competenze: quali sono le nuove competenze necessarie per l'AD? Gli attori che devono entrare in gioco? Quali sono le condizioni necessarie per perseguire un obiettivo di capacitazione di sistema?

2 Chi forma chi? E dove?

3 Quali elementi devono entrare in un percorso formativo per facilitare l'AD?

Il gruppo ha condiviso innanzi tutto la definizione di AD come "approccio pianificato dell'intera organizzazione" per estendere il raggio e la natura delle relazioni con il pubblico. In questa prospettiva il sistema delle competenze riguarda sia l'organizzazione/istituzione sia i professionisti che in essa operano.

La competenza comune è la capacità di stabilire relazioni: a livello organizzativo raccordan-

do diversi livelli di governo in senso verticale e orizzontale, a livello di singolo professionista nella capacità di ascolto e di condivisione di progetti con altre professionalità.

Per quanto riguarda il tema della formazione essa può essere articolata in educazione e formazione, intendendo la prima come acquisizione di conoscenze e competenze circa il ruolo del patrimonio culturale nella società contemporanea. Questa riguarda l'intero corpo sociale e può essere attivata a partire dall'educazione formale nelle scuole (per es. sistema "Alternanza scuola-lavoro" nei luoghi della cultura), fino all'apprendimento di tutto l'arco della vita. Considerate le specificità dell'AD il percorso formativo non può prescindere da attività svolte presso i luoghi della cultura al fine di acquisire consapevolezza delle specificità e delle caratteristiche del settore culturale, che si deve sostanziare in percorsi formativi formali a livello di formazione universitaria secondaria e terziaria.

In questa prospettiva va tenuto conto della imprescindibile necessità di addivenire ad un sistema di riconoscimento delle competenze acquisite anche al di fuori di percorsi di formazione formale.

Conclusioni

Il tavolo ha affrontato uno degli aspetti fondamentali per la crescita dei territori e dello sviluppo sociale, quello della partecipazione dei cittadini, un tema dirimente che è ormai al centro non solo degli studi e delle ricerche ma anche di tante buone pratiche che si stanno anche consolidando. Coinvolgere sempre più pubblici diversi, con uno sforzo sempre maggiore verso i "non pubblici", impone l'adozione di approcci metodologici e pratici nuovi e diversificati.



Emilio Casalini

Gornalista e scrittore. Nel 2015 ha scritto e condotto *Bella Davvero*, un programma radiofonico per Radio2. Nel 2016 è uscito il suo primo libro, edito da Spino Editore, “Rifondata sulla Bellezza”, che prova a capire perché gli italiani siano così strani da non valorizzare la più grande ricchezza che abbiano. E’ questa la sua nuova sfida, umana e professionale: la narrazione di noi stessi e del nostro Paese.

Proposta 1

L’introduzione di un MARCHIO NAZIONALE DI QUALITA’ per i beni culturali che rispettino determinate caratteristiche e standard identificati da benchmark.

Contesto

Durante l’intensa e ricca discussione intorno al panel “Audience development e tecnologie digitali per la valorizzazione delle risorse culturali” è stato evidenziato come i nostri enti culturali presenti sul territorio siano carenti sotto alcuni aspetti essenziali tra cui l’interazione con il territorio e un basso livello di controllo delle *performance*.

Proposta

Per questo tipo di problematica si suggerisce l’ipotesi di conferire un marchio di qualità il cui nome, a puro titolo esemplificativo, potrebbe essere: “MUSEO D’ITALIA”.

Un riconoscimento emesso dal MIBACT o da ente terzo deputato a questo ma sotto controllo

diretto del ministero, e conferito ai musei che rispettano determinate soglie di indicatori e valori prestabiliti.

Il museo in questione deve rispettare tutta una serie di parametri che vengono aggiornati ogni anno e a cui corrispondono delle premialità fiscali proporzionali.

Esempi di parametri su cui basare la scelta:

- interazione con il territorio
- interazione con altri enti culturali
- interazione con associazioni e società civile, interazione con scuole
- numero persone con cui è avvenuta l’interazione
- qualità dell’interazione misurata dai feedback
- feedback positivi di comunicazione contestuale
- incremento visibilità fisica e virtuale
- narrazione interna
- gradimento per la narrazione interna
- etc.

Effetti

- Il marchio rappresenta un'eccellenza da raggiungere e diventa uno stimolo per gli altri enti.
- L'interazione con il territorio crea spontaneamente un confronto con gli altri soggetti e quindi un miglioramento delle proprie *performance* che vengono poste ad uno sguardo altro, senza che venga minata l'indipendenza di pensiero e azione.
- Si possono mettere in atto strategie di comunicazione, di coinvolgimento comuni ottimizzando gli sforzi che giungono ad una platea di utenti estremamente più ampia.
- L'offerta di ogni singolo ente è automaticamente più ampia arricchendosi delle proposte altrui in modo armonico con le proprie.

Sono molti oggi gli strumenti per creare una griglia di risposta che permetta di dare una valutazione a questi vari aspetti. Una volta soddisfatti permettono di acquisire questo marchio speciale a cui è affiancata una premialità economica riconosciuta dal ministero. Questa valutazione viene aggiornata costantemente e può anche essere ridotta o ritirata a fronte di un impegno scaduto.

Proposta 2

Proposta di legge per la LIBERALIZZAZIONE TOTALE DEI DIRITTI DI UTILIZZO di immagini artistiche appartenenti allo Stato italiano e facenti parte di collezioni pubbliche.

Contesto

La protezione dei diritti di utilizzo sulle immagini ha un valore commerciale. Anche la liberalizzazione dei diritti di utilizzo sulle immagini ha un valore, valutabile anche commercialmente. Sarebbe giusto oggi porsi la domanda riguardo a quale valga di più e quale sia la proporzione tra i due. Per chi scrive il valore di comunicazione di un'immagine è infinitamente più alto di quello derivante dalle *royalties* dirette.

Proposta

Si propone di modificare la normativa attuale riguardante lo sfruttamento delle immagini delle principali opere d'arte italiane di proprietà pubblica liberalizzandone completamente l'uso e ponendole sotto licenza *Creative Commons CC0*, corrispondente al *Public Domain*, che prevede la libertà completa di utilizzo delle immagini per uso personale e commerciale. Oltre a questo si propone la creazione di un archivio on-line con tutte le immagini in alta definizione, suddividendole per artisti, soggetti, periodi storici, arti, collocazioni museali etc.

Scopo: le opere contenute nei musei, siti archeologici, monumenti; il nostro patrimonio artistico deve essere liberato da vincoli di *copyright* e diventare patrimonio dell'umanità libero e disponibile per ogni utilizzo.

L'esempio da seguire è quello del Rijksmuseum di Amsterdam che ha messo a disposizione sul proprio sito 250mila immagini ad alta risoluzione invitando gli utenti di tutto il mondo a scaricarle e farne l'utilizzo che meglio ritengono.

Non solo. E' stato anche realizzato un concorso per premiare i migliori utilizzi, anche commerciali, delle stesse immagini.

La logica su cui si fonda tale scelta sta nel valore economico immensamente superiore a quello della mera proprietà e delle *royalties* derivanti dalla vendita di libri e cartoline, ad esempio, che in realtà continuano ad essere vendute e a fornire guadagni agli editori.

Si è puntato sulla valorizzazione del *brand* del museo che porta con sé anche una parte della cultura del Paese che lo ospita. Ogni immagine che viene riprodotta in qualsiasi parte del mondo promuove il patrimonio culturale del Paese a cui appartiene. Anche se questo avviene su di un vestito, su di un'auto o su una tazzina di caffè.

Si andrebbe così anche a superare un'intrinseca contraddizione dell'attuale normativa che



permette l'utilizzo personale ma non quello commerciale. E' consentita quindi la condivisione sui *social*, ad esempio Facebook, che però è una società privata che genera utili commerciali anche grazie alla condivisione di quelle stesse immagini di cui acquisisce la proprietà nel momento della pubblicazione sulla loro piattaforma.

Proposta 3

Stimolare e supportare una NARRAZIONE CONTESTUALE in prossimità dei beni culturali.

Molto spesso, in prossimità dei luoghi che contengono importanti collezioni di opere d'arte, nulla o quasi, richiama la presenza delle stesse. Spesso non è presente nemmeno una semplice segnaletica o una cartellonistica adeguata.

A questa si potrebbe e si dovrebbe aggiungere una narrazione contestuale da realizzare, ad esempio, con gli strumenti della *street art*. Semplici pareti delle case potrebbero richiamare le opere presenti dentro le sale permettendo così un molteplice risultato: attirare visitatori

verso una moderna espressione artistica che richiama un'opera d'arte classica, ricordare la presenza della stessa nelle vicinanze, alzare il livello estetico dei dintorni, collegare gli abitanti alle opere d'arte abbattendo i muri tra musei e territorio.

Proposta 4

Stimolare una NARRAZIONE MODERNA all'interno degli stessi enti culturali, in primis i musei.

Oggi la narrazione all'interno dei musei è massivamente vecchia e stereotipata. Elenchi da magazzino piuttosto che racconto di storie legate agli oggetti contenuti nelle stanze. Infinite sequele di nomi e definizioni: punta di freccia del VI sec., anfora, mattonella, tazza etc. etc. Nulla che oggi possa attirare l'attenzione e stimolare la fantasia di un visitatore. Ci sono esempi positivi che dimostrano come, cambiando gli strumenti narrativi all'interno dei musei, cambi anche il gradimento e quindi il *feedback* e le visite degli stessi. Meno oggetti e più storie. Quello che vorrebbe sentire un bambino sarà perfetto anche per un adulto.

Emmanuele Curti

Archeologo, impegnato nel percorso di Matera 2019. È fra i responsabili della costituenda DiCultHer, School of Digital Cultural Heritage, che prevede fra l'altro la realizzazione di un laboratorio nazionale proprio a Matera.

54

Non più spettatori, ma cittadini di una nuova cultura

Se dovessimo partire da una delle definizioni tradizionalmente utilizzate per l'*audience engagement* (e riportata da Alessandro Bollo durante le giornate di Ravello Lab: 'l'*audience engagement* riguarda il modo con cui si progettano e si realizzano le modalità di ingaggio e di partecipazione volte a migliorare la comprensione, l'appagamento e la crescita delle persone coinvolte nell'esperienza artistica e culturale'), avremmo molto da discutere.

Da archeologo, abituato a capire la genesi dei fenomeni attraverso una ricostruzione delle stratigrafie che lo compongono - sia concettuali che materiali, mi sono chiesto ultimamente da dove siamo partiti per arrivare a questo punto del dibattito, ovvero quand'è che abbiamo generato un concetto di *audience* che ci posizionasse come fruitori e non attori del processo culturale. Chiaro che la domanda richiederebbe una lunga disamina, a partire dalle lontane tradizioni

classiche per arrivare a noi: quello che però mi preme sottolineare è che evidentemente qualcosa sta accadendo se, contemporaneamente al dibattito sull'allargamento del pubblico della cultura, ci ritroviamo ad affrontare crisi di partecipazione non solo sul 'consumo' culturale (i tassi di partecipazione europei alle attività culturali si sono infatti abbassati), ma anche alla vita politica. In testa risuonano le parole che da tempo Nadia Urbinati ripete sulle condizioni della cittadinanza contemporanea (italiana ed occidentale), ridotta ad un ruolo di spettatore, di fronte a forme di rappresentanza e sistemi mediatici di informazione sempre più in crisi.

C'è forse una relazione fra il 'prodotto/consumo' della politica e quello della cultura?

Io credo di sì: ed è proprio su questo che dovremmo forse ragionare, cercando di riportare al centro del discorso un nuovo concetto di cittadinanza.

Lo Stato moderno è quello che ha confezionato il prodotto culturale ad uso e consumo del-



la propria identità: musei, gallerie, monumenti (come luoghi fondativi del proprio *status*), così come accademie, scuole, biblioteche, teatri (come luoghi formativi e/o performativi) sono tutte strutture entrate nella cartografia moderna proprio a partire dagli inizi dell'800, quando le discipline che noi in qualche modo rappresentiamo (storiografia, storia dell'arte, archeologia, filosofia, e a seguire, antropologia, sociologia, ecc.) furono inventate ed implementate come strumenti di lettura del 'noi'. L'urbanistica (anch'essa disciplina inventata in quel periodo) posizionò questi elementi al centro del discorso della nuova città - intimamente legata alla rivoluzione industriale - riconoscendo loro un ruolo, ma allo stesso tempo perfezionando quel distacco fra l'elemento culturale e il ruolo di cittadinanza. La cultura, sebbene insegnata nelle scuole (e nelle università), e andando comunque a comprendere fasce sempre più ampie della società, diveniva oggetto di studio, in una dimensione quasi teleologica di formazione del cittadino, che esiste in quanto, attraverso i diplomi delle elementari, medie, e poi in caso delle medie superiori, va ad occupare una data casella della società, non solo superando traguardi specifici (riti di passaggio della categoria della cittadinanza moderna) ma anche andando a collocarsi in ruoli del mondo lavorativo.

Il sistema è saltato: quel mondo del lavoro, costruito su una cartografia moderna, non c'è più. E forse, con questo, dovremmo andare a rivedere le categorie (ed i contenitori che le esprimono) che ci definiscono in quanto comunità politica.

Cosa c'entra l'*audience development/engagement* con tutto questo?

Il mio timore è che se noi non affrontiamo quanto prima il profondo problema strutturale che ci sta attraversando, e usciamo dalla dicotomia istituzioni/*audience* (una cultura 'pagata' dal pubblico per il pubblico), ci troveremo sempre ad inseguire il passato, senza avere la capacità di immaginarci un futuro.

La cultura deve essere riportata al centro della reinvenzione della società e non deve essere più vissuta come elemento decorativo, di tinteggiatura superficiale, attraverso pennellate di identità preconfezionate: deve essere l'elemento attraverso il quale ripensare il nostro ruolo uscendo dalla categoria di spettatori.

