



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

15th 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	8
Pietro Graziani	
Scenari futuri post COVID 19	10

Contributi

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

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

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
Appendice	
Gli altri partecipanti ai tavoli	237

Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

comunicazione@alfonsoandria.org

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

redazione@qaeditoria.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sclarocca@alice.it

Comitato di redazione

Claude Albore Livadie Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

alborelivadie@libero.it

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

moreljp77@gmail.com

Max Schvoerer Scienze e materiali del
patrimonio culturale

schvoerer@orange.fr

Beni librari,

documentali, audiovisivi

Francesco Caruso Responsabile settore

francescocaruso@hotmail.it

"Cultura come fattore di sviluppo"

Piero Pierotti Territorio storico,

pieropierotti.pisa@gmail.com

ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

Dieter Richter Responsabile settore

dieterrichter@uni-bremen.de

"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione

matilderomito@gmail.com

del patrimonio culturale

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo

adamendola@unisa.it

sul turismo culturale

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

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 - sezione
pubblicazioni*

*Per commentare
gli articoli:
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 - www.univeur.org

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

Nuovi Equilibri, Nuove Sfide

Sergio Valentini

Premessa: Quale futuro possiamo costruirci?

Il XV° RavelloLab si è necessariamente svolto in una inconsueta modalità ibrida, segno dei tempi, sperimentando direttamente e superando tutte le difficoltà del portare avanti un dibattito approfondito senza la possibilità di incontrarsi di persona.

Nondimeno, il confronto ha consentito di affrontare adeguatamente i temi più urgenti rilevanti per il comparto, che nascono da una situazione senza precedenti, portando all'emergere di alcuni spunti validi in vista delle consuete raccomandazioni, confermando la funzione unica del forum.

Ne sono emerse con chiarezza alcune priorità sulle quali lavorare da ora in poi, che in modo del tutto soggettivo vengono sviluppate in questo contributo, anche esse in qualche modo esito della "ibridazione" di posizioni pre-definite e dell'effetto maieutico e creativo dello scambio di opinioni.

1. La sostenibilità economica nel nuovo contesto

Confrontarsi con lo scenario post-Covid è una sfida senza precedenti che accomuna il mondo della cultura, quello delle imprese e le stesse istituzioni, ma anche tutti noi personalmente come individui. Per poterla affrontare adeguatamente, si impone innanzi tutto la definizione dei nuovi modelli che sono realisticamente possibili per assicurare negli anni a venire la sostenibilità economica delle attività culturali. Realisticamente, questi modelli dovranno centrarsi sullo sviluppo e l'integrazione delle tecnologie informatiche nell'operare delle istituzioni culturali, sia in modo autonomo che di concerto con il mondo delle imprese. Non a caso, interi settori industriali e commerciali si stanno rapidamente riposizionando e ripensano il loro modo di procedere per cogliere le opportunità di sviluppo e crescita legate all'accelerazione senza precedenti che ha avuto la diffusione della digitalizzazione in tutte le sue forme.

Per il mondo della cultura, sono numerose le possibili declinazioni di queste nuove attività: dalla conservazione all'analisi e studio, dalla fruizione da parte di nuovi pubblici alla promozione e comunicazione e – non da ultimo – anche alla commercializzazione di prodotti e servizi in ambito culturale. Si tratta di provare a coglierle in modo meno erratico e volontaristico.

2. Lo scambio di competenze tra pubblico e privato

Proprio per consentire questa transizione verso le "nuove normalità" è opportuno che le competenze di punta, siano esse tecniche o manageriali, siano messe in condizione di circolare



*Pierpaolo Forte e Sergio Valentini,
Ravello Lab 2019.*

liberamente. Solo questo libero fluire – anch'esso culturale – può contribuire in tempi ristretti a incrementare il “know-how” endogeno alle imprese e istituzioni culturali, abbattendo delle barriere più psicologiche che reali nella collaborazione tra le parti. Questo obiettivo può essere incoraggiato e conseguito mediante appositi progetti di incontro e fertilizzazione incrociata tra persone e modelli di azione, facilitando percorsi di collaborazione con il trasferimento vero e proprio - anche temporaneo – di profili professionali a tutti i livelli e con una azione sistematica di *benchmarking* e favorendo la diffusione delle buone prassi a livello nazionale. Il modello “Erasmus” ha avuto in questi decenni un successo senza precedenti nella costruzione di una base culturale realmente europea nelle nuove generazioni e si è cercato di replicarlo a vari livelli¹.

Si tratta di gettare le basi per fondare una relazione sistematica tra mondo della cultura e mondo dell'economia a partire dalle persone e non solo dalle relazioni già esistenti tra le organizzazioni. Una volta condivisa la volontà di collaborare e avviato un interscambio bidirezionale, le opportunità di integrazione e supporto reciproco scaturiranno in modo del tutto spontaneo.

3. Collaborare in modo efficace

Non è sufficiente abbracciare le nuove sfide economiche e tecnologiche e dotarsi di risorse e capitale umano adeguati, ma questo processo deve essere mantenuto nel tempo e messo “a sistema” nel modo di operare giornaliero. Perché ciò accada, la collaborazione tra territori e strutture, ma anche tra attività che in linea del tutto teorica sono “concorrenti” tra loro, deve diventare sistematica. Non si tratta di aumentare il proprio spazio di visibilità a spese degli altri, ma di far ritornare *assieme* il settore ai livelli precedenti, per superarli e portarsi più in alto di prima in modo collettivo, coltivando le sinergie e lavorando congiuntamente nella stessa direzione. Questo sforzo comune ha probabilmente come pre-condizione un cambio di mentalità, che potrebbe essere facilitato dalla replica a intervalli regolari di eventi come il RavelloLab per “tracciare” quanto più possibile i progressi fatti e condividere i percorsi di ripresa tra tutti i danti e aventi causa.

¹ Ad esempio, a livello comunitario sono stati avviati progetti per un “Erasmus delle imprese”.

Ormai l'utilizzo della modalità telematica consente di confrontarsi anche per periodi brevi a costi pressoché nulli: perché non predisporre a cadenze regolari la ricostituzione e la prosecuzione dei tavoli di lavoro avviati a RavelloLab, monitorando così lo sviluppo dei temi trattati e capitalizzando le relazioni e i confronti d'opinione tenutisi di persona tra i partecipanti? Si potrebbe così avviare un confronto continuo del quale si sente senz'altro il bisogno, affidando ai gruppi di lavoro il compito di mantenere vivo il dibattito sino alla successiva riunione.

1. Uno scenario nuovo

È di tutta evidenza il fatto che le nuove condizioni che conseguono all'impatto della pandemia mondiale obbligano gli operatori, le imprese e le istituzioni di tutti i comparti a ripensare il loro modo di operare, spesso senza poter ricorrere a punti di riferimento affidabili e certi. Senza dimostrare una rapida ed efficace capacità di adattamento ai nuovi equilibri – non solo culturali ed economici – il rischio di scomparire e/o cessare le proprie attività diventa reale e incombente per molti: interi settori economici legati al mondo della cultura ci stanno provando, dal turismo e accoglienza ai viaggi e trasporti internazionali.

Le chiusure di musei, gallerie, istituzioni e luoghi della cultura e dell'arte per i provvedimenti di "lockdown" e distanziamento hanno avuto un impatto devastante; basti pensare al conseguente crollo delle entrate per tutti gli spettacoli dal vivo, cinema e le "performing arts" in generale. Ma gli impatti negativi non si limitano ai soli aspetti economici, seppure questi siano vitali alla sopravvivenza delle stesse attività: è impossibile per ora quantificare la perdita sociale per la diversa e minore formazione culturale delle nuove generazioni e per tutti gli interessati che consegue alla impossibilità di visitare mostre e luoghi della cultura, rischiando di disabituare tutti alla loro fruizione, potenzialmente generando una disaffezione e un distacco solo in parte compensabili con l'utilizzo di nuove tecnologie.

La situazione internazionale è degenerata in modo tanto imprevedibile quanto drammatico, al punto che oggi numerosi musei in tutto il mondo hanno dovuto ricorrere alla vendita sul mercato di pezzi anche importanti delle loro collezioni² per poter mantenere in vita le loro attività, in particolare nei Paesi

²Prendendo ad esempio il caso del Brooklyn Museum, parliamo della vendita all'asta di ben 12 pezzi realizzati da artisti del calibro di Corot, Luca Cranach, Donato de' Bardi. <https://www.nytimes.com/2020/09/16/arts/design/brooklyn-museum-sale-christies-coronavirus.html>.

dove il ruolo del pubblico è meno importante che da noi (dato, questo, che dovrebbe fare riflettere).

L'associazione statunitense dei direttori di musei d'arte³ ha modificato le proprie regole – che imponevano che le eventuali vendite fossero utilizzate solamente per nuove acquisizioni – e in aprile 2020 ha esplicitamente indicato che non avrebbe più penalizzato i musei che avessero deciso di ricorrere alla vendita all'asta dei pezzi posseduti per poter prendersi cura delle collezioni stesse e fare fronte ai problemi economico-finanziari.

Fa parte di questo nuovo scenario l'accelerazione senza precedenti nella diffusione di tecnologie digitali sia tra le imprese che presso le famiglie e le persone, che sta già avendo riflessi sulla fruizione culturale in tutte le sue forme, sempre più mediata dalla telematica, sia con la didattica e l'insegnamento a distanza che a seguito delle interconnessioni possibili tra diverse piattaforme⁴, verso una platea anche nuova spesso costretta a non muoversi da casa e quindi ancora più attenta a forme di intrattenimento e visione di contenuti⁵.

Non deve sorprendere, quindi, come stiano crescendo e intensificandosi le collaborazioni tra il mondo della cultura e gli altri comparti economici per fare fronte assieme al questo nuovo scenario. Ne è un esempio il settore della moda – anch'esso colpito duramente dalla pandemia – che sta diventando ormai partner pressoché fisso del mondo culturale con numerose fondazioni, sponsorizzazioni, lasciti e azioni innovative: oggi è pressoché impossibile trovare un gruppo o marchio internazionale del lusso privo della propria fondazione culturale, di attività di prospezione e ricerca e che non abbia almeno l'ambizione di accoppiare i propri contenuti con azioni socio-culturali importanti.

In vari Paesi nascono già “*experience stores*” centrati sulla offerta culturale vera e propria⁶, così che l'elemento culturale non è più solo spunto e fonte di ispirazione ma diviene vero e proprio elemento costitutivo dell'offerta complessiva di interi comparti economici che competono nella nuova “*economia dell'attenzione*” e ricorrono ai contenuti culturali come fonte di attrazione unica nel suo genere.

2. La cultura: un comparto ancora non chiaramente definito?

La perimetrazione del comparto culturale, posta a cavallo tra il ruolo di tutela e conservazione e quello di valorizzazione e

³ Decisione del 15 aprile 2020 del Board of Trustees of the Association of Art Museum Directors (AAMD) https://aamd.org/sites/default/files/press_release/20200415_Press%20Release_AAMD%20Resolution%20on%20Use%20of%20Funds_Final.pdf.

⁴ Dopo un momento di sconcerto, numerosi musei e gallerie d'arte si sono attrezzati per interfacciare le visite virtuali ai locali ormai vuoti con “streaming” on line aperti a tutti e fruibili da Instagram, Snapchat, TikTok e altri social media a diffusione internazionale.

⁵ <https://jingculturecommerce.com/livestream-tips-from-europes-cultural-influencers/>.

⁶ È il concetto di “new retail” che si fa strada da anni in Cina, veicolato dallo stesso fondatore di Alibaba Jack Ma. <https://www.ordre.com/en/news/chinese-cultural-retail-846>.

promozione, ne fa un soggetto “ibrido” che rischia di non rendere adeguatamente giustizia al ruolo svolto dalla cultura come settore economico fondamentale. Oggi il mondo della cultura e con esso le istituzioni, le imprese culturali e creative, le strutture di ricerca, pagano il prezzo della loro separazione – o almeno il mancato coinvolgimento – in vari contesti decisionali, non solo per la scarsa percezione della loro importanza ma anche per una oggettiva difficoltà di aggregazione degli interessi comuni, per portarne le istanze nei contesti dove è invece opportuno far sentire la propria voce.

Ne risente la percezione complessiva di quanto il settore costituisca un vero e proprio – insostituibile – volano di sviluppo per numerosi altri comparti, a cominciare dal turismo, commercio e servizi, mettendo in secondo piano le numerose concrete occasioni di dialogo con essi, o forse peggio di ridurre il ruolo proprio a “traino” per le altre attività più strettamente economiche, ignorando quasi del tutto il suo impatto sociale e formativo.

Non mancano in Italia le ricerche fatte per stimare gli impatti economici della cultura, le strette interazioni con i vari contesti imprenditoriali e l’effetto moltiplicatore degli investimenti in cultura, dal rapporto “Io Sono Cultura” di Symbola⁷ realizzato con Unioncamere nazionale alle attività territoriali di monitoraggio come l’“Osservatorio Culturale del Piemonte”⁸, fino alle analisi di perimetrazione del comparto e mappatura delle sue relazioni con i vari comparti produttivi e dei servizi realizzate da Unioncamere Lombardia e Regione Lombardia con il gruppo PTS Clas.

Da ultimo, ma non meno importante, giova porre in evidenza il fatto che le arti – tutte le arti non solo figurative ma anche le “*performing arts*” – sono alla base della credibilità e del patrimonio pubblico di credibilità, di comportamenti e di paesi, città e territori, non a caso detto “*heritage*” in inglese: si tratta dell’eredità unica che il nostro popolo e la nostra cultura hanno costruito nel tempo e mettono a disposizione del mondo intero. Da tutti questi studi emerge con chiarezza il ruolo delle imprese culturali e creative (ICC) non solo nella produzione di nuovi contenuti ma anche per dare vitalità e continuità al comparto, favorendo le interazioni tra pubblico e privato, attività questa che in Italia vede un ruolo importante anche da parte delle fondazioni d’impresa che hanno saputo nel tempo assumere parte di cerniera di trasmissione tra idee progettuali e la loro realizzazione.

⁷ <https://www.symbola.net/collana/io-sono-cultura/>.

⁸ <https://ocp.piemonte.it/>.



Eppure per capire quanto sia importante parlare con una voce comune, abbiamo evidente l'esempio di un altro comparto a cavallo tra economia e intrattenimento, quello dello sport professionistico – in particolare il calcio di Serie A – a supporto del quale non sono certo mancati il sostegno continuo a tutti i livelli e le eccezioni di legge per consentirne la “ripartenza”, ad onta di limiti e rischi ben più rilevanti dal lato strettamente sanitario rispetto alla fruizione culturale di tutti i generi. Che abbia saputo valorizzare meglio la propria azione “circense” di intrattenimento collettivo rispetto al comparto culturale nel suo complesso?

3. Nuovi equilibri

Diventa a questo punto essenziale per la stessa sopravvivenza del comparto culturale attrezzarsi per affrontare prima possibile in modo adeguato il nuovo contesto politico, sociale ed economico prima che la situazione assolutamente eccezionale – del tutto simile a quella bellica e post-bellica – porti all'emergere anche nel nostro Paese di proposte e soluzioni che potrebbero portare al depauperamento del nostro patrimonio, magari in nome di un “bene comune” del quale la cultura è valore fondante e non certo parte accessoria.

Per poterlo fare, tuttavia, bisogna avere il coraggio di rimettere in discussione alcuni approcci sino ad ora dati per scontati,

primo fra tutti la separazione artificiosa tra il mondo “della cultura” – concepito come spazio a sé stante e un po’ elitario dei depositari del sapere in quanto custodi della torre d’avorio⁹ – e il mondo “economico” in senso lato – percepito come arena di aziende in perenne e crudele competizione le une con le altre, disposte anche a ignorare il bene comune per il profitto di breve termine.

Questo approccio “separativo” ha il grave difetto di non tenere conto in modo adeguato i profondi cambiamenti verificatisi in tutti i settori già a partire dai primi anni Duemila, a fronte dei quali la sensibilità degli operatori economici per gli obiettivi di lungo periodo – *in primis* quelli legati alla sostenibilità non solo economica ma anche ambientale, sociale e non da ultimo culturale¹⁰ – si è modificata in modo forse irreversibile. Con l’aumento dell’importanza del valore immateriale rispetto a quello prettamente materiale nell’ambito delle attività d’impresa, è cresciuta in parallelo la consapevolezza per le imprese della necessità di capire, sviluppare e tutelare la propria cultura, che in passato le aziende spesso non percepivano nemmeno di avere.

Sono cresciuti quindi non solo i musei d’impresa, ma anche le raccolte di contenuti e storia aziendale, a tutelare il passato storico imprenditoriale che costituisce a tutti gli effetti cultura sociale, che in alcuni casi è stato incoraggiato con appositi strumenti di sostegno¹¹.

⁹ <http://pensieri-parole.max.gazzetta.it/2011/07/21/franco-battiato-up-patriots-to-arms/>.

¹⁰ Sergio Valentini, Responsabilità Sociale d’Impresa e Globalizzazione – Verso un’internazionalizzazione sostenibile, Franco Angeli 2004.

¹¹ È il caso del bando regionale “Imprese di Valore – Valore d’Impresa per contributi alle micro, piccole e medie imprese lombarde per la valorizzazione dei musei d’impresa, archivi e collezioni aziendali” - finanziato da Regione Lombardia e gestito da Unioncamere Lombardia tra il 2019 e il 2020. Da Ciriaco d’Ancona nel XV° secolo ai giorni nostril sembra essere costante l’attenzione in Lombardia, visto che anche in piena pandemia, le imprese hanno investito per mappare, tutelare e valorizzare il proprio patrimonio storico, per salvaguardarlo e tramandarlo alle future generazioni, dimostrando una importante sensibilità non solo per le proprie radici ma per quell ruolo di “conservazione” tanto caro anche al comparto delle istituzioni culturali in quanto fondante del proprio ruolo.

4. Turismo e Cultura

Un inciso a parte merita il tema dei rapporti strettissimi che intercorrono tra cultura e turismo in Italia. Infatti, ai problemi appena descritti vissuti dalle attività culturali vere e proprie, si somma il pesante effetto negativo che avrà sulle attività di musei e istituzioni culturali il crollo verificatosi nel comparto turistico a livello mondiale – che ha interessato per primo il nostro Paese – colpito direttamente subito dopo la Repubblica Popolare Cinese senza possibilità di reagire rapidamente per l’assenza di confronti con altri territori.

Le matrici fondamentali del turismo come lo intendiamo oggi in Italia discendono in linea diretta dal “Gran Tour” e ciò che esso ha rappresentato per secoli nella formazione delle coscienze delle classi sociali ed *élite* europee, che facevano del nostro Paese un punto di passaggio imprescindibile.

Oggi questo ruolo è in parte mutato, per allargarsi ulteriormente e ricomprendere la cultura come “stile di vita” in modo più ampio comprendendo il buon bere e mangiare, la serenità e il “wellness”, la “italianità” stessa (per quanto varia sia nelle sue declinazioni e difficile da definire in una formula fissa), rispecchiando in ciò sensibilità aggiuntive che troviamo riflesse anche nei riconoscimenti immateriali dell’UNESCO assegnati a porzioni essenziali della nostra cultura nel senso più ampio del termine¹².

Incidentalmente, giova ricordare come molte delle attività oggi date per acquisite come aventi matrice di tipo “turistico” sono in realtà lo sviluppo evolutivo delle attività legate alle visite e vie e cammini religiosi, non a caso riscoperti sempre di più nell’attuale momento di ridefinizione dei ruoli e delle caratteristiche attrattive. Si tratta in questo caso della diretta emanazione della componente della nostra cultura legata alla storia religiosa del nostro Paese, anche se taluni ne hanno smarrito la memoria.

Termini e concetti da noi utilizzati quotidianamente come “guida”, “animatore”, “ospitalità”, “percorsi”, “souvenir” e persino i primi viaggi organizzati sono originati direttamente dai percorsi di pellegrini e visitatori religiosi in viaggio non solo a Roma ma anche verso la Terrasanta e che attraversavano l’Italia in tutta la sua lunghezza. Un po’ come le architetture, le opere d’arte, le statue e i quadri religiosi, siamo talmente abituati alla loro presenza da darne per scontata l’origine: non lo è invece per la grande maggioranza della popolazione mondiale che non parte necessariamente dalla conoscenza della nostra storia anche religiosa. Ma questo punto – essenziale per la nuova valorizzazione della nostra Cultura – meriterebbe da solo una trattazione a parte.

Nel tempo questa creazione di bellezza e cultura si è integrata dapprima con le attività artigianali e poi con quelle industriali. Se la Presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen ha evocato a margine del suo primo discorso sullo stato dell’Unione al Parlamento Europeo¹³ una “nuova Bauhaus per una Europa nuova” intesa come “uno spazio di co-creazione in cui architetti, artisti, studenti, ingegneri e designer potranno lavorare insieme” e che farebbe parte del piano Next Generation UE per far fronte alla pandemia e ai suoi effetti economici, con cultura e sostenibilità come parametri fondamentali e strettamente connessi, da cui ripartire, tocca a noi ricordare le fondamenta ben più solide e storiche che il

¹² Dalla “dieta mediterranea” al “saper fare della liuteria cremonese” e dai vigneti e terrazzamenti ai muretti a secco, il paesaggio, il cibo e le attività artigianali di eccellenza sono oggi adeguatamente tutelate a livello internazionale anche nella loro continuità e sopravvivenza.

¹³ Dichiarazione con ampia eco in tutti i media internazionali <https://www.dezeen.com/2020/09/21/eu-new-european-bauhaus-ursula-von-der-leyen/>.

nostro Paese ha fornito alla costruzione europea, con il design che è sinonimo in tutto il mondo di Italia (e sia consentito – con un po' di campanilismo, anche di Milano e della Lombardia, terre colpite duramente dal Covid19).

Il nostro design ha riportato il lato estetico alla sua importanza nelle nostre case dove dobbiamo vivere, negli oggetti di tutti i giorni, nelle città dove siamo stati anche confinati e negli stessi musei in tutto il mondo dove cavatappi e poltrone vengono esposti con orgoglio moderno così come i reperti archeologici