



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 42 Anno 2020

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

15<sup>th</sup> Edition

**RAVELLO** International Forum  
**LAB 2020**

NUMERO SPECIALE

Atti XV edizione Ravello Lab  
**L'ITALIA E L'EUROPA ALLA  
PROVA DELL'EMERGENZA:**  
*Un nuovo paradigma  
per la cultura*

Ravello 15/17 ottobre 2020



# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

## Comitato di Redazione

Alfonso Andria	
L'Italia e l'Europa alla prova dell'emergenza: un nuovo paradigma per la cultura	<b>8</b>
Pietro Graziani	
Scenari futuri post COVID 19	<b>10</b>

## Contributi

Andrea Cancellato	
Il <i>management</i> culturale italiano volano e garanzia per la ripresa della vita culturale	<b>14</b>
Francesco Caruso	
Il Futuro dell'Europa. Le occasioni da cogliere. Un ruolo per il Centro di Ravello	<b>16</b>
Pier Virgilio Dastoli	
La Cultura al centro del dibattito sul futuro dell'Europa	<b>20</b>
Patrizia Nardi	
Patrimoni UNESCO. Buone pratiche di salvaguardia del patrimonio culturale immateriale al tempo del Covid	<b>24</b>
Paolo Russo	
Dietro la "Rete" una grande comunità che è attrice e spettatrice	<b>40</b>
Erminia Sciacchitano	
Il contributo di Ravello Lab alla Conferenza sul futuro dell'Europa	<b>42</b>
Vincenzo Trione	
Il museo: tra online e offline	<b>44</b>
Leandro Ventura	
Il risarcimento di un'assenza	<b>50</b>
Alessandra Vittorini	
Le competenze per il patrimonio culturale: gestire la complessità	<b>54</b>

## Panel 1: La sostenibilità delle imprese culturali post Covid

Adalgiso Amendola	
Dal <i>management</i> del patrimonio culturale alla <i>governance</i> dello sviluppo "culture led"	<b>64</b>
Claudio Bocci	
Luoghi della cultura e sviluppo territoriale	<b>72</b>
Paola Raffaella David	
Gestione dei 'luoghi della cultura' e sostegno alle imprese culturali	<b>80</b>
Federica Epifani, Gerald Wagenhofer	
Saper innovare nel settore culturale: il progetto INCREAS	<b>86</b>
Paolo Giulierini, Daniela Savy	
Il Quartiere della Cultura Mediterranea a Napoli. La sostenibilità delle imprese culturali post Covid	<b>92</b>
Samanta Isaia	
La sostenibilità economica e sociale dei musei post-Covid	<b>98</b>
Salvatore Claudio La Rocca	
Quale cultura, quale sviluppo?	<b>102</b>
Francesco Mannino	
Imprese culturali e crisi, chi deve fare cosa	<b>110</b>
Mita Marra	
Resilienza, digitalizzazione e scalabilità. Brevi note sulla valutazione dell'offerta culturale in tempi di crisi	<b>114</b>

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Marcello Minuti	
Sfide post COVID e patrimonio diffuso: ingredienti per l'innovazione gestionale	120
Stefania Monteverde	
Un faro per una navigazione sicura: la sostenibilità culturale delle comunità locali	124
Giovanni Pescatori	
Il risparmio energetico come sostegno alla filiera delle imprese culturali	132
Fabio Pollice	
Dalla visione all'azione. La Cultura per il rilancio del Paese	138
Sergio Valentini	
Nuovi Equilibri, Nuove Sfide	148

## Panel 2: Progettazione, gestione e sostenibilità nell'era digitale

Maria Grazia Bellisario	
Cultura e nuove tecnologie per l'inclusione	162
Salvatore Aurelio Bruno	
Programmazione e motivi di eleggibilità a finanziamento di un "flagship project" per un "nuovo lascito di beni culturali digitalizzati"	168
Annalisa Cicerchia	
Una rilevazione online sui pubblici dei musei durante il lockdown	176
Sandro Debono	
Quali futuri per il museo post-Covid19?	180
Giuseppe Di Vietri	
Fotografare cultura. Una diversa prospettiva per le politiche e le pratiche pubbliche	184
Valeria Fascione	
Tecnologia, apertura internazionale e <i>open innovation</i> come soluzioni permanenti per la valorizzazione e la tutela del patrimonio culturale	192
Alberto Garlandini	
La ripartenza dei musei: innovazione, ricerca, ruolo sociale	196
Antonello Grimaldi	
Ripartiamo da... RavelloLab 2020!	202
Anna Maria Marras	
Trasformazione digitale e inclusione per i musei e il patrimonio	206
Mirco Modolo	
Reinventare il patrimonio: il libero riuso dell'immagine digitale del bene culturale pubblico come leva di sviluppo nel post Covid1	210
Francesco Moneta	
L'Innovazione Digitale nelle Arti e nella Cultura e il rapporto con le Imprese	218
Erminia Sciacchitano	
La rigenerazione a base culturale. Il ruolo delle comunità digitali	220
Maurizio Vanni	
Ravello Lab. Il digitale indica le nuove strade della museologia?	224
Fabio Viola	
Da attrattori ad attivatori culturali	230
<b>Appendice</b>	
Gli altri partecipanti ai tavoli	237

# Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

[comunicazione@alfonsoandria.org](mailto:comunicazione@alfonsoandria.org)

Direttore responsabile: Pietro Graziani

[pietro.graziani@hotmail.it](mailto:pietro.graziani@hotmail.it)

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

[redazione@qaeditoria.it](mailto:redazione@qaeditoria.it)

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

[sclarocca@alice.it](mailto:sclarocca@alice.it)

## Comitato di redazione

Claude Albore Livadie Responsabile settore  
"Conoscenza del patrimonio culturale"

[alborelivadie@libero.it](mailto:alborelivadie@libero.it)

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

[moreljp77@gmail.com](mailto:moreljp77@gmail.com)

Max Schvoerer Scienze e materiali del  
patrimonio culturale

[schvoerer@orange.fr](mailto:schvoerer@orange.fr)

Beni librari,

documentali, audiovisivi

Francesco Caruso Responsabile settore

[francescocaruso@hotmail.it](mailto:francescocaruso@hotmail.it)

"Cultura come fattore di sviluppo"

Piero Pierotti Territorio storico,

[pieropierotti.pisa@gmail.com](mailto:pieropierotti.pisa@gmail.com)

ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

[ferrigni@unina.it](mailto:ferrigni@unina.it)

Dieter Richter Responsabile settore

[dieterrichter@uni-bremen.de](mailto:dieterrichter@uni-bremen.de)

"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione

[matilderomito@gmail.com](mailto:matilderomito@gmail.com)

del patrimonio culturale

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo

[adamendola@unisa.it](mailto:adamendola@unisa.it)

sul turismo culturale

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)

Monica Valiante

Velia Di Riso

## Progetto grafico e impaginazione

PHOM Comunicazione srls

*Per consultare i numeri  
precedenti e i titoli delle  
pubblicazioni del CUEBC:  
[www.univeur.org](http://www.univeur.org) - sezione  
pubblicazioni*

*Per commentare  
gli articoli:  
[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)*

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 858195 - Fax +39 089 857711

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org) - [www.univeur.org](http://www.univeur.org)

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376



# Resilienza, digitalizzazione e scalabilità.

## Brevi note sulla valutazione dell'offerta culturale in tempi di crisi

Mita Marra

Nell'edizione 2020 del RavelloLab, *resilienza, digitalizzazione e scalabilità* sono le parole che hanno risuonato più volte nei dibattiti cui ho preso parte a distanza. Provo a mettere a fuoco l'importanza dei concetti che evocano le tre parole appena menzionate sia per la pianificazione sia per la valutazione delle attività culturali in tempi di crisi.

Con riferimento al termine *resilienza*, il dibattito ha visto più posizioni convergere intorno ad una conclusione largamente condivisa. La crisi pandemica ha inesorabilmente mutato le condizioni di vita e di produzione a livello globale. L'idea di resilienza intesa come possibilità di ritornare allo *status-quo-ante-Covid* è fallace e impone una riflessione sulle traiettorie di sviluppo da assecondare e sostenere nel tempo per costruire una via d'uscita dalla crisi. Uno sforzo di immaginazione e di coraggio dovrebbe animare gli operatori culturali al fine di intraprendere nuovi percorsi di offerta attraverso inedite modalità di coinvolgimento e di dialogo con l'utenza; di qui, l'importanza della pianificazione per canalizzare le risorse finanziarie e le energie creative verso prestazioni adeguate alle esigenze dei territori. Nella programmazione delle attività culturali di imprese e enti pubblici, il territorio riacquista rilevanza nella sussidiarietà attiva, contraria al centralismo amministrativo, tuttora persistente nella tutela e nella gestione dei beni culturali in Italia.