In questa direzione, ad esempio, vanno le considerazioni che da tempo Antonella Agnoli svolge sui luoghi divenuti più silenti delle nostre infrastrutture culturali: le biblioteche. Perché essi diventino 'luoghi di incontro, di scambio, di azione collettiva, di rinascita, di creatività per ogni cittadino', come Antonella più volte ripete, bisogna saperli immaginare oltre quello che sono sempre stati. Per essere 'piazze del sapere', devono automaticamente essere aperte e coinvolgere le altre 'piazze', che essi siano musei o monumenti, o, ancor più, saper intercettare i nuovi luoghi di comunità che le stesse comunità si sono reinventate in questi decenni. Sono partito dalle biblioteche, proprio perché (non a caso insieme agli archivi) sono i sistemi ottocenteschi forse più in crisi del momento: non solo per l'avvento dell'internet che comodamente ti fa leggere da casa, ma perché, forse più di altri, va a toccare l'elemento dell'individualità che li caratterizzava (in biblioteca uno siede da solo a leggere): parlare oggi di biblioteche/piazze vuole dire invece invertire una tradizione, andare a creare legami, tessiture, produzioni, che, seppur nel rispetto dell'azione individuale, vada a lavorare su un senso di comunità. E diventi laboratorio.

Così come laboratori diventino i musei che dalla 'collezione' del passato sappiano trarre rielaborazioni rispetto ad una visione di futuro: oppure le stesse aree archeologiche, spesso divenute vetrine del passato, in nome di un'identità non più dinamica, sapendo essere palestra per riattivare momenti di riflessione (ad esempio che una Pompei, 'gioiello' della nostra storia come modello della città antica, possa ripartire dal suo essere territorio dentro al territorio contemporaneo, da Pompei mo-

derna a Torre Annunziata, nel ridiscutere le forme dell'abitare).

Parimenti i luoghi di formazione devono saper trovare un'intesa sempre più stretta con queste nuove piazze, con un sapere non più visto come rigido traguardo, ma come costante e continua ricerca.

Abbiamo infrastrutture vecchie, perché inserite all'interno di una concezione superata dello spazio: nell'età postindustriale dobbiamo ripartire dalla cultura per ripensare le città, e da queste, come luogo privilegiato del pensiero (semplicemente per una questione numerica ed infrastrutturale) andare a rioccuparci dei territori e dei paesi sempre più scossi e resi poveri dalla corsa alle città stesse. In questo senso, ad esempio, una delle domande culturali drammaticamente più attuali è proprio quella che attraversa la spina dorsale del nostro paese, quella rappresentata dalle ossa ormai frammentate dei borghi sempre più spopolati, costringendoci o ad accettarne una loro fine, o, proprio in nome della cultura, ricapirne una loro funzione non come mero ricordo dei bei tempi, ma come nuova categoria economica dell'abitare. Questo ancora di più oggi quando veniamo chiamati a recuperare le macerie dei paesi terremotati: ricostruirli non vuole dire semplicemente rialzare i muri in nome di una conservazione, ma ripensare gli spazi curan-

do allo stesso tempo un corpo già da prima malato.

Non possiamo più essere spettatori.

In questa la nostra comunità deve saper uscire da questa categoria, andando automaticamente ad intaccare il suo ruolo di mero consumatore (tenendo presente che la 'crisi' segnalata del consumo culturale è in stragrande parte, se non completamente, calcolata sull'acquisto di un' 'esperienza' culturale, che esso sia un libro, uno spettacolo teatrale o cinematografico, una visita al museo, ecc.), e, nella consapevolezza di essere 'piazza', sappia creare nuove dinamiche economiche costruite oltre le ormai statiche visioni dell'assetto attuale.

Cultura quindi non come *asset*, ma come luogo di ripensamento di costruzione di nuovi spazi intesi come punti di raccordo di nuovi flussi, attraversando i luoghi dell'abitare.

Nuovi linguaggi, nuove forme della cultura, nuove connessioni: da questo luogo, da Ravello Lab, prendiamo consapevolezza che tocca a noi, come costruttori di un nuovo senso, saper immaginare altri modelli, uscendo dalla cartografia moderna e trovando, proprio a partire dall'Italia, una nuova forma del viverci culturalmente, trovando un nuovo senso del 'noi' come cittadinanza.



Cinzia Del Maso

Scrivo su temi di archeologia, comunicazione dei beni culturali, uso contemporaneo del passato, turismo culturale per i quotidiani *La Repubblica* e *Il Sole 24 ore*, e per riviste italiane e straniere. Dirige *Archeostorie. Journal of Public Archaeology* (www.archeostoriejpa.eu) che, assieme all'omonimo *Magazine* www.archeostorie.it, propone una visione della ricerca del nostro passato come servizio a beneficio della società.

Tecnologia, *storytelling*, *audience*. Le tre parole si rincorrevano e si accavallavano nei giorni di preparazione di Ravello Lab. Perché in fondo, quando si parla di comunicazione dei luoghi della cultura (chiamiamoli d'ora in avanti "musei" come *pars pro toto*), sono strettamente collegate. Quasi un tutt'uno.

Cominciamo dalla tecnologia, in particolare quella realtà virtuale che sa ricreare il mondo a cui appartenevano le opere, prima di venire confinate in museo. Già qualche lustro fa si credeva che avrebbe spopolato nei musei, specie quando il successo dell'industria dei *videogame* consentì di abbattere i costi, rendendo certi strumenti accessibili anche al povero mondo dei beni culturali. Ma così non è stato. Perché non basta ricostruire mondi altri: bisogna ricreare il clima culturale e sociale in cui le opere sono nate, coinvolgere il visitatore, immergerlo nel passato, fargli vivere un viaggio nel tempo.

Non è la tecnologia in sé ad attirare il pubblico ma l'uso che se ne fa, e oggi finalmente si

comincia a capirlo. E se spesso chi ha potere decisionale non è ancora preparato su ciò - come ha giustamente osservato Adele Magnelli di ETT S.p.A. - gli esempi virtuosi si moltiplicano e nascono forme di coinvolgimento del pubblico sempre più sofisticate. Pare dunque che la cosiddetta "quarta rivoluzione industriale" - l'industria 4.0 totalmente automatizzata e interconnessa, che fa un uso maturo delle tecnologie digitali perché oramai parte di noi e non più altro da noi - stia entrando anche nei musei.

Ma non cattura nuovo pubblico: non raggiunge il segmento sempre più ampio di popolazione che non frequenta abitualmente i musei, come evidenziato dai *keynote speaker* Alessandro Bollo ed Erminia Sciacchitano. Perché? Forse il problema è a monte. Quanto si sta facendo è sempre e comunque "accessorio" rispetto al cuore dell'allestimento museale che negli anni è mutato, certo, ma non quanto è mutata la società. È generalmente pensato per un pubblico occidentale di cosiddetta "cultu-

ra media”, mentre per esempio i giovani oggi possiedono una cultura media molto diversa. Poi ci sono turisti provenienti da ogni parte del globo con conoscenze molto diverse dalle nostre. E immigrati giunti da luoghi dove magari non si conosce neppure la parola museo. Insomma la nostra società non è più quella di solo pochi decenni fa. È una società nuova.

Oggi dunque possiamo e dobbiamo far diventare parte integrante del museo tutte quelle attività – dal *bookshop* al ristorante, alle mille proposte di visite ed esperienze per bambini e adulti – ancora considerate “servizi aggiuntivi”, come ha opportunamente sottolineato il consulente museale Massimiliano Zane. E dobbiamo pensare proposte diverse per pubblici sempre più variegati, come ha spiegato Fabio Viola raccontando che nel mondo dei *videogame* si fa distinzione non solo tra persone diverse ma persino tra le fasi di vita di ciascuno. Però ancora non basta. È indispensabile ripensare il museo alla radice: così com’è oggi, incanalato in un immaginario collettivo datato, è concettualmente obsoleto. Bisogna ripartire dalle collezioni e dalla ricerca scientifica, e gestirle in forme nuove. Perché non si tratta più solo di “coinvolgere e ampliare l’*audience*”, ma di rivolgersi a un’*audience* radicalmente diversa.

Come farlo? Due sono a mio avviso i punti cardine. Innanzitutto, aprire le porte dei musei, aprirle per davvero e far uscire le opere, se possibile, per andare a raggiungere chi nel museo non è mai entrato, e incuriosirlo, entusiasmarlo, emozionarlo al punto che voglia pure lui entrare in museo. Bisogna insomma abbattere ogni barriera tra dentro e fuori e tra passato e presente, proprio come vorremmo abbattere ogni muro che si erge nel mondo tra stato e stato. Solo così il passato dei musei sarà riferimento indispensabile per vivere nel presente e promuovere la coesione sociale. Solo così il museo potrà diventare sempre più piazza civica e centro dell’intercultura. Cito un solo esempio: la bellissima idea di Guido

Meli che ha portato oggetti del Museo Salinas di Palermo nel carcere minorile della città. I ragazzi li hanno osservati, manipolati, si sono posti mille domande, hanno trovato analogie d’uso e linguistiche tra quegli oggetti e i nostri oggetti quotidiani: questo bisogna fare! E poco importa se qualcosa si romperà: un coccio rotto “laicizza” il passato molto più di tante parole.

Perché, come oggi si ricorda sempre più, il museo è fatto di persone più che cose: le persone che lo frequentano oggi, e quelle che in passato hanno realizzato gli oggetti conservati. Gli oggetti servono a stabilire il contatto tra i due mondi: sono importanti anzitutto per questo, non in sé. Sono importanti per noi tutti, sono “beni primari ed essenziali”, e tutti ne siamo responsabili. Il governo partecipato dei beni culturali è una necessità ineludibile e condizione prima di sopravvivenza democratica, perché solo i cittadini possono attribuire al passato un valore e un significato condiviso e non imposto.

Tuttavia non si può apprezzare né governare quel che non si conosce, come ha magistralmente spiegato Valentino Nizzo del MiBACT. Per questo il museo deve davvero diventare piazza aperta a tutti, e servono professionisti dei beni culturali che concepiscano la propria professione come un reale servizio alla comunità: con le loro conoscenze, devono aiutare gli altri cittadini a governare tutti assieme il passato. Devono mettere sempre più materiali di ricerca liberamente a disposizione di tutti, e fornire ai cittadini le informazioni necessarie a utilizzarli. Devono perciò sapere comunicare, far rivivere il passato delle cose. In una parola: devono fare *storytelling*.

È il secondo punto cardine del nuovo museo. I musei devono puntare su un modo diverso, alla portata di tutti, di raccontare le proprie storie, sia fuori che dentro le proprie mura, sia per presentare singoli oggetti che per disegnare percorsi di visita. Un modo che usi le tecnologie per narrare come la sola parola non sarebbe capace. E come oggi



si fa. Ma è la narrazione che conta, perché solo un racconto sa far sentire il contatto diretto con la vita vera del passato, e provocare un confronto faccia a faccia – ancorché immaginario - con chi ci ha preceduto.

Lo *storytelling* è proprio l'arte di parlare dell'uomo all'uomo, di creare contatti umani altrimenti impossibili e capaci di stimolare in tutti fantasia, curiosità per l'altro, spinta ad agire. Perché il dialogo abbatte le barriere culturali, e produce simpatia e amicizia anche dove prima c'era diffidenza: "dialogare" con gli antichi ce li fa sentire un po' nostri amici. Inoltre ogni confronto aiuta a porsi domande inedite e scoprire qualcosa di nuovo su noi stessi, oltre che sugli altri. Dunque la narrazione, in tutte le sue forme, è lo strumento privilegiato per appassionare i moderni al passato e far sì che, attraverso il passato, conoscano meglio anche il presente.

Ma quale *storytelling* per il nuovo museo? Uso un esempio molto personale.

Ho cominciato la mia carriera giornalistica collaborando con le pagine culturali dei giornali, perché quello era il mio mondo. Poi un giorno, una ventina d'anni fa, sono stata contattata dalla Cronaca di Repubblica, e fui felice di poter finalmente raccontare le mie storie a tutti, e non solo ai pochi lettori delle pagine culturali. Ma non è stata impresa facile: ho dovuto abbandonare il mio consueto modo di scrivere per abbracciare una forma il più possibile semplice, chiara, sintetica. E dovevo sempre convincere il capo della Cronaca a rubare spazio al delitto di Cogne, o di Garlasco, o al mostro di Firenze o a Meredith Kercher per affidarlo

alle mie notizie di archeologia: nonostante la sua sincera volontà di pubblicare le mie notizie, i delitti o le alluvioni o le frane erano per lui sempre più importanti. Ho dovuto affilare le mie armi e inventarmi di tutto, ma veramente di tutto, per imporre le mie notizie e "battere" Cogne o Garlasco. Era guerra, guerra aperta e dovevo costruirmi una strategia. E anche quando riuscivo a conquistare lo spazio, dovevo poi conquistare il lettore con un attacco che colpisse il suo immaginario e lo spingesse a leggermi, e poi ancora con un racconto - uno *storytelling* si direbbe oggi – così coinvolgente, conseguente, concatenato da far sì che non abbandonasse la lettura alle prime righe ma mi seguisse incuriosito fino alla fine.

Ecco, i racconti nei musei d'oggi sono per buona parte paragonabili al mio stile "colto" da supplemento culturale. Da "riserva indiana". Sebbene in circostanze diverse da quelle della stampa periodica di una ventina d'anni fa, devono cambiare così come ho cambiato io, per parlare a tutti. Devono inventarsi le storie più incredibili per intercettare la gente per strada, nei parchi, nel web, ovunque. E all'interno del museo devono costruire le storie più fantastiche, quelle che fanno stimolare il passaparola, che fanno dire a tutti: quello è un *must!* Ci devi andare! Oramai nel nostro mondo si va nei luoghi della cultura per vivere un'esperienza così come si va al parco a tema, o a una cena particolare, o a lanciarsi col paracadute. Come convincere tutti a preferire il museo al *bungee jumping*? Se rivoluzione dei musei sarà, se nascerà il museo 4.0, sarà solo e unicamente grazie alle nostre nuove storie.

Fabio Fornasari

Ha insegnato Storia del design contemporaneo alla facoltà di sociologia dell'Università di Urbino, metodologia della progettazione e scenografia al NABA di Milano e metodi e tecniche dell'uso dell'immagine fotografica all'Accademia di belle arti di Bologna.

Nel 2010 ha realizzato insieme all'architetto Italo Rota il Museo del Novecento (ex Arengario in Piazza Duomo) a Milano.

60

In attesa del futuro

Con questo breve testo si intende costruire un sentiero tra alcune cose che ci stanno accendendo intorno, che già stanno segnando le nostre comuni strade e che ci portano a ricercare qualcosa in un futuro ormai presente anche se non sempre riconoscibile.

Attendere non significa solo aspettare ma anche *'ad-tendere'*, cioè volgersi o protendersi verso qualcosa o qualcuno che sta arrivando. Riconoscere e farsi riconoscere.

Anticipando una sintesi possiamo dire che:

- Non c'è futuro senza un passato. Siamo l'eredità di quello che è stato.
- Sono cambiati i linguaggi. Abbiamo imparato nuovi linguaggi che possono aiutarci a riconoscere ciò che verrà.
- L'intelligenza umana ora è collettiva e connessa. Facciamo esperienza insieme, in forma collettiva e insieme apprendiamo.

- Ciò che muove le persone restano i desideri e la soddisfazione del principio del piacere. Cerchiamo di fare quello che ci fa stare bene.
- Occorre imparare ad ascoltare con attenzione le persone.
- Lavorare sull'interazione con le comunità locali, accrescere in loro il ruolo dell'interazione propria dell'ospitalità.

In ascolto.

È in corso una convergenza di obiettivi intorno a un patrimonio che abbiamo ereditato che vede protagoniste le più curiose menti che si occupano di immaginare un futuro per le "cose" della cultura. Da sempre c'è una semplice tecnica per capire come andare incontro alle persone: ascoltarle. La prima cosa da fare è riconoscere con quale linguaggio ci stanno parlando quelli che chiamiamo i nuovi pubblici, e quindi capire cosa e come dobbiamo ascoltare; ma contemporaneamente si deve dialogare con le comunità che vivono intorno ai beni cul-



MuseoMix Bologna – Museo Tolomeo 11/12/13 Novembre 2016¹.

turali, lavorare sull'interazione tra pubblico e la comunità delle persone che vivono il territorio.

Va ricercato anche perché il messaggio portato da una qualsiasi idea di futuro non ha molto senso finché non arriva ai suoi destinatari: un pubblico, le persone che poi si prenderanno cura e adotteranno nel loro immaginario questo grande patrimonio che ci circonda, che abitiamo e che facciamo fatica a valorizzare, per non dire proteggere (riferimenti agli ultimi eventi tellurici non possono non essere ricordati). L'allargamento dei pubblici ha lo scopo più nobile di pensare a una possibilità di accrescimento dell'interesse del pubblico verso il bene comune, affinché venga rispettato e protetto e riconosciuto da tutti.

Interazione-socializzazione

Una prima interazione è quindi quella tra i pubblici e la comunità anche quando queste non dovessero coincidere come nel caso del turismo. I mutamenti che questo processo comporta, implicano non tanto lo sfruttamento quanto

piuttosto l'arricchimento e il rispetto degli scenari, dei paesaggi, delle culture e delle tradizioni che costituiscono il patrimonio dei luoghi di accoglienza. Se basato sull'interazione il turismo invita non tanto a consumare ma a curare e proteggere, e porta spontaneamente a ridurre al minimo gli impatti sociali, culturali e ambientali attualmente prodotti dai flussi turistici.

Diversità

Si devono favorire e incoraggiare il cambiamento difendendo i caratteri di singolarità degli ospitanti i quali devono vivere una vita propria che abbia un senso e che non diventi alienante a causa del consumo dei beni culturali.

Cercare il dissimile è non necessariamente una pratica diversiva basata sull'inganno e sulla simulazione ma un processo di ampliamento dell'esperienza, una vera e propria diversificazione e ri-creazione che restituisce dignità a tutti coloro che sono coinvolti nel processo.

Accessibilità

Ogni riflessione sull'accessibilità nasce dal



Dettaglio della WUnderKammer del Museo Tolomeo – Istituto dei Ciechi Francesco CavazzaOnlus².

62

tentativo preliminare di capire che cosa rende accogliente e affascinante qualcosa (da una persona a un oggetto a un'architettura a un territorio). L'accessibilità non riguarda quindi soltanto la praticabilità ma anche l'attrattiva e, più in generale, la qualità dell'esperienza estetica. Ogni persona, nell'accezione più ampia possibile, deve poter scegliere dove e come viaggiare e poter fruire in modo completo di ogni elemento messo a disposizione dall'offerta turistica. Tuttavia il viaggio e la fruizione non devono avere come presupposto soltanto un'indispensabile, oggettiva e concreta accessibilità (che deve essere comunque garantita ovunque e a tutti), ma anche un'accessibilità meno visibile che permetta di godere in libertà della natura e dell'arte al di fuori di rigidi e frettolosi programmi di visita.

Partire dal presente: i nuovi linguaggi, nuove professioni

Non si tratta di immaginare cosa accadrà in un futuro prossimo o remoto, ma di mettere insieme quelle tracce legate al presente che ci par-

lano di desideri, di istanze di richiesta di piacere e di una intelligenza collettiva che sta immaginando se stessa in un comune cammino verso un tempo a venire. Parliamo quindi di **raccolta**, di **riorganizzazione**, di **rielaborazione**, di **diffusione** di teorie e realtà che hanno iniziato a prendere piede in Europa e nel mondo all'interno dei nuovi linguaggi digitali.

Tutto questo sta accadendo nelle nuove piattaforme di condivisione, aperte, *open source*, intese come beni comuni. Le nuove tecnologie digitali ci aiutano a pensare collettivamente le nuove soluzioni, ci aiutano ad avere una memoria comune, una conoscenza esplicita che ci fa pensare, dopo secoli, che alcune istituzioni quali il Museo e la Biblioteca possono cambiare la loro forma.

Insieme, competenze differenti ma con comuni obiettivi, stanno ridefinendo i confini delle professioni delle istituzioni culturali. Non solo: hanno aperto la strada per nuove professioni legate a una comunicazione che si manifesta



in diversi e più svariati ambiti: forme narrative, *social media manager*, mediazione culturale, animatori, facilitatori ecc.

Il nostro futuro emerge dalle nostre storie.

Il futuro non esiste nella testa di nessuno di noi come dato reale, concreto, ma solo come costruzione, come idea di progetto. Il passato lo possiamo toccare, il passato lo possiamo osservare, riconoscere, ce lo portiamo dentro ciascuna molecola. Su questo non è difficile costruire un racconto. Anche in questo senso possiamo dire che siamo immersi nelle storie: sono le rappresentazioni che abbiamo costruito per descrivere il nostro tempo passato e presente, sono le storie, le narrazioni che ci rendono presenti le cose e ci permettono di mantenerle vive, anche in un futuro. Queste ci rappresentano a nostra volta verso gli altri.

Osservare per immaginare un futuro.

Quello che ci lega al passato lo possiamo osservare all'interno di quattro canali nei quali si può riconoscere ciò che ci rende umani. Il primo canale è materiale; le cose che conserviamo fisicamente: le città, il paesaggio e tutto ciò che contiene. Intorno a questo abbiamo costruito un altro aspetto, il canale immateriale delle narrazioni scritte grazie ai linguaggi, ai codici. Segue la dimensione biologica, noi, il genere umano: il risultato di una lenta evoluzione; infine l'intelligenza, nelle sue forme: naturale e artificiale, quindi collettiva e condivisa.

Tutto il discorso culturale si muove su questi quattro canali ed è attraverso l'osservazione e il riconoscimento di questi che ci distinguiamo dagli altri esseri viventi e sui quali possiamo costruire e quindi immaginare un modo di intendere un consumo culturale che rispetta una *interazione*, una *diversificazione* e una *accessibilità* per i pubblici e le comunità.

Non è possibile pensare a un futuro sostenibile senza la conoscenza di questi elementi, come al loro interno si manifestano i desideri delle persone e come si soddisfa il proprio principio

del piacere che sta alla base di qualsiasi relazione estetica, culturale con il paesaggio.

Intelligenza umana e apprendimento

Ma realmente, la soluzione per il futuro non è cercare lontano nello spazio ma nell'intelligenza umana. Ciò che ci differenzia da una qualsiasi altra vita animale sul pianeta è il nostro modo di comunicare per simboli intorno alla quale si è sviluppata ed è evoluta una cultura. Dove cercare quindi la traccia dei desideri, delle aspettative?

L'intelligenza umana è osservabile all'interno della sua versione immateriale, collettiva nella rete, nel digitale. In questo senso il *media* potenzia il linguaggio in quanto oltre a essere trasmissibile è accumulabile.

La sua frequentazione la rende una rete, il digitale, che può essere vissuta come un ambiente di apprendimento: si apprende insieme e lo si fa senza che qualcuno ci debba insegnare come fare.

Esattamente come accade nel *video-gaming*, dove l'apprendimento oltre ad avvenire all'interno di una dimensione ludica, ci abitua ad approcciarci al mondo cercando le regole all'interno nell'uso medesimo.

Un ambiente di apprendimento è quindi un luogo abilitante: più resto al suo interno e ne uso le parti, più aumento le mie capacità.

Digitale e appartenenza

Infine, possiamo dire che il digitale apprende a sua volta dall'esperienza di tutte le persone, ricorda per noi e rende presenti e vicine cose altrimenti lontane.

La mente biologica, utilizzando il digitale ha imparato a potenziare le sue capacità legate ai sensi e alle sensibilità per riconoscere cosa gli serve per poter immaginare nuovi scenari. In fin dei conti, il digitale ha assunto il compito di rendere la mente umana presente a se stessa, di permetterle di pensare e organizzare nuove forme di relazione con il proprio contesto culturale.



¹Esperienza di condivisione e co-creazione realizzata con 17 musei nel mondo. Il museo si apre a differenti competenze (sviluppatori, fablab, mediatori ecc) raccolte via web che ne mixano i contenuti, producendo prototipi che verranno giudicati dal pubblico. 60 persone coinvolte.

MuseoMix Bologna:

Coordinamento MuseoMix-Lucilla Boschi

Art director Museo Tolomeo - Fabio Fornasari

MuseoMix Italia – Rosanna Spanò

Crediti Fotografici: Lorenzo Burlando

²Museo di una storia d'innovazione permanente propria di una comunità di non-vedenti.

Fabio Fornasari Direttore Artistico

Lucilla Boschi Curatore



Luca Milan

Già consulente della Fondazione Valore Italia per la quale si occupa dell'organizzazione di eventi e mostre dedicate al Design italiano oltre che alla stesura del progetto preliminare per l'Esposizione Permanente del Made in Italy e del design italiano. Tra il 2010 e il 2012 è Project Leader di RKM Save Urban Heritage. Dal 2012 è membro del Consiglio Direttivo dell'Inarch Lazio. Nel maggio 2014 viene eletto Presidente del CdA dell'Aquario Romano Srl, società di servizi dell'Ordine degli Architetti di Roma.

Dal 1999 è titolare e socio fondatore dello Studio Next Urban Solutions che opera nei campi dell'architettura e del paesaggio, della progettazione museale e multimediale oltre che dell'*interior design*.

Il patrimonio culturale italiano, unico e inimitabile, è ciò che distingue e caratterizza il nostro Paese, è il dono che la storia ci ha lasciato. Questa importante eredità ci pone davanti alla necessità di definire una strategia operativa per la tutela, salvaguardia e valorizzazione di questo patrimonio unico per permettere che anche altri, oggi e domani, possano goderne.

La tutela è il rispetto di tale patrimonio, la salvaguardia è la capacità di preservarlo, la valorizzazione è fare in modo che non deteriori ma anzi migliorino le sue condizioni attraverso progetti di restauro per esempio, ma anche e soprattutto attraverso la divulgazione, la comunicazione, la conoscenza.

In qualità di operatori culturali, professionisti, ricercatori, siamo chiamati ad adoperarci il più possibile per invogliare i cittadini a frequentare ed amare sempre di più i nostri musei, le nostre pinacoteche, i nostri monumenti, tracciando così il percorso per un'autentica crescita civile, sociale e culturale della nazione. Allo stesso

tempo, consapevoli della crescente importanza del turismo culturale nel contesto dell'economia del Paese, dobbiamo impegnarci per mantenere e incrementare, dove necessario, lo standard dell'accoglienza nelle strutture museali e nelle aree archeologiche, rendendo la visita al museo un'esperienza sempre più piacevole ed appagante per lo spirito.

La tecnologia si rivela un potente alleato per raggiungere questi obiettivi e l'esperienza insegna che il successo di critica e di pubblico è notevolmente superiore nei musei dove al classico percorso di visita sono affiancati strumenti multimediali che coinvolgono i visitatori in nuove esperienze di godimento del patrimonio culturale.

Da non sottovalutare poi il fatto che molti giovani, grazie all'utilizzo di un linguaggio attuale e immediato come quello fornito dalla tecnologia, saranno stimolati ed avranno occasione di avvicinarsi più facilmente ad un qualcosa che finora è stato percepito come distante e privo di attrattiva.

L'evoluzione tecnologica si ripercuote su tutti i sistemi complessi e li cambia riorganizzandoli in modo completamente nuovo: multimedialità, interattività, virtualità, supportati dalle rispettive tecnologie, sono le principali componenti d'innovazione, che stanno favorendo un cambiamento radicale dei musei e della loro fruizione. Il museo, da sempre configurato come luogo e strumento per la conservazione dei contenuti culturali e garanzia della loro sopravvivenza e della loro trasmissione alle generazioni future, si sta trasformando oggi in luogo aperto, di studio, di ricerca, in uno strumento integrativo dell'educazione scolastica oltre che in luogo di svago. Oggi un museo che vuole considerarsi all'avanguardia deve essere virtuale, interattivo, polisemico, multidisciplinare, multi-sensoriale, multi temporale, dinamico e meta alfabetizzato. (M. Forte, M. Franzoni 1998). La presenza sul mercato di nuove tecnologie favorisce l'intensificarsi di esperienze all'interno di scenari espositivi e museali sempre più significative, arricchendo il patrimonio di ogni percorso culturale e portandolo verso quel concetto di *infotainment* (informazione-intrattenimento) in grado di avvicinare le diverse tematiche e *target* di pubblico sempre più diversificati.

In questo inedito scenario quindi, la tecnologia si configura come una sfida inevitabile. Sfida che presenta però due facce diverse: da un lato una grande opportunità, dall'altro un grande inganno. Negli anni passati abbiamo assistito, infatti, ad un atteggiamento orientato ad una cieca fiducia nei confronti della tecnologia considerata la panacea che avrebbe risolto facilmente le difficoltà di un settore in forte crisi come quello culturale.

Il tempo però ci ha dimostrato che a determinare il progresso non è la tecnologia in sé quanto i contenuti che decidiamo di veicolare attraverso di essa. Anzi, così come avviene a quei bambini circondati da troppi giocattoli, la cieca fiducia nella tecnologia ha ridotto la nostra capacità di sognare e di immaginare.

La tecnologia deve essere considerata per quello che è: un *medium* attraverso il quale individuare quel plusvalore che ci permetta di attivare inedite e innovative forme di fruizione dell'arte.

Gli artisti contemporanei per primi sembrano aver capito le potenzialità delle nuove tecnologie. Essi hanno imparato ad utilizzarle a loro vantaggio, senza piegarsi ad esse, manipolandole e adattandole alle loro esigenze creative. Così il digitale oltre che un nuovo modo di fruire e indagare l'opera d'arte diviene opera d'arte a sua volta. Opera d'arte digitale.

E nell'arte classica? Come si integra il vecchio con il nuovo?

Nel restauro di un museo o di un sito archeologico in che modo possiamo utilizzarla?

Nei servizi, certo. Ma non solo.

E' possibile utilizzare le nuove tecnologie per migliorare e valorizzare i musei integrando le strutture permanenti e le esposizioni temporanee. Musei multimediali, ambienti sensibili, esposizioni virtuali e interattive sono oggi all'ordine del giorno. Bisogna fare particolare attenzione però a non farsi sopraffare dall'interattività compulsiva, dalla "spasmodica caccia al virtuale". Il multimediale nell'ambito del *cultural heritage* deve essere funzionale e integrativo, mai sostitutivo.

Il trucco sta nella commistione, collaborazione, integrazione di linguaggi diversi. Vecchio e nuovo, reale e virtuale, classico e avanguardia.

Nella realizzazione di un sistema narrativo complesso è indispensabile ricorrere ad una progettazione coordinata. Ovvero una stretta collaborazione tra la Direzione curatoriale e Direzione della progettazione allestitiva, con un'unica identità progettuale - curatoriale.

Progetto curatoriale, architettonico e multimediale devono procedere non solo di pari passo, ma in maniera congiunta. L'uno non può prescindere dall'altro: le tre competenze divengono solo tre diversi livelli di lettura dello stesso



progetto: sia esso un museo, una mostra temporanea, il restauro di sito archeologico.

Un ruolo determinante è costituito dal target: bisogna tenere in considerazione l'evoluzione del target, le esigenze, le aspettative di un pubblico molto giovane che ha ormai una dimestichezza assoluta con le nuove tecnologie e quelle di un pubblico leggermente più adulto più restio e sospettoso nei confronti delle innovazioni.

Un museo multimediale deve saper emozionare: deve saper far rivivere un pezzo di storia, un

periodo, un'esperienza, un vissuto. Deve saper attirare il giovane e il meno giovane, coinvolgere in maniera più diretta ed accattivante il primo e indicare come utilizzare le nuove tecnologie per studiare ed apprezzare la storia al secondo, a chi l'ha sempre studiata sulla carta stampata e lega ancora l'esperienza museale a una passeggiata tra pennellate e cimeli. È questa l'evoluzione inevitabile e meravigliosa che stiamo vivendo e che segna il passaggio dal museo di collezione a museo di narrazione.

Valentino Nizzo

Archeologo senza frontiere. Direzione generale Musei, Responsabile promozione, comunicazione e accessibilità culturale del sistema museale nazionale
valentino.nizzo@beniculturali.it

“...il Ministero economico più importante del Paese”

“L’economia liquido-moderna, orientata al consumo, si basa su un surplus di offerte, sul loro rapido deperimento e sul prematuro appassimento dei loro poteri di seduzione [...]. La cultura assomiglia oggi a uno dei reparti di un mondo modellato come una specie di grande magazzino in cui si aggirano persone trasformate in puri e semplici consumatori. Come in ogni altro reparto di questo grande magazzino, i suoi scaffali straripano di cose attraenti che vengono cambiate ogni giorno, e le casse sono addobbate con le ultime promozioni, che svaniranno immediatamente dopo proprio come le novità invecchiate che pubblicizzano [...].”

Riassumendo: nella modernità liquida la cultura non ha un ‘volgo’ da illuminare ed elevare; ha, invece, clienti da sedurre”¹.

68

Come ho già avuto modo di rilevare altrove², l’uscita della traduzione italiana del volume di Zygmunt Bauman incentrato sul “consumo culturale” è significativamente coincisa con la seconda e più complessa fase di riorganizzazione del MiBACT intrapresa negli ultimi due anni, dando modo a molti, più o meno strumentalmente, di intrecciare le riflessioni del sociologo polacco, celebre teorico della modernità liquida, con i processi di rinnovamento che stanno caratterizzando la politica culturale del nostro paese da quando la guida del dicastero è stata assunta dal ministro Dario Franceschini³. Frasi come quelle citate in apertura con riferimenti a “grandi magazzini”, “consumatori”, “clienti”, prefigurano, infatti, anche in campo culturale, l’applicazione di parametri consumistici e logiche di mercato che sembrano ben poco conformi alla gestione e alla valorizzazione del nostro Patrimonio materiale e immateriale, almeno quanto appare inadatta l’abusata e assai ricorrente metafora che lo assimila al

petrolio, presupponendo un’equazione tra beni preziosi di per sé – e in quanto tali destinati a essere trasmessi nel tempo senza alterazioni – e una miscela che acquista utilità e valore solo nel momento in cui si consuma, lasciando scorie e residui nocivi. Una prospettiva economicistica che ha fatto non poco storcere il naso in un ambiente che per vocazione è preposto alla conservazione e che, più o meno conseguentemente, è solito trascendere in forme di illogico conservatorismo.

Eppure le criticità insite in una società di massa “liquida”, disarticolata, diseducata e disattenta quale quella che connota l’inizio di questo nuovo millennio, per effetto di trasformazioni profonde nell’*habitus* collettivo estese dai processi formativi alla domanda culturale, ci obbliga o dovrebbe ancora di più obbligarci a intraprendere una riflessione profonda sui metodi e sui contenuti della comunicazione e della valorizzazione del Patrimonio, inducendoci a individuare strategie differenziate in grado di con-



trastare i meccanismi sociologici in atto senza, tuttavia, trascendere in inutili quanto inattuali forme di arroccamento (o, peggio, di arroganza) intellettuale. Temi come quello dell'*Audience Development* e del *[Cultural] Engagement*, nelle prospettive discusse in questa sede, vanno appunto in questa direzione nel momento in cui l'“ascolto” delle esigenze e delle aspettative dei pubblici consente di adottare soluzioni comunicative in grado di incrementare qualitativamente oltre che quantitativamente la fruizione dei luoghi della cultura, generando anche quel *diletto* che, finalmente, ha trovato ospitalità nel gergo ministeriale, per tramite della definizione di Museo proposta da ICOM e recepita nell'art. 1 del cosiddetto *Decreto Musei* (D.M. del 23 dicembre 2014).

Non dovrebbe dunque stupire i benpensanti il fatto che il perseguimento di tali obiettivi non possa prescindere dall'adozione di soluzioni in grado di compenetrare criticamente la prospettiva (e la metodologia) sociologica con quella economica, nel tentativo di rigenerare e incrementare una domanda culturale che è pericolosamente inferiore all'offerta, con tutte le conseguenze che un tale divario può comportare in termini di gestione e di percezione del valore del nostro Patrimonio culturale.

Ed effettivamente le dichiarazioni fatte da Franceschini sin dal suo insediamento, il 23 febbraio 2014, e più volte in seguito reiterate – “*Mi sento chiamato a guidare il Ministero economico più importante del Paese*”⁴ – hanno nel tempo acquisito l'evidenza del manifesto programmatico di un'azione che è stata caparbiamente rivolta a modificare la percezione collettiva del Patrimonio e le sue modalità di gestione e fruizione.

Clienti da sedurre o pubblico da coinvolgere?

Ma questo processo, tuttavia, non è esente da insidie, spesso derivanti dalle stesse modalità con le quali si è scelto (o si è dovuto scegliere?) di attuarlo, particolarmente gravose soprattutto per quel che concerne le specificità

connesse alla tutela e alla valorizzazione dei beni archeologici, come hanno evidenziato in diverse occasioni pubbliche i detrattori della riforma Franceschini, raccolti in un fronte di protesta non privo di discontinuità e lacerazioni.

Ed è proprio nel nesso tra logiche di mercato e dinamiche di fruizione culturale che si cela uno degli aspetti più discussi del processo riorganizzativo in atto che, sin dalla sua prima fase, ha introdotto una rivoluzione nelle modalità di gestione e amministrazione del Patrimonio statale, innestando nell'organigramma del Ministero nuove realtà – come la Direzione generale Musei, i Poli museali e i Musei autonomi – finalizzate al conseguimento di quegli obiettivi di promozione culturale (“*La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura [...]*”, come si ricorderà, è l'*incipit* dell'art. 9 della *Costituzione*) da molti (specie i teorici della riforma) ritenuti colpevolmente sviliti a vantaggio dei superiori fini di tutela.

Le frasi di Bauman citate in apertura suonano dunque come un monito rispetto ai pericoli che un'incontrollata mercificazione della cultura potrebbe produrre, assimilando i cittadini a degli inconsapevoli consumatori, sedotti da un'ideologia che ha come potente strumento di attrazione (e, per alcuni, di *distrazione*) i nostri beni culturali, sviliti a semplici prodotti di mercato. Un quadro assai negativo che sembra trovare riscontro nelle intenzioni di chi propone un “consumo” commerciale del Patrimonio, organizzando, ad esempio, matrimoni al museo o proponendo di inserire tra i servizi aggiuntivi costosi ristoranti o veri e propri centri commerciali. Il timore manifestato da molti “puristi” (si pensi, ad esempio, alla diatriba relativa al ripristino dell'arena del Colosseo), dunque, è quello che i nostri musei possano sempre di più perdere la loro connotazione di “templi delle Muse” per tramutarsi in pericolosi e allettanti parchi di divertimento⁵.

Come ho evidenziato in altra sede⁶, la mia prospettiva in proposito rifugge dal ricercato mani-

cheismo caratterizzante, in particolare, alcuni contestatori, poiché ritengo che le attuali riforme non siano altro che la risposta – forse addirittura tardiva – a un’esigenza di cambiamento che pone finalmente in essere stimoli e suggestioni che hanno radici ben più lontane, risalenti almeno fino alla prima metà degli anni ’90 (in particolare la c.d. *Legge Ronchey*, n. 4 del 14 gennaio 1993) e, dunque, del tutto slegate dalle attuali politiche culturali che, nella previsione di specifici servizi aggiuntivi o nella concessione temporanea in uso a privati di beni culturali demaniali, non fanno altro che applicare una normativa troppo spesso disattesa.

Pertanto, in un’ottica moralmente finalizzata al perseguimento dei superiori fini costituzionali, l’attenzione dovrebbe sempre di più essere focalizzata sul *non-pubblico*, allo scopo di garantire quei principi di eguaglianza in base ai quali tutti dovrebbero sentirsi partecipi del Patrimonio comune, percependo come un diritto\ dovere l’insieme di azioni che ne garantiscono la trasmissione.

Un processo che comporta la capacità di farsi interpreti di una rivoluzione sociologica di grande portata, almeno per quel che riguarda il nostro Paese, cui molti intellettuali sembrano essere i primi a opporsi, nel momento in cui paventano (a mio avviso semplicisticamente) che tale preteso cambiamento sia in realtà finalizzato a un mero incremento nell’erogazione di biglietti, volto a inglobare la fruizione dei beni culturali entro logiche di mercato che potrebbero snaturarla.

Credo infatti che sia fuorviante se non del tutto errato, soprattutto nella prospettiva attuale, ritenere i nostri musei e luoghi della cultura un qualcosa di esterno alla società o pensato e costruito allo scopo di essere tale. Una percezione di questo tipo – vera almeno in parte in passato, quando la loro fruizione era solitamente limitata a un pubblico eletto, ideologicamente orientato e numericamente circoscritto – mi ricorda troppo da vicino l’immagine inquietan-

te di luoghi chiusi deputati al controllo e/o alla guarigione dalla “devianza”⁷, come le carceri o i manicomi magistralmente studiati da Michel Foucault, o le riflessioni di Pierre Bourdieu sulle relazioni, spesso perverse e inquietanti, tra “capitale culturale” e “capitale economico”, che i luoghi della cultura dovrebbero invece riequilibrare a vantaggio di una percezione non ideologizzata del nostro Patrimonio.

Per tali ragioni i Musei del futuro dovrebbero avere come obiettivo quello di divenire interpreti e ambasciatori della società, tessendo e producendo costantemente relazioni con la realtà circostante⁸ e avendo anche il coraggio di inglobare la quotidianità nell’esperienza di fruizione: quella *ordinaria* di un ristorante o quella *straordinaria* propria dei riti di passaggio, come nel caso tanto contestato dei matrimoni in museo.

La sfida, dunque, può essere sintetizzata nell’interpretazione che dobbiamo dare a quella componente attrattiva esemplificata dal concetto di “diletto” e che, necessariamente, va intesa come motore emozionale ed esperienziale in grado di sollecitare sensazioni positive, immedesimazione e curiosità (= *Audience Development*) e, attraverso di esse, suscitare interesse e attivare quei processi cognitivi che contribuiscono a imprimere nel pubblico – soprattutto in quello più giovane – quel *feeling* e quel *sentiment* che, si auspica, potranno indurlo a tornare più volte nel luogo che li ha prodotti, replicando l’esperienza di fruizione in modo sempre più consapevole.

Lungi dall’intendere il nostro pubblico museale come un mero cliente (assecondandone, dunque, meccanicamente l’estro e le voluttà), dobbiamo invece impegnarci per comprenderne i *desideri* e sforzarci affinché i nostri luoghi della cultura possano avere i requisiti per essere anch’essi inclusi nella sfera delle aspirazioni individuali e collettive; conservando, naturalmente, tutte le loro specificità, i loro valori e il loro “decoro”. Ciò significa, almeno in parte,



rinunciare a quella visione dall'alto in basso, caratteristica di molti intellettuali, per riconsiderare il nostro stesso rapporto con una società che non dobbiamo pretendere (dalla nostra prospettiva) di elevare (concetto, questo, pericoloso e fortemente relativo), ma che va invece interpretata e compresa, per renderla partecipe e consapevole di quel Patrimonio che alcuni di noi hanno il privilegio e la responsabilità di tutelare e valorizzare.

La *narrazione* è, naturalmente, uno degli strumenti più efficaci per trasmettere questi valori ma, per essere tale non può prescindere da una valutazione di insieme dei connotati sociologici del *pubblico* e del *non-pubblico* cui essa deve necessariamente rivolgersi. Ad essa, dunque, può e deve associarsi il *diletto*, nei termini e con le ambizioni precedentemente descritti, perché l'evocazione di una componente emozionale è l'alleato migliore per attivare processi consapevoli di partecipazione al Patrimonio e rendere l'azione di mediazione culturale più efficace, anche quando la partecipazione in sé è originariamente mossa da fini che non sono di carattere prettamente culturale (come si sta cercando di fare, ad esempio, introducendo anche nel nostro settore gli strumenti della cosiddetta "gamificazione", virtuale o reale).

La dimensione digitale della partecipazione è, certamente, uno strumento importante per la rilevazione – con costi contenuti – di grandi masse di informazioni, utili a descrivere il profilo dell'utente effettivo o di quello potenziale (genere, età, istruzione, localizzazione, livello economico, gusti, curiosità, aspirazioni e inclinazioni, cerchia di amici, sono solo alcune delle informazioni riversate e detenute più o meno a nostra insaputa da *app* o *social* di cui facciamo uso quotidianamente) e ad elaborare conseguentemente strategie consapevoli di *Audience Development*, come si è avuto modo di riscontrare recentemente in relazione all'interessante esperimento tentato in questo settore, per iniziativa del MiBACT, dalla *startup*

*Travel appeal*⁹. Ma tali strumenti devono ancora essere adeguatamente calibrati perché, a volte, il rischio è letteralmente quello di *taggarci addosso*, come accade sempre più spesso, in particolare, con strumenti come *Twitter*, che incentivano e premiano, almeno in apparenza (si vedano, ad esempio, gli esiti e i meccanismi della #MuseumWeek) forme di comunicazione e di interazione rivolte a cerchie di pubblico composte prevalentemente di nostri simili, con modeste capacità di *engagement* rispetto ai pubblici reali o come avviene con *Instagram*, dove non sempre l'immagine su cui verte il processo relazionale è accompagnata da contenuti narrativi coinvolgenti o efficaci.

Lo stesso può dirsi, su un altro fronte della comunicazione museale, per tutti quegli strumenti digitali che consentono di incrementare l'esperienza di fruizione, aggiungendo o potenziando i contenuti tradizionali. Un meccanismo che in tempi recenti ha cominciato ad alimentarsi anche grazie al concorso spontaneo e gratuito di comuni cittadini o di professionisti, invitati a produrre contenuti nello spirito wikipediano, come dimostra, ad esempio, la diffusione di applicazioni gratuite come *izi.TRAVEL*, che offre a quanti ne usufruiscono l'opportunità di produrre e scaricare audioguide fondate su una forte componente narrativa¹⁰. È evidente che processi di questo tipo – connaturati allo spirito dei nostri tempi – possono comportare un impoverimento delle professionalità e, almeno in parte, uno scadimento dell'offerta culturale (con dinamiche e/o potenzialità non troppo dissimili da quelle che sono alla base di esperienze come *wikipedia*). Ma questo è uno dei tanti possibili effetti della *sharing economy*, che tanto timore ha destato nei tradizionali processi di produzione capitalistica. Nel nostro specifico settore, tuttavia, al timore di un mercato alterato dalla disponibilità di contenuti gratuiti e a portata di tutti in grado di azzerare la richiesta di beni (audioguide, visori o apparecchiature per la fruizione culturale) o servizi (visite guidate,

corsi e lezioni frontali ecc.), possono corrispondere le opportunità altrettanto rilevanti che un aumento quantitativo dell'offerta culturale può generare in termini di corrispettivo incremento qualitativo della domanda¹¹. Il contatto diretto col nostro Patrimonio culturale, infatti, non potrà mai essere sostituito integralmente da una fruizione relegata alla sola dimensione virtuale (ad eccezione, ovviamente, di casi estremi come i Buddha di Bamiyan o i danni irreparabili recentemente inflitti dall'Isis ai beni archeologici e storico-artistici del medio oriente), così come la mediazione creativa e simpatica di persone reali nelle attività di comunicazione, ricerca e tutela non potrà mai essere superata dagli automatismi di un *app* o di un *computer*.

Con l'auspicio che l'incremento della domanda possa avere come conseguenza una sempre maggiore richiesta di archeologi, storici dell'arte, restauratori, demotnoantropologi, architetti, comunicatori, *social media manager* e di tutte le altre professionalità in grado di tutelare e valorizzare beni noti o ancora ignoti e garantirli alla pubblica fruizione sempre più carichi di storia e di contenuti emozionali e narrativi, utilizzando gli strumenti offerti dalla comunicazione digitale per fare rete, ampliare la dimensione diffusa del nostro patrimonio e accrescere la portata, la profondità e l'efficacia dei contenuti veicolati¹².

Dalla Social Community alla Heritage Community: l'etica dei musei del futuro

Circostanza, quest'ultima, che ho potuto personalmente sperimentare cercando di farmi in prima persona "mediatore" di quel diletto più volte evocato in questa sede, nei cinque anni trascorsi a contatto col pubblico presso il Museo Archeologico Nazionale di Ferrara. Una esperienza che ho portato con me come bagaglio professionale nelle attività di cui sono responsabile presso la Direzione generale Musei dove, in qualità di referente per la comu-

nicaione, promozione e accessibilità culturale del sistema museale nazionale, sono stato recentemente incaricato dell'elaborazione di un importante progetto di innovazione incentrato sulle celeberrime statue nuragiche dei guerrieri di Mont'e Prama¹³.

Il progetto – di cui non è possibile né opportuno fornire i dettagli ma che mi pare utile menzionare a titolo esemplificativo rispetto ad alcune delle tematiche che sono in discussione in questa sede – verte sul potere evocativo ed emozionale del complesso statuario di Mont'e Prama, la cui eccezionalità è tale da renderlo un polo di attrazione e narrazione strategico per favorire la conoscenza della storia della Sardegna (nella sua dimensione "locale" e mediterranea), dalle più remote fasi della preistoria fino al presente, contribuendo contestualmente alla promozione dell'intero sistema museale sardo.

Tutto questo facendo leva anche sul potenziale mediatico dei "guerrieri", divenuti negli ultimi tempi una vera e propria "icona *pop*", in grado di interagire e di interferire col reale quotidiano tanto da indurre alcuni a identificarli come veri e propri "ambasciatori dell'isola" in grado di ri-acquisire nel contesto museale quella funzione di *monumentum* per cui originariamente erano stati realizzati. Un "dispositivo mnemonico" appositamente ideato per creare un dialogo tra antenati e discendenti e che, oggi, dopo alcuni millenni e senza quasi alcuna mediazione, torna a ricoprire il suo ruolo originario: anima stessa e metafora parlante di ciò che siamo soliti categorizzare, più o meno inconsciamente, con il termine spesso travisato di Patrimonio.

Un progetto che ruota intorno ad alcuni concetti chiave, particolarmente significativi per realtà dalla prevalente connotazione storica come quelle archeologiche e che mi sembra utile sottoporre alla discussione sui temi dell'*Audience Development* schematizzandoli nella seguente tabella (tab. 1), senza dilungarmi in ulteriori commenti:



Concetti, quelli sin qui esposti, che forse suonano ancora come mere utopie ma che potrebbero non essere più considerati tali se fossimo capaci di dare sostanza e attuazione ai valori messi in campo dalla *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, nota come *Convenzione di Faro*, dal nome della località portoghese dove il 27 ottobre 2005 si è tenuto l'incontro che ha aperto alla firma il documento¹⁴.

Un testo che si fonda sul concetto che la conoscenza e l'uso dell'eredità culturale rientrano fra i diritti dell'individuo a partecipare liberamente alla vita culturale della comunità e a godere delle arti sancito nella *Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo* (Parigi 1948) e garantito dal *Patto internazionale sui diritti economici, sociali e culturali* (Parigi 1966).

Partendo da questi presupposti la *Convenzione* ha spostato per la prima volta l'attenzione dalle cose alle persone, focalizzandosi sul loro rapporto con l'ambiente circostante e sulla loro partecipazione attiva al processo di riconoscimento dei valori culturali. Il Patrimonio culturale viene quindi considerato come risorsa al centro di una visione di sviluppo sostenibile e di promozione della diversità culturale per la costruzione di una società pacifica e democratica.

Una visione compiutamente scandita dalla definizione, sin dall'art. 2, dei concetti che costituiscono i cardini dell'intera *Convenzione (cultural heritage e heritage community)* e che, di seguito (i grassetto sono miei), voglio proporre nella versione originaria del testo, poiché in quella italiana – non ancora ufficialmente approvata – il termine *heritage* non ha trovato una compiuta traduzione¹⁵:

“a cultural heritage is a group of resources inherited from the past which people identify, independently of ownership, as a reflection and expression of their constantly evolving values, beliefs, knowledge and traditions. It includes all aspects of the environment resulting from the interaction between people and places through time;

a heritage community consists of people who value specific aspects of cultural heritage which they wish, within the framework of public action, to sustain and transmit to future generations.”

Il riferimento a valori immateriali in costante evoluzione così come l'introduzione del concetto di *heritage community* o il semplice ricorso al verbo *to wish (desiderare)* hanno a mio avviso una portata rivoluzionaria. Definizioni come queste aprono a un futuro che, se attuato, ci coinvolgerà in una percezione completamente diversa del Patrimonio, in cui il desiderio di partecipazione potrà, almeno in parte, sovvertire le logiche di gestione e di fruizione fino ad ora adottate. Non tanto, auspico, per incentivare un incontrollato quanto discutibile sfruttamento di professionisti mascherati da volontari (o di volontari surrogati gratuiti di professionisti), quanto per promuovere forme sane e costruttive di partecipazione alla nostra comune eredità in grado di coinvolgere da protagonisti cittadini consapevoli di essere parte di una comunità di eredità.

Una condivisione che, se ben condotta da quanti ne avranno la responsabilità, dovrà necessariamente offrire nuove opportunità di inserimento per professionisti in grado di tenere alta la qualità dell'offerta e dei contenuti, mediare e accelerare i processi partecipativi e “comunicare” alla comunità d'eredità un'eredità culturale (immateriale e materiale) che, finalmente, potrà davvero essere *per tutti e di tutti*.

¹ Z. Bauman, *Per tutti i gusti. La cultura nell'età dei consumi*, Bari-Roma 2016 (ed. or. 2011), grassetto inserito dallo scrivente.

² Da ultimo in V. Nizzo, “Sognai talmente forte che mi uscì il sangue dal naso”, Discussant in V. Curzi, L. Branchesi (a cura di), *Comunicare il Museo oggi: dalle scelte museologiche al digitale*, Milano 2016, pp. 409-420.

³ Per una esemplificazione delle riflessioni sollecitate dall'uscita dell'edizione italiana del volume cfr., ad esempio, <<http://ilmanifesto.info/bauman2>>; <<http://www.eddyburg.it/2016/02/zygmunt-bauman-per-tutti-i-gusti.html>>; <http://www.quotidianodipuglia.it/cultura/l_allarme_

Partecipazione e coinvolgimento	Favorire la partecipazione attiva del pubblico al percorso di visita, con supporto di dispositivi virtuali e tradizionali che consentano l'interazione e un processo di scoperta e di apprendimento il più possibile coinvolgente
Emozione e divertimento	Ricorrere a dispositivi e a soluzioni espositive che arricchiscano l'esperienza di visita e di approfondimento sul piano emozionale, incentivando le dinamiche e i meccanismi del cosiddetto apprendimento esperienziale (Experiential Learning) con l'ausilio di supporti in grado di produrre una costruttiva sollecitazione sensoriale (visiva, uditiva, olfattiva, mnemonica) e di favorire i processi cognitivi e di scoperta grazie all'azione e al divertimento.
Narrazione storica	Evitare lo storytelling fine a se stesso e ricorrere al dato storico criticamente contestualizzato come strumento di narrazione, evitando tecnicismi e mantenendo il discorso attraente, con l'ausilio di espedienti retorici in grado di mantenere viva l'attenzione.
Esperienza immersiva e multisensoriale (sollecitazione neuronale)	Sollecitare l'esperienza cognitiva tramite un percorso immersivo e multisensoriale, evitando tuttavia il ricorso a strumenti di osservazione invasivi e alienanti come visori e occhiali, partendo dal presupposto che un'esperienza di apprendimento e di scoperta condivisa e collettiva (come ad esempio quella cinematografica o teatrale) risulta più efficace e suggestiva.
Contestualizzazione spaziale e cronologica	Cercare sempre di contestualizzare secondo le coordinate dello spazio e del tempo le informazioni fornite al visitatore, in modo tale che possa progressivamente costruirsi una mappa mentale personale, entro la quale incardinare "egocentricamente" i nuovi dati volta per volta acquisiti.
"Connecting the dots": La mappa del tempo e dello spazio come supporto mnemonico a un apprendimento relazionale	Sulla base dei principi precedentemente elencati, favorire i meccanismi cognitivi che possono generare relazioni tra l'esperienza personale del fruitore e il racconto espositivo (apprendimento relazionale).
Dimensione interattiva e proiezione "social" dell'esperienza di visita	Consentire al visitatore di estendere istantaneamente le emozioni, le reazioni e i processi relazionali sperimentati nel corso della visita alla sua cerchia di conoscenze, attraverso i meccanismi ormai tradizionali della condivisione sociale virtuale, fornendo all'utente tutti gli strumenti necessari per favorire tali interazioni (connessione wifi gratuita, app dedicate, profili social delle strutture).

Tab. 1: Concetti chiave della comunicazione museografica in campo archeologico (elab. V. Nizzo).

di_bauman_consumi_culturali_merce-1555361.html>; <<http://flaviapiccolinardelli.it/se-gli-intellettuali-e-lo-stato-non-scelgono-e-indicano-cultura-si-diventa-uno-sciame-consumistico>>, *vidi* 10.11.2016.

⁴ Cfr., ad es.: <<http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2015-10-29/l-intervento-ministro-dario-franceschini-quarta-edizione-stati-general-culturali-organizzati-sole-24-ore--171741.shtml?uud=ACCRHoPB>> *vidi* 19.11.2016.

⁵ Il dibattito su questi temi ha di recente assunto forme e toni così polarizzati da rendere difficile immaginare che vi sia la possibilità di un costruttivo dialogo tra quanti stigmatizzano le attuali politiche culturali (dopo aver in principio collaborato a una loro almeno parziale teorizzazione, come nel caso di Tomaso Montanari, attivissimo pubblicista che ha sintetizzato il suo pensiero, da ultimo, nei volumi *Istruzioni per l'uso del futuro. Il patrimonio culturale e la de-*

mocrazia che verrà, Roma 2014 e *Privati del Patrimonio*, Torino 2015, per poi continuare a lanciare strali attraverso molteplici canali) e quanti, con maggior moderazione, le sostengono (D. Manacorda, *L'Italia agli italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale*, Bari 2014) o hanno in parte contribuito a definirle (L. Casini, *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, Bologna 2016, G. Volpe, *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Milano 2015 e Id., *Un patrimonio italiano. Beni culturali, paesaggio e cittadini*, Novara 2016).

⁶ V. Nizzo, *iPat: idee per il Patrimonio*, in F. Pignataro, S. Sanchirico, C. Smith (a cura di), *Museum Dià. Politiche, poetiche e proposte per una narrazione museale*, Roma 2015, pp. 454-479; *Id.*, *loc. cit.* alla nota 2.

⁷ Si ricordi, incidentalmente, come una delle esperienze più dirompenti di partecipazione al Patrimonio promossa negli ultimi anni, le *Invasioni digitali*, inclusa nel suo



“manifesto” l’hashtag *#liberarelacultura* (<<http://www.invasionidigitali.it/manifesto>>, 20.11.2016), che riflette una percezione dei nostri Beni culturali come un qualcosa da liberare dalle carceri in cui è spesso imprigionato. Una situazione che si è molto attenuata grazie alla promulgazione del cosiddetto *Decreto Art Bonus* (D.L. 31.05.2014), che ha liberalizzato l’esecuzione di foto per fini personali o di studio all’interno dei musei.

⁸ In termini di *engagement* ma anche nella direzione criticamente tracciata in campo sociologico nell’ambito dell’*Actor-Network-Theory*, come ho già avuto modo di evidenziare nei contributi citati alla nota 6.

⁹ Fondato su algoritmi che esaminano il livello di gradimento a partire dall’analisi delle frasi e dei giudizi rilasciati dagli utenti sui vari *social* (*Tripadvisor*, *Twitter*, *Facebook*), *Travel appeal* nella sua declinazione culturale (<www.travelappeal.com/products/museums>, 20.06.2016) offre ai *social manager* dei musei interessati dal progetto un set di strumenti in grado di monitorarne la reputazione virtuale e di gestire tramite una comoda *dashboard* le interazioni in tempo reale, aumentando potenzialmente la soddisfazione di interlocutori che, finalmente, si sentono presi in considerazione e ascoltati. Lo strumento, quindi, non presuppone soltanto un mero computo del numero di *followers* o dei “*mi piace*” o della viralità di uno specifico *hashtag*, ma tenta di penetrare la semantica del gradimento, offrendo al gestore informazioni utili per profilare gli utenti, ma anche per migliorare la fruizione sia nella sua dimensione virtuale che in quella reale (per una analisi dei risultati conseguiti nel primo anno di sperimentazione: <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/Travel-Appeal-reputazione_20_Musei_statali.pdf>). Sul piano mediatico, tuttavia, le sperimentazioni e i risultati conseguiti da tale applicazione hanno avuto riscontro prevalentemente per una interpretazione acritica delle “classifiche” che essa restituisce e che sono facile preda di un disattento giornalismo. Inoltre, sono ancora molti i limiti da superare per il perfezionamento del motore semantico che è alla base dell’applicazione e i cui algoritmi stentano a ricondurre entro parametri oggettivi di gradimento la varietà di sensazioni e impressioni che può destare un’esperienza di fruizione museale, ben più articolata, irrazionale e complessa di quanto possa essere una notte in albergo o un pasto in ristorante.

¹⁰ Come auspica il motto presente sul sito di questo team di innovatori olandesi (<<https://izi.travel/it/chi-siamo>>, 20.06.2016), attivo sin dal 2011: “*Crediamo fermamente che ogni sito od opera d’arte abbia una storia da raccontare e che queste storie riportino in vita l’arte, le strade e le*

città, oltre a mettere in contatto le persone”.

¹¹ Si veda a questo proposito la recente analisi condotta dalla *Fondazione Symbola* e *Unioncamere* confluita nel rapporto “*Io sono cultura – L’Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*”, che stima nella misura di 250 miliardi, pari al 17% del PIL, l’indotto economico mosso dalla cultura in Italia (cfr. in proposito anche F. Cancellato, <<http://www.linkiesta.it/it/article/2016/06/23/solo-la-cultura-puo-salvare-litalia-dal-terremoto-della-quarta-rivoluz/30880>>, 25.06.2016); un dato sostanzialmente confermato anche in termini di *trend* culturale (con una crescita del 4% della spesa delle famiglie italiane per cultura e attività ricreative, nel 2015) dai risultati del *XII Rapporto Annuale Federcultura: Impresa Cultura. Creatività, Partecipazione, Competitività*, Roma 2016.

¹² Per una sintesi aggiornata della questione si veda, da ultimo, il volume collettaneo di L. De Biase, P. A. Valentino (a cura di), *#socialmuseums. Social media e cultura, tra post e tweet*, Silvana Editoriale, Milano 2016, con particolare riguardo, ivi, ai contributi e alle conclusioni dei curatori.

¹³ Denominato in modo volutamente enfatico “*Il richiamo dei guerrieri*” e attualmente in fase preliminare di sviluppo.

¹⁴ Per incentivare la conoscenza della *Convenzione* tra i nostri concittadini e, per quanto possibile, accelerare le procedure di ratifica, la Direzione generale Musei ne ha inglobato i principi in alcune delle sue principali attività di comunicazione, ponendola al centro di iniziative neoistituite come la *Festa dei Musei* (2-3 luglio, ideata dallo scrivente e incentrata sullo stesso tema del 24° congresso internazionale ICOM di Milano, *Musei e Paesaggi culturali*) o di consolidata tradizione, come le *Giornate europee del Patrimonio* (24-25 settembre, sul tema *#culturaèpartecipazione*). Cfr. V. Nizzo, “Archeologia è partecipazione”, in *Forma Urbis XXI*, settembre 2016, pp. 5-11.

¹⁵ La traduzione non ufficiale circolante in Italia prevede la resa di *heritage* col sostantivo *eredità* (da cui derivano le espressioni *eredità culturale* e *comunità di eredità*) al posto di *patrimonio* (*patrimonio culturale* e *comunità patrimoniale*) che, nella definizione data dal *Codice dei Beni culturali* (art. 2, comma 1: “*Il patrimonio culturale è costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici*”; *ib.*, comma 2: “*Sono beni culturali le cose immobili e mobili [...]*”; *ib.*, comma 3: “*Sono beni paesaggistici gli immobili e le aree [...]*”), assume una valenza “materiale” che poco si presta a includere beni immateriali come “*valori, credenze, conoscenze e tradizioni in continua evoluzione*” cui fa invece esplicito ed esclusivo riferimento la *Convenzione di Faro*. Sulla questione, ad ogni modo, è in atto una approfondita discussione che vede coinvolti, tra gli altri, MiBACT e ICOM.

Erminia Sciacchitano

Si occupa di politiche per il patrimonio culturale e di economia della cultura presso la Commissione Europea - DG Educazione e Cultura, dove segue, fra l'altro, l'iniziativa per l'Anno Europeo del Patrimonio culturale 2018.

76

Verso l'anno europeo del patrimonio culturale

ARavello Lab si sono accesi i motori per l'*Anno europeo del patrimonio culturale*¹ 2018. La proposta della Commissione europea gode infatti del sostegno del Consiglio dell'Unione Europea, che sotto la presidenza Italiana², aveva auspicato l'iniziativa, del Parlamento europeo³, del Comitato delle Regioni⁴, della società civile⁵, e del Senato italiano⁶ e le istituzioni comunitarie puntano all'adozione per i primi del 2017. E' quindi tempo di prepararsi a cogliere quest'opportunità, ancora più rilevante se si considera che probabilmente sarà l'unico "Anno europeo" della Commissione Junker.

Occorre prepararsi perché l'Anno europeo non sia solo un anno di eventi e celebrazioni, ma un'occasione per promuovere nuovi approcci, più olistici e integrati, incentrati sulle persone, inclusivi e lungimiranti. Garantendo l'accessibilità fisica e culturale nei luoghi della cultura tenendo conto della diversità umana. Guardando

a creazione e conservazione come elementi di un unico ciclo, dove il patrimonio ispira creatività e innovazione. Coinvolgendo le comunità e gli ecosistemi creativi perché trovino nel patrimonio una risorsa per riprogettare il proprio futuro.

Occorre prepararsi per mettere in pratica l'"approccio integrato" promosso dalla Commissione Europea. Asse portante sarà il programma Europa Creativa, che supporta la cooperazione europea nei settori culturali e creativi, e sostiene azioni come le *Giornate europee del patrimonio*, che ogni anno schiudono le porte dei siti culturali a milioni di cittadini europei; il *Premio dell'Unione Europea per il patrimonio culturale / Premio Europa Nostra*, che premia l'eccellenza nella conservazione, nella ricerca e nell'educazione al patrimonio o il *Marchio europeo del patrimonio culturale*, assegnato ai siti che contraddistinguono la storia e la cultura europee.

Ma le centinaia di studi analizzati nel rapporto *Il patrimonio culturale conta per l'Europa*⁷, con-



CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO PER I BENI CULTURALI e
GRUPPO PACT DELL'ASSEMBLEA PARLAMENTARE DEL CONSIGLIO D'EUROPA

“L'ESPRIT DE RAVELLO”

*Rapporti tra le scienze e tecniche e l'archeologia:
Contributo alla riflessione sulla unità della cultura*

DICHIARAZIONE DI RAVELLO

6-7 giugno 1984

Lo sviluppo della cultura europea, il cui scopo è la realizzazione dell'uomo in una società democratica, è stato caratterizzato storicamente dalla creazione della conoscenza scientifica fondata sulla coerenza teorica e la dimostrazione sperimentale.

La situazione contemporanea tende a ridurre la cultura ad una specializzazione funzionale. Questo tipo di scienza è in contraddizione con la cultura umanistica e ciò porta ad uno spiacevole divario.

Si vuole qui affermare il principio della unità della cultura: la conoscenza scientifica e tecnologica ha senso solo se contribuisce allo sviluppo della cultura generale. La cultura così riconciliata acquista tutto il suo significato etico. L'insegnamento a tutti i livelli deve mirare alla realizzazione armoniosa della persona e di tutte le sue potenzialità.

E' così che lo sviluppo delle scienze umane, in stretto accordo e cooperazione con le scienze naturali, diviene un obiettivo essenziale della nostra società e un fattore di reciproco arricchimento. Questa concezione della scienza, che ingloba la conoscenza dell'uomo e della natura, ottimizza lo sviluppo di tutte le potenzialità creatrici e soprattutto artistiche.

Avendo preso atto:

I. della dichiarazione europea sugli Obiettivi Culturali adottata dai Ministri europei responsabili degli affari culturali a Berlino, il 25 maggio 1984;

II. della Dichiarazione degli Intellettuali riunitisi a Venezia dal 29 al 31 marzo 1984;

si afferma quindi che la prospezione, lo studio, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale devono essere precedute da ricerche interdisciplinari che testimonino della unità e specificità delle culture. Queste ricerche esigono da parte di tutti i partners una reciproca comprensione del linguaggio, dei metodi di lavoro e dei risultati specifici di ogni disciplina, al fine di arrivare ad una interpretazione comune.

A tal fine si auspica una revisione dello spirito del sistema educativo e delle strutture degli organismi di ricerca.

Si auspica un cambiamento significativo dei criteri ufficiali di valutazione dei progetti di ricerca interdisciplinare e delle carriere professionali, affinché i principi sopra enunciati possano porsi al servizio del patrimonio e dello sviluppo culturale.

E' in questo spirito che sembra assolutamente necessario:

- sviluppare la comunicazione tra i ricercatori che si occupano delle scienze naturali e quelli impegnati nelle scienze umane;
- creare dei « ponti » tra discipline che portino ad una -interdisciplinarietà reale, tenendo conto ad esempio degli insegnamenti della filosofia del sapere, dell'etica e dell'estetica, della storia delle scienze, delle arti e della cultura, dell'antropologia sociale e delle scienze delle comunicazioni, ecc.;
- promuovere tale spirito in Europa ai diversi livelli di insegnamento.

Per l'attuazione, della presente dichiarazione e per la valorizzazione degli sforzi di ogni paese, unica garanzia di riuscita è oggi una intensa cooperazione europea.

fermano che per massimizzare i benefici degli investimenti sul patrimonio per l'economia, la cultura, la società e l'ambiente non è sufficiente limitarsi al restauro e alla conservazione di edifici o siti; bisogna “contaminare” gli interventi integrando misure diverse, dall'ambiente allo sviluppo rurale, dallo sviluppo regionale agli affari marittimi, dal turismo alla ricerca e innovazione. E integrare le misure nazionali e locali

con le risorse che l'Europa mette a disposizione per il patrimonio culturale, dai Fondi Strutturali, al programma per la ricerca e innovazione Horizon 2020, da Erasmus+ al programma a supporto delle piccole e medie imprese COSME, a Europa dei Cittadini.

Promuovere l'approccio integrato significa guardare al patrimonio come scrigno di soluzioni per sviluppare l'economia circolare e

migliorare l'efficienza energetica, generando valore aggiunto per l'ambiente, la qualità della vita e la qualità sociale. Stringere alleanze fra istituzioni culturali e presidi della salute e del welfare e mettere a frutto gli effetti della partecipazione culturale sul benessere individuale e collettivo. Incoraggiare nuove strategie di sviluppo locale, anche promuovendo il turismo culturale accessibile e sostenibile. Esplorare le opportunità offerte dal digitale per sperimentare nuovi modelli di accesso e partecipazione culturale e sensibilizzare i giovani e le comunità ai valori del patrimonio culturale europeo. Guardare al patrimonio come cardine delle relazioni esterne dell'Unione Europea⁸, per incoraggiare il dialogo interculturale, la riconciliazione e la prevenzione dei conflitti, nel rispetto dei valori creati dalle comunità nel tempo. Promuovere il dibattito sulla qualità nella conservazione e salvaguardia del patrimonio culturale, e riconnettere ricerca, saper fare e formazione, prima che l'effetto combinato dell'innalzamento dell'età della popolazione e dei tagli di bilancio rompa definitivamente le catene della trasmissione delle conoscenze.

78

Ma serve una *governance* il più possibile condivisa e partecipata perché questo approccio "trans-settoriale" funzioni. Occorre coinvolgere portatori di interessi, autorità pubbliche, privati, società civile, spesso appartenenti a sfere di competenza diverse. La Commissione europea sta lavorando per identificare esperienze innovative in questa direzione insieme agli Stati membri⁹. E grazie ad un bando del Programma Horizon 2020¹⁰ su "*approcci partecipativi e innovazione sociale nella cultura*" la ricerca afferrerà il testimone per approfondire il tema verso il 2018.

Nel settembre scorso, con una sentenza storica¹¹, la Corte Penale Internazionale dell'Aia ha condannato il responsabile della distruzione del patrimonio Unesco in Mali per "*crimini di guerra*" commessi contro "*monumenti di carattere storico e religioso*". Ma il Mali ci ricorda

anche che i famosi manoscritti di Timbuctou, si sono salvati grazie alla straordinaria mobilitazione della comunità locale che ha tempestivamente nascosto i manoscritti nelle proprie case perché le proprie radici non fossero estirpate.

L'anno europeo sarà anche un'occasione per sensibilizzare sul patrimonio come bene comune, e quindi responsabilità comune, spostando un po' di attenzione dalla proprietà all'appartenenza, un concetto che deriva dall'insiemistica, perché siamo piuttosto noi ad appartenere a un luogo, e non il contrario, ed è nutrendo e coltivando questo legame che si attiva il senso di responsabilità dei cittadini e delle comunità verso il patrimonio culturale.

Ma il patrimonio, come una cartina di tornasole, rivela anche alcuni nodi irrisolti nella nostra società. Siti, canti, opere d'arte, documenti, musiche, riti, conservano infatti la memoria di guerre, inondazioni, terremoti, invasioni, sovrappaffazioni, fallimenti commerciali, che fanno parte della storia del nostro continente. Promuovere l'anno del patrimonio, quindi vuol dire anche sollevare temi controversi, dai beni confiscati alle popolazioni nel corso dei conflitti che hanno insanguinato il nostro continente alle distruzioni del patrimonio delle minoranze. Vuol dire da un lato migliorare la cooperazione per combattere il traffico illecito, ma dall'altro che qualcuno guadagna su questo traffico.

Il patrimonio contiene tutti gli elementi per riflettere su quale futuro vogliamo per un continente che si è dilaniato per secoli e che solo 60 anni fa ha iniziato a costruire un nuovo progetto di pace, perché se è vero che il patrimonio culturale europeo è stato anche teatro di scontro, è anche vero che gli ideali, i principi e i valori che custodisce sono una fonte condivisa di memoria e, identità, una risorsa sulla base della quale sviluppare il dialogo, il dibattito democratico e l'apertura tra culture, come evidenziato dalla Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società¹². Prepariamoci quindi a mettere in luce anche le



controversie connesse al patrimonio culturale europeo, per ricostruire una nuova narrativa, che permetta di ricucire dialoghi interrotti e parlare anche a chi non si sente rappresentato. Perché la valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale passa per la riappropriazione da parte della società dei suoi valori culturali, economici e sociali. Ma questo è possibile solo se il patrimonio schiude a tutte le porte della memoria collettiva che custodisce.

L’*“Esprit de Ravello”*, la dichiarazione che dà il benvenuto all’ingresso del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali a Villa Rufolo, nel 1984 auspicava il superamento della rigida segmentazione delle discipline universitarie, verso un approccio ‘approccio pluri/interdisciplinare, che da allora distingue le attività del Centro. Per l’attuazione di quella dichiarazione, “e per la valorizzazione degli sforzi di ogni paese”, l’unica garanzia di riuscita era individuata allora in “un’intensa cooperazione europea”.

Come ogni anno Ravello Lab ha rinnovato l’*“Esprit de Ravello”*, offrendo una piattaforma di confronto fra le *policies* nazionali ed europee, e contribuendo a mettere a punto nuove rotte per la valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale europeo. L’incontro di quest’anno ha dimostrato che, anche in Italia, l’Anno europeo del patrimonio culturale nel 2018 può consentire di mettere a sistema le tante sperimentazioni che stanno adottando un approccio più integrato e partecipato alla gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, costruendo ponti fra diverse discipline, facendo dialogare diverse comunità, contaminando creativamente politiche apparentemente distanti, mettendo la cultura nel cuore dei modelli di sviluppo. Per trasformare l’Europa in un laboratorio di innovazione, ispirata dalla straordinaria diversità culturale europea.

¹Proposta di decisione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale COM(2016) 543 final <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016PC0543&from=IT>

²Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (2014/C 463/01) [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223\(01\)&from=IT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223(01)&from=IT)

³ Risoluzione del Parlamento europeo dell’8 settembre 2015 verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l’Europa (2014/2149(INI) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P8-TA-2015-0293+0+DOC+PDF+V0//IT>

⁴Opinione del Comitato delle Regioni Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l’Europa (2015/C 195/04)<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52014IR5515>

⁵<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/uni-ti-nella-diversit%C3%A0>

⁶<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/991617.pdf>

⁷Il patrimonio culturale conta per l’Europa https://issuu.com/europanostra/docs/chcfe_report_executivesummary_it

⁸<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016JC0029&from=EN>

⁹<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/verso-una-governance-partecipata>

¹⁰ <https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/cult-coop-06-2017.html>

¹¹ http://www.repubblica.it/esteri/2016/09/27/news/l_aia_condanna_il_devastatore_di_timbuctu_-148604708/

¹² http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumi-pubblicati/visualizza_asset.html_917365394.html

Fabio Viola

Coordinatore del Master in “Engagement e Gamification Design” presso IED Milano, Fabio Viola è un pioniere dell’industria del digitale e dei video-giochi in Italia. Ha ricoperto incarichi per multinazionali dell’intrattenimento come Electronic Arts Mobile e Vivendi contribuendo a lanciare giochi che hanno raggiunto e coinvolto milioni di giocatori nel mondo: The Sims, Tetris, SimCity, Fifa.

Da anni collabora con realtà, pubbliche e private, nella progettazione di esperienze interattive ed altamente coinvolgenti che pongono il fruitore al centro del processo. È autore del libro “Gamification – I Videogiochi nella Vita Quotidiana” e nel 2017 uscirà il suo secondo lavoro per Hoepli dal titolo “Coinvolgere per innovare”.

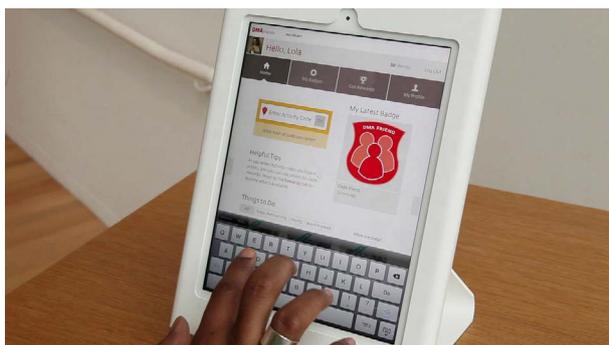
80

L’Italia ha un «**hardware**» culturale unico, inteso in senso allargato a comprendere i beni architettonici, archeologici, artistici, demo-etno-antropologici, naturalistici ed enogastronomici. Con circa 10.000 musei (??) dislocati sul territorio nazionale, il maggior numero di siti Unesco in una singola nazione, una varietà paesaggistica e naturalistica degna di nota ed il primato in quanto a prodotti DOC e IGP in Europa è innegabile lo straordinario patrimonio che natura e uomo hanno concorso a creare ed a lasciarci in dote. Un patrimonio diffuso in ciascuno degli oltre 8000 comuni italiani che potrebbe rappresentare una straordinaria dorsale culturale, sociale ed economica. Questo hardware è lungamente bastato a rendere la penisola una delle principali mete turistiche e culturali mondiali, dapprima durante l’epoca dei Grand Tour (1600-1800) e, più recentemente, durante il trentennio post bellico (1950-1980).

Ma oggi, in un’epoca largamente connotata dalla terza rivoluzione industriale di cui internet

è il portatore sano, diventa fondamentale incominciare ad investire sul «**software**» ed il «**capitale**» anche in ambito culturale. Per software è da intendersi quell’insieme di strumenti atti a promuovere, integrare, comunicare ed ancora attrarre nuovi pubblici (audience development), stimolare i non pubblici, coinvolgere il visitatore (audience engagement) e fidelizzare, con un occhio sempre rivolto all’impatto culturale e l’altro alla sostenibilità economica.

Sree Sreenivasan, ex capo del digitale per il Metropolitan Museum of Art di New York ribadisce spesso un concetto, ripreso da tanti nel mondo anglosassone, che ai più potrebbe sembrare provocatorio: **i luoghi e le istituzioni culturali devono iniziare a studiare Netflix e Candy Crash come modelli, e soprattutto rivali, nell’attenzione, temporale ed economica, delle nuove generazioni.** Infatti proprio il tempo, ancor prima del denaro, è un bene limitato tanto più per le due ultime generazioni, Y (1980-2000) e Z (post 2000) che stanno cre-



scendo con opportunità molto differenti rispetto a quelle delle generazioni passate. In un click accedono a milioni di brani musicali, film in alta risoluzione, hanno fatto dei video-giochi il *media* di riferimento, costruiscono oggetti con le stampanti 3D comodamente dalle loro case, dialogano in tempo reale con persone dall'altra parte del mondo via WhatsApp e Telegram, quotidianamente mostrano la loro creatività e competenze riversando contenuti su Wikipedia, Facebook e Youtube. Un'infinità di stimoli ed opportunità in grado di riempire potenzialmente ogni secondo della loro esistenza. Potrà sembrare paradossale, eppure numerosi studi in ambito scolastico, lavorativo e culturale convergono nell'affermare che mai come oggi molti di noi sono poco o scarsamente interessati a ciò che ci circonda. Emblematico un recente studio condotto da Microsoft che colloca ad 8 secondi la curva media di attenzione, progressivamente in calo rispetto agli anni e decate passate.

È in atto un profondo corto circuito tra le aspettative, esigenze e bisogni di queste nuove generazioni e il modo in cui ancora oggi molte esperienze culturali vengono progettate in continuità con le logiche settecentesche della rivoluzione industriale che ha rappresentato almeno 3 secoli di standardizzazione delle produzioni e quindi delle esperienze, in un certo qual senso, delle emozioni!

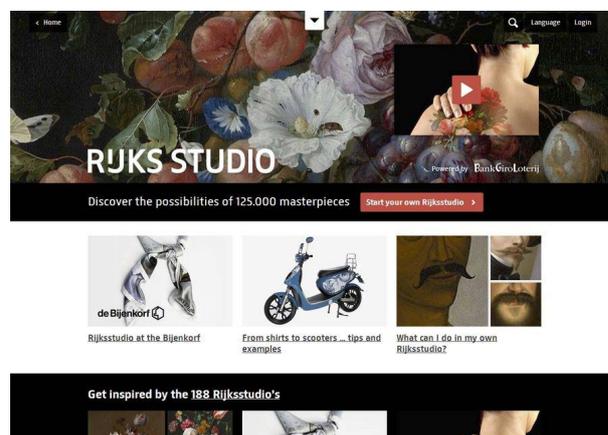
Il futuro del patrimonio non potrà prescindere dal coinvolgimento come strumento di progettazione e come metrica dell'esperienza dei pubblici culturali. Da esperienze

standardizzate ad esperienze "clusterizzate" ed infine "personalizzate". Ciascun visitatore deve essere riconosciuto nella sua unicità e di conseguenza proporgli il percorso, le informazioni e gli strumenti culturali utili per trasformarlo in un "Experienter". Si pensi alla rivoluzione intrapresa dal Dallas Museum of Art sin dal 2013 col programma "Friends", poi esteso ad altre decine di istituzioni culturali americane. In tre anni miliardi di dati dei visitatori sono stati immagazzinati ed utilizzati per personalizzare l'esperienza; di ogni visitatore registrato si conoscono le opere che ama maggiormente, le aree del museo in cui trascorre più tempo, le attività ed eventi a cui partecipa. Questa conoscenza è la premessa per stimolarlo ed incuriosirlo favorendo il passaggio da visitatore occasionale ad ambasciatore e persino gran donatore.

Un'esperienza culturale coinvolgente è in grado di suscitare emozioni, stimolare la pro-attività, appassionare e facilitare i processi di apprendimento e, soprattutto, di memorizzazione a lungo termine.

E cosa di più coinvolgente del consentire al visitatore di accedere liberamente e gratuitamente al patrimonio di opere in alta risoluzione per sprigionare la propria creatività e farle "proprie"? Questo sta accadendo dal 2013 al Rijksmuseum di Amsterdam che ha rilasciato con licenza CC0 centinaia di migliaia di opere. Chiunque nel mondo può ritagliare,

81





ridisegnare, mixare e creare packaging di prodotti commerciali non solo senza esser perseguito dalle autorità ma addirittura ottenendone il plauso e, talvolta, il sostegno economico. E cosa potrebbe accadere se anche in Italia una simile licenza venisse estesa al nostro patrimonio culturale consentendo a tutti di accedervi in maniera totalmente libera. Progettualità come ItalyTodo, recente vincitore del bando di Fondazione Cariplo, stanno muovendosi in questa direzione con tutte le cautele e limitazioni del caso.

Coinvolgere significa essere disposti a cedere parte del proprio potere, ed il Rijksmuseum sta dimostrando come sia possibile ottenere un

enorme ritorno in termini di visibilità del brand museo e di un maggior numero di persone che una volta esposte alla bellezza decidono di andare a visitare l'opera "originale".

Superiamo l'idea dei luoghi culturali come momenti di fruizione statica e passiva sviluppando un nuovo approccio, mentale prima ancora che progettuale, dove i luoghi diventano orizzontali e partecipativi. Ed i luoghi dovranno andare oltre la loro fisicità, coinvolgere significa saper portare il "museo fuori dal museo" prestando uguale importanza strategica e progettuale anche alle pre e post esperienze chiudendo così il cerchio del coinvolgimento.



Massimiliano Zane

Progettista Culturale, convinto sostenitore del “Brand Italia” e della sua rinascita attraverso l’arte e la bellezza; affianca musei ed istituzioni come consulente strategico per lo sviluppo e la valorizzazione del patrimonio.

Il patrimonio culturale (artistico, ambientale e paesaggistico), particolarmente del nostro paese, svolge un ruolo innegabile, ma spesso implicito e sottinteso, nella nostra economia e nella nostra formazione sia culturale che sociale. Un immenso patrimonio quale indispensabile fattore di identità e propulsore economico, capace come poche altre realtà di incentivare processi di facilitazione sociale, di comunicazione e mediazione, ma anche di richiamo e di sviluppo, volano di crescita capace di favorire il benessere economico e culturale tanto del cittadino quanto del visitatore. Ma l’attuale proposta in termini di raggiungimento e coinvolgimento dei pubblici è davvero in grado di suscitare e sviluppare attenzione, stupore e rispetto nei riguardi del nostro patrimonio culturale?

Quale hub necessario allo sviluppo del Valore del Capitale sia economico che, e soprattutto, sociale (di cittadinanza) di cui è interpretate, il nostro patrimonio deve, oggi in particolar modo, essere ri-messo nelle condizioni ottimali

per poter sviluppare al meglio le proprie potenzialità attrattive, spesso soffocate. Occorre un modello in-formativo che si basi su una nuova proposta di contatto, su di una “flessibilità comunicativa” nuova, intesa attraverso nuovi moti di supporto, di richiamo e di fidelizzazione. Un nuovo paradigma progettuale che prenda il via dalle basi strutturali interpretative del “coinvolgimento col/del Patrimonio”.

E questo lo si può concretamente ottenere soprattutto attraverso la ridefinizione di una norma di legge cardine in questo senso, che per quanto riaggiornata e rivista, resta purtroppo “obsoleta”: il combinato disposto dall’aggregato degli artt. 112>118 dl.42 Cod. BB.CC. in tema di valorizzazione, sia essa diretta o indiretta, e nell’insieme delle attività rivolte “alla pubblica fruizione”. Perchè ciò che viene attualmente identificato nel segmento legislativo soppraccitato, in particolar modo riguardo l’accoglienza, è un comparto di servizi su cui pesano trent’anni di storia e di altrettanta (rapida) evoluzione tecnica e sociale.



Tralasciando gli aspetti più squisitamente politici degli equilibri sulla suddivisione di responsabilità tra tutela e promozione, tra conservazione e valorizzazione, tra Stato e Regioni, sono gli articoli dal 115 al 117 quelli che, in particolare, racchiudono la disciplina delle “Forme di gestione” dei BB.CC. e “dell’esternalizzazione della gestione di taluni servizi, propri e/o aggiuntivi, e al servizio di offerta alla pubblica fruizione del bene culturale”.

84

L’art. 115 così ridisciplina i “servizi propri e/o aggiuntivi”, partendo dall’assunto che “Negli istituti e nei luoghi della cultura [...] possono essere istituiti servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico”, dove l’accento cade sulla doppia accezione di opzionalità di tali servizi.

Rientrano tra i servizi aggiuntivi:

- il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;
- i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
- la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
- la gestione dei punti vendita e l’utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l’infanzia, i

servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;

- i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;
- l’organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.

I “Servizi” cui qui ci si riferisce, però, se nei primi anni 90 – in riferimento alla legge Ronchey del 1992 - erano (forse) opzionali, oggi semplicemente non possono assolutamente più esserlo; eppure così permangono tra le pieghe dell’attuale norma (con alcune piccole rivisitazioni, va detto, come nel caso delle “riproduzioni”, ma si tratta di modifiche a valle e non a monte).

L’art. 117 del Codice, poi, riprende anche “La disciplina dei servizi aggiuntivi”, iniziata, come detto, nel 1992 con la legge Ronchey e successive modifiche (l. 14 gennaio 1993, n. 4 che ha convertito con modifiche il d.l. n. 433 del 1992 e con l’art. 47-quater del d.l. n. 41 del 1995 convertito nella legge n. 85 del 1995), recuperandone in toto l’accezione terminologica (in riferimento all’art. 101, 3 c. dove si definisce “servizio pubblico” come “l’assicurare la fruizione nei luoghi di cultura”) e rimarcando puntualmente la natura ausiliaria di questi servizi rispetto alla gestione.

Si capisce bene che una visione del genere, ovviamente, risulta oggi inadeguata (vecchia): ciò di cui trattiamo, ovvero i servizi di accoglienza (come “guida e assistenza didattica” o “iniziative promozionali” o ancora “gestione dei punti vendita”), non solo non sono più concepibili come un qualcosa di cui poter fare a meno, in particolar modo in ambito cultural-museale. Si tratta di servizi minimi esattamente come lo sono le toilettes, e che, inoltre, si sono evoluti, modificati e hanno cambiato più volte pelle nel corso degli anni e che necessitano di adeguamenti, non solo terminologici ma tecni-



ci, continui. Il tutto normativo poi, risulta manchevole anche di determinare e organizzare una lunga serie di evoluzioni strutturali e strumentali che la società contemporanea ha già ampiamente sedimentato al di fuori dell'ambito prettamente culturale ma che, indirettamente, lo toccano, in termini soprattutto di comunicazione, contatto, promozione, accessibilità, ma anche di marketing.

E' esattamente in questo quadro che, volendo mirare ad una maggiore capacità strutturale di richiamo dei luoghi della cultura, si necessitano i maggiori e più urgenti adeguamenti normativi in campo di tutela e valorizzazione dei BBCC, sia terminologici, che interpretativi e, a cascata, operativi. *In primis* rivedendo la dicitura di "servizi accessori" verso una più puntuale definizione di "servizi al fruitore minimi" che ne elimini quindi l'accezione di opzionalità e ne determini una conseguente revisione normata di responsabilità, *mission*, glossario, standard e obiettivi condivisi, per lo sviluppo di un piano nazionale più coerente in merito e che guardi al lungo periodo. Secondo poi, si tratta di ristrutturare un'appropriata metodologia di con-

tatto progettata in chiave sistemica "attraverso questi servizi" e non solo "con questi servizi" e le loro componenti fondanti: esperienza e conoscenza. Partendo quindi dell'elaborazione di strategie flessibili ottenute col supporto di nuovi mezzi e linee guida di programmazione, ingaggio e partecipazione per una corretta interpretazione del "contatto", tra *audience development* ed *engagement* - termini sfortunatamente oggi troppo spesso sovrapposti, o lasciati ad uno sviluppo casuale dato dall'improvvisazione.

Ora come ora, non serve a molto continuare a lavorare sui mezzi se questi non sono adeguatamente supportati e regolamentati da un impianto normativo che ne permetta l'omogenea diffusione e l'adeguata determinazione quali elementi fondanti di un più consapevole e contemporaneo invito alla fruizione. Serve urgentemente mettere ordine al sistema e fornirgli i mezzi pratici ed intellettuali di riferimento per dare il via ad un circolo virtuoso secondo un più efficace ampliamento consapevole e qualitativo dei pubblici e della loro esperienza di visita.





Il punto di vista di Confindustria





Renzo Iorio

Presidente Gruppo Tematico Cultura e Sviluppo Confindustria.

Fare cose belle, oltre che utili, è un atto culturale.

Da Presidente del Gruppo Tecnico Cultura e Sviluppo di Confindustria sono convinto che le cose belle che produciamo, e che piacciono al mondo, nascono da un codice genetico che caratterizza il nostro Paese, sensibile “in modo naturale” all’arte, alla cultura, al bello. Vivere in Italia significa vivere in un museo a cielo aperto, riconosciuto anche a livello internazionale con la più alta concentrazione dei siti tutelati dall’Unesco e dalla presenza di tante città d’arte che richiamano l’attenzione dei turisti da tutto il mondo.

Vivere, lavorare e produrre in un contesto così ricco di bellezza, comporta lo sviluppo di una propensione spontanea alla qualità, sia dei prodotti che dei metodi di produzione. La cultura nel nostro Paese non può quindi essere vista solo come un elemento di contemplazione estetica per i pochi o molti viaggiatori che arrivano: deve diventare un vero

e proprio fattore di competitività della nostra produzione e delle nostre imprese, **un driver di crescita economica che va ben oltre le filiere creative e culturali.**

Il nostro è il secondo paese manifatturiero in Europa, il 7° nel mondo: la manifattura è la nostra identità, essa stessa frutto della felice combinazione tra bellezza, cultura, creatività, paesaggio. Dalle botteghe artigianali all’industria innovativa, su ciascun territorio c’è il nutrimento che viene dalla storia e dalle tradizioni culturali della comunità, il senso dell’unicità del pezzo anche nella produzione seriale.

In questa visione di industria, in cui la cultura diviene uno dei fattori di produzione, si deve **superare l’approccio miope al solo sfruttamento commerciale e di rendita** per lo più immobiliare in prossimità degli attrattori culturali per perseguire un approccio di impresa, facendo della **cultura un motore di sviluppo**, sostenibile e diffuso, generatore di innovazione e soprattutto di prospettive di crescita economica e sociale.



Con il Gruppo Tecnico Cultura e Sviluppo, che si è insediato nel mese di settembre, stiamo mettendo a punto delle iniziative che puntano alla definizione di nuova progettualità che coniughi innovazione e creatività e rafforzino la capacità di attivare, intorno agli attrattori, un tessuto di attività, di impresa e di imprenditorialità in grado di dare solidità, significato e servizi a una clientela internazionale sempre più affascinata dall'Italia e dallo stile di vita italiano.

Cultura quindi da un lato **cuore di una forte identità competitiva del paese e asse portante della diplomazia economica italiana**, dall'altro **fattore propulsivo di un nuovo modello di sviluppo** sostenibile, diffuso e accessibile di nuova impresa.

Confindustria si è data l'ambizione di dare un contributo ispiratore, facilitatore e di sostegno concreto con le proprie competenze e soprattutto con le competenze e la visione delle proprie imprese e dei propri imprenditori.

Ci stiamo quindi concentrando su progetti concreti per favorire e stimolare nuove idee di impresa e per contribuire a meglio misurare gli impatti della cultura sul tessuto sociale ed economico di un territorio. Modelli e misurazioni che permettano di meglio tarare politiche e scelte, superare le mere valutazioni in base al numero di visitatori o di turisti per riuscire a **considerare il valore aggiunto realmente creato** nel medio termine e soprattutto le ric-

dute durature in termini economici e di qualità della vita.

Politiche soprattutto per la cittadinanza: per mantenere e far crescere consapevolezza, senso di appartenenza e specificità di territorio da un lato e far sviluppare intorno alla cultura in senso ampio nuova impresa e nuove prospettive di lavoro e di crescita sociale ed economica. Andare oltre la pura valorizzazione e leva turistica e superare e combattere il semplice miope sfruttamento commerciale e di rendita per perseguire un vero approccio di impresa, facendo della Cultura un vero motore di sviluppo, sostenibile e diffuso.

Obiettivo di Confindustria è individuare modelli di eccellenza misurabili e scalabili, metri e pratiche, per farne riferimento e adattamento nei vari territori: un progetto che vuole interessare le grandi città metropolitane, come le città di medie dimensioni e le aree interne o periferiche oggi afflitte da marginalizzazione economica e sociale. Modelli e strumenti di supporto - e provvedimenti - per innescare ripresa, diffondere le eccellenze, rendere praticabile nuova impresa; per far sì che quelle 15.000 imprese che permettono oggi al nostro Paese di generare il secondo maggior surplus commerciale in Europa non siano un vertice isolato, ma si diffonda impresa e soprattutto benessere e prospettive, in modo molto più ampio, equo e duraturo.

Con il patrocinio di / Under the patronage of

Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo
Commissione Nazionale UNESCO
Regione Campania
Provincia di Salerno
EIDD - Design for All Europe
Design for All Italia



In collaborazione con / In collaboration with



Sostenitori / Supporters



Con il contributo della Rappresentanza in Italia



Distretto ad Alta Tecnologia per i Beni Culturali



Media partners



Il Giornale delle Fondazioni



www.ravellolab.org

Comitato di gestione / Organising Committee

FEDERCULTURE

00161 – Roma | Via di Villa Patrizi 10

Tel. +39.06.31053916 – Fax +39.06.88938019

e-mail: rete@federculture.it

www.federculture.it

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
Villa Rufolo, 84010 RAVELLO

Tel. +39 089857669 / 0892148433 – Fax +39 089857711

e-mail: univeur@univeur.org – univeur@pec.it

www.univeur.org