



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  
Beni librari,  
documentali, audiovisivi

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

Francesco Caruso Responsabile settore

"Cultura come fattore di sviluppo"

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

Piero Pierotti Territorio storico,  
ambiente, paesaggio

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

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

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

Dieter Richter Responsabile settore  
"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

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

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

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

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo  
sul turismo culturale

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

## 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:

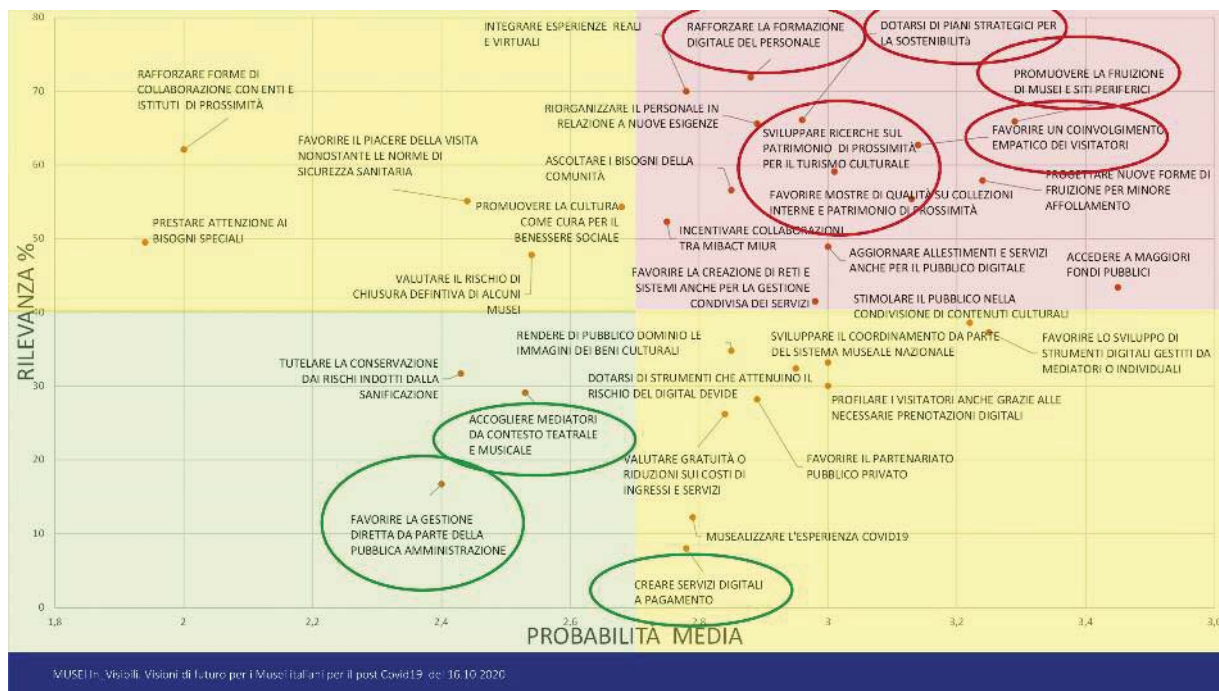


ISSN 2280-9376

# Sfide post COVID e patrimonio diffuso: ingredienti per l'innovazione gestionale

Marcello Minuti

All'inizio del lockdown, quando molti si davano da fare per cercare di capire cosa stava accadendo nel settore museale, la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali si è adoperata per raccogliere tutta la letteratura che veniva quotidianamente prodotta in materia. In soli due mesi sono stati raccolti dal web oltre 190 contributi, dalle linee guida nazionali fino a quelle dell'ICOM, dagli articoli di studiosi e analisti pubblicati sulla stampa di settore, fino ai commenti sulla stampa generalista. Sappiamo di aver vissuto due mesi difficili, quelli tra marzo e aprile 2020, e sappiamo che in molti hanno prodotto riflessioni e previsioni sull'impatto della crisi COVID sulla gestione museale. Noi li abbiamo analizzati e abbiamo ricavato da questi contributi circa 350 possibili effetti, che sono stati poi raggruppati per area tematica: quelli che riguardano aspetti economici, quelli legati a questioni logistiche, quelli di tipo culturale e quelli di matrice sociale. Di questi 350 si è fatta una sintesi e si è arrivati a 32 possibili effetti, che sono stati oggetto di una indagine tramite questionario, sottoposto a 650 operatori del settore culturale. A queste persone è stato chiesto a) quanto ritenevano probabile il verificarsi di un effetto e b) quanto ritenevano rilevante l'eventuale verificarsi di quell'effetto, costruendo così una matrice di rischio. Dopodiché, abbiamo posizionato i 32 effetti in questa matrice.