Nelle attuali circostanze di crisi, l'enfasi accordata alla pianificazione cela il rischio di prendere sotto gamba la complessità dell'azione culturale e dei contesti territoriali. L'aspirazione condivisa dalla maggioranza degli operatori culturali di contemperare le ragioni economiche e la sostenibilità sociale e ambientale, cui dovrebbero rispondere gli investimenti economico-culturali di matrice privata, non ha ancora trovato applicazione in prassi consolidate. La crisi mostra, piuttosto, che la presenza dello Stato e l'intervento pubblico diventano imprescindibili per garantire risposte adeguate almeno nelle fasi emergenziali. Ma nessun piano garantisce l'esito sperato; anzi, le conseguenze inattese delle politiche attuate in contesti

eterogenei sono la regola piuttosto che l'eccezione, soprattutto in condizioni di elevata incertezza e ambiguità degli esiti degli interventi osservati. Gli esperimenti di psicologia e economia cognitiva corroborano tale acquisizione scientifica e dimostrano che le scelte pubbliche rispondono a criteri di razionalità limitata. In condizioni di crisi, le politiche possono cambiare anche radicalmente a favore di corsi d'azione sperimentali che solo in seguito lasceranno spazio alla riflessione e all'analisi. Di fronte alle difficoltà che attendono qualsiasi intrapresa umana, l'approccio possibilista di Albert Hirschman — economista e scienziato sociale di fama internazionale — suggerisce di puntare sulle risorse nascoste o poco utilizzate per incoraggiare apprendimento e creatività in contesti avversi. Ereditata nell'ambito della valutazione dei programmi di sviluppo, la lezione hirschmaniana rimane saldamente ancorata all'esperienza delle organizzazioni che operano sul terreno, piuttosto che al piano razionale con la P maiuscola. In condizioni di crisi, l'azione politica procede per tentativi e errori e solo la determinazione, la professionalità, la competenza, la passione per il proprio lavoro, l'etica del ruolo pubblico e il senso di identità e di appartenenza alla comunità possono venire in salvo perché anche il più solido piano non naufrighi nei pantani della burocrazia e non si areni in presenza di effetti inattesi o ambivalenti.

Esiste, quindi, l'esigenza di formulare una strategia condivisa che orienti l'azione degli agenti pubblici e privati. Ma la chiave della ripresa risiede nel lavoro di lunga lena, direttamente sul campo, nelle pratiche evolutive che si adattano ai contesti, in cui i manager, i decisori, gli operatori culturali interpretano ruoli codificati con autonomia e responsabilità e generano valore pubblico non sempre misurabile, ma non meno significativo e concreto. Occorre allora imparare a 'vedere' e 'far vedere' il valore prodotto, non solo attraverso stime quantitative monetarie — talora poco credibili, arbitrarie e fin troppo tecnicistiche — ma attraverso la valutazione partecipata delle iniziative che funzionano, per comprendere come e perché funzionano, riflettendo sull'esperienza di pianificazione e di gestione. Formulare il piano, quindi, è importante, ma è ancora più importante valutare il piano in circostanze di elevata incertezza in cui le scelte non possono che essere sperimentali, adattive, provvisorie, migliorabili attraverso la coo-



*Mita Marra, Ravello Lab 2019.*

perazione tra agenti privati, organizzazioni non-profit e istituzioni pubbliche in maniera iterativa nel tempo.

*Digitalizzazione* è un'altra parola ricorrente nelle sessioni del RavelloLab — la svolta inattesa che ha permesso di sostenere scambi virtuali virtuosi tra imprese, enti culturali e utenza in condizioni di distanziamento sociale. La sorprendente reazione favorevole da parte degli utilizzatori dei servizi digitali ha aperto una nuova frontiera di espansione della domanda e dell'offerta culturale. Ma oltre all'impatto scalare che il digitale è in grado di produrre — su cui mi soffermerò a breve — l'impatto formativo delle modalità digitali è un effetto significativo, ancora poco esplorato. La digitalizzazione mette a nudo le fratture esistenti tra generazioni e gruppi sociali allorché le competenze digitali sono il prerequisito per accedere ad esperienze di fruizione virtuali e a modalità di erogazione innovative. Ma le competenze digitali sono soprattutto il frutto di una cultura digitale che si eleva e si diffonde, anche grazie alla fruizione e all'offerta di servizi culturali online. Si apprendono competenze digitali utilizzando servizi digitali. Dalla visita virtuale dei musei, alla didattica a distanza, dalla realtà aumentata alla *gamification*, il digitale schiude l'opportunità di sperimentare forme di inclusione inedite che sfidano il senso comune sul *digital divide*<sup>1</sup> — per utilizzare un'espressione inglese. L'apprendimento tacito e esperienziale che si innesca quando l'utente comincia a prendere dimestichezza con il mezzo elettronico è veicolo di acquisizione di conoscenza e competenza (digitale e non solo), spendibili in campi anche molto diversificati. Consultare le biblioteche o interpellare gli archivi online, ad esempio, sono competenze che si apprendono con l'esperienza d'uso che dà adito all'acquisizione di ulteriori conoscenze in diversi campi del sapere.