Gli effetti posizionati in alto a destra (area rossa) sono quelli ritenuti più probabili e rilevanti e rappresentano, dunque, le priorità che si dovranno affrontare nel post COVID. Viceversa per quelli in basso a sinistra. Come si può vedere, per gli intervistati alcuni temi sono ritenuti prioritari: la rivoluzione digitale, che investirà la gestione museale nei suoi vari aspetti; la sostenibilità gestionale, da affrontare con strumenti di pianificazione strategica; il coinvolgimento dei visitatori, che dovrà diventare più empatico.

Ma uno più di tutti è quello su cui vorrei concentrarmi, e cioè la promozione dei musei e dei siti periferici.

Per raggiungere questo obiettivo è per me molto importante ripartire dalle idee: la sfida dell'innovazione nell'offerta museale, e in generale dei luoghi della cultura, non può che passare attraverso la messa in moto e lo stimolo delle energie creative del Paese. Siti e musei periferici hanno bisogno di nuovi modelli di offerta, e quindi di nuove idee. E questo lo si può fare se si riescono a rafforzare i profili di "impresa" di siti e musei. Partendo da tre azioni:

- 1) rendendoli più autonomi e responsabili dei loro risultati;
- 2) innestando in queste realtà figure professionali di profilo multidisciplinare e trasversale, con un buon assetto di *soft skill* per affrontare la complessità;
- 3) mettendo in campo tutti i possibili meccanismi per coprogettare con il privato.

Per i grandi musei – penso alla riforma dei musei autonomi del MiBACT, ma anche alle esperienze degli enti locali – queste tre azioni stanno man mano prendendo piede: questi siti oggi sono più autonomi rispetto a prima, possono fare scelte con maggiori gradi di libertà e negli stessi sono stati reclutati direttori con profili di competenza nuovi, legati alla gestione e non solo alle competenze scientifico accademiche. Questo è un fenomeno secondo me inarrestabile, soprattutto per quei siti grandi, visibili, fruiti da flussi consistenti di visitatori. Ma il 90% dei musei dello Stato è fatto di musei che fanno meno di 100.000 visitatori e così vale per i musei di proprietà di enti locali, privati, delle università o ecclesiastici. Se dunque la sfida è quella della valorizzazione del patrimonio diffuso, è necessario iniziare ad applicare le ricette utilizzate per i grandi musei (autonomizzazione, competenze manageriali, coprogettazione) anche a queste realtà.

Ma per fare questo bisogna, secondo me, iniziare a creare massa critica tra le piccole realtà: iniziando a mettere in rete i

siti del patrimonio diffuso, attraverso sistemi territoriali che non siano solo promozionali ma che permettano di condividere i fattori della gestione (funzioni, personale, strategie, calendari, uffici), fino a configurare delle vere e proprie aziende culturali territoriali. Che siano la casa per musei statali e non statali, fondate sulla base di accordi interistituzionali stato-regioni-enti locali. Il MiBACT ha sperimentato un percorso con il progetto MUSST che aveva dato dei primi interessanti risultati.

A quel punto si potrebbe dare autonomia strategica e operativa a queste aggregazioni, sul modello di quanto accade ormai da quasi venticinque anni per le realtà degli enti locali (fondazioni, istituzioni, aziende speciali) e di quanto sta accadendo ormai da qualche anno nel comparto statale. Con le tante questioni tecniche da affrontare, naturalmente, ma con una prospettiva che le renderebbe man mano più simili ad imprese pubbliche capaci di scommettere su obiettivi di sviluppo culturale, economico e sociale.



*Marcello Minuti, Ravello Lab 2019.*

Aziende pubbliche a capo delle quali poter mettere dei manager di territorio, selezionati magari con bandi internazionali e commissioni qualificate, e da finanziare anche sulla base di obiettivi di performance.

E poi, tornando alla questione delle idee, favorendo l'utilizzo degli strumenti del diritto per coinvolgere il privato in qualità di partner e non di fornitore di servizi. Dando questo ruolo al privato, cioè di un soggetto che investe su un sito immaginando nuovi servizi e nuovi profili di offerta perché poi ne è ripagato dell'eventuale successo, potremo avere occasione di raccogliere le migliori idee necessarie all'innovazione del patrimonio culturale diffuso.

### **Marcello Minuti**

*Economista della cultura Economista d'azienda, PhD, da Luglio 2018 lavora come coordinatore generale della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali. Già consulente per l'innovazione di Istituto Luce Cinecittà (2017-2018), membro del Nucleo di Valutazione degli investimenti del MiBAC (2017), fondatore di Struttura srl (2008-2016), responsabile operativo di Federculture Servizi (2004-2007), ricercatore a contratto per la facoltà di economia di Tor Vergata, ha svolto incarichi e consulenze per le principali aziende e amministrazioni del settore culturale, occupandosi di strategia, programmazione e organizzazione. Autore di articoli e monografie nei campi di suo interesse.*