L'azione educativa delle istituzioni e delle imprese culturali diventa, quindi, ancora più rilevante nello spazio digitale per l'effetto formativo che ad un tempo il contenuto e il mezzo generano nell'esperienza di fruizione. Nello spazio virtuale, la scoperta di risorse cognitive e di tesori immateriali non ha barriere spazio-temporali né socioeconomico-istituzionali: il museo, l'università, l'associazione o l'impresa culturale e il loro patrimonio di conoscenze, di saperi e di risorse intangibili fruibili in modalità online diventano accessibili a portata di click assieme alle abilità necessarie per partecipare ai diversi mondi della rete globale. Il potenziale formativo della digita-

<sup>1</sup> Nelle sperimentazioni condotte da una nota multinazionale digitale in alcuni villaggi del Bangladesh gruppi di donne analfabete hanno sviluppato competenze digitali nell'utilizzo di micro-panelli fotovoltaici che hanno in seguito trasferito nelle proprie abitazioni e negli ambienti di lavoro migliorando sensibilmente le condizioni di vita e di produzione.



*Mita Marra, Ravello Lab 2019.*

lizzazione nel campo dei beni e delle attività culturali merita, quindi, un'attenzione prioritaria nella pianificazione delle risorse da investire, in particolare per la formazione degli operatori, ma ancor di più nella valutazione delle soluzioni adottate per comprendere perché, come, per chi, e in quali circostanze si crea valore pubblico.

L'ultima parola ricorrente è *scalabilità*: un termine tecnico, recentemente sempre più invalso nel gergo degli addetti ai lavori per indicare la capacità di ampliare la scala degli interventi di un programma al fine di accrescere gli impatti a livello sociale. È una caratteristica sovente collegata alla digitalizzazione che permette di soddisfare una domanda culturale crescente a costi decrescenti per la presenza di economie di rete: i consumatori di giochi online sul sito di un museo come il Museo Archeologico Nazionale di Napoli, ad esempio, traggono beneficio dalla partecipazione al gioco per il fatto che anche altri individui condividono la stessa esperienza. Si tratta, quindi, di sistemi in cui il valore per un utente dipende in qualche modo dalle scelte di fruizione di altri utenti o dal numero di persone che ne usufruiscono. I consumatori di tali beni costruiscono una rete, che permette una rapida crescita



della domanda dopo aver superato una dimensione critica, variabile a seconda dei beni, dei servizi e dei settori.

Le potenzialità scalari sono anche collegate alle modalità dell'offerta e non sono unicamente appannaggio delle operazioni digitali. La moltiplicazione delle collaborazioni pubblico-private, ad esempio, è un effetto scalare che può elevare la dimensione dell'offerta culturale con impatti via via crescenti in contesti più ampi. La scalabilità dell'offerta non è un effetto automatico di trasferibilità che si ottiene attraverso iniezioni di risorse finanziarie o umane o replicando modelli di governance o di convenzione pubblico-privata. La scalabilità è frutto della capacità organizzativa, manageriale, gestionale, operativa ma anche strategico-politica. È un effetto che permette di elevare il numero di prestazioni, migliorarne il rendimento e minimizzare le risorse impiegate. È il risultato di un intenso investimento iniziale — in capitale umano, organizzativo, relazionale, sociale e anche finanziario — che porta con sé i frutti quando le organizzazioni apprendono a 'lavorare di più e meglio con meno'. Comprendere come emergono e evolvono le dinamiche scalari diventa allora una questione valutativa più che un problema di pianificazione. È la sfida di 'vedere' e 'far vedere' il valore pubblico che cresce in situazioni uniche e irripetibili.

#### **Riferimenti bibliografici**

Hirschman, A. (1967) *Development projects observed*. Brookings Institutions, US.

Kamkhaji, J.C., Radaelli, C.M. (2016) Crisis, learning and policy change in the European Union, *Journal of European Public Policy*, DOI:10.1080/13501763.2016.1164744.

**Mita Marra**

*Professore associato di Politica economica presso l'Università di Napoli "Federico II" e visiting professor di Comparative Public Policy presso la George Washington University. Svolge ricerche sulla valutazione delle politiche di sviluppo e innovazione sociale e sui processi di riforma dello Stato e della pubblica amministrazione. Ha svolto attività di consulenza per la Banca mondiale (1998-2005), per le Nazioni Unite (2007-presente), per la Commissione europea (2017-presente). Nel 2018 ha vinto il premio della Corte dei Conti Europea per la monografia "Valutare la valutazione. Adempimenti, ambiguità, apprendimenti nella PA italiana". Dirige la rivista internazionale Evaluation and Program Planning ed è Past-President dell'Associazione Italiana di Valutazione.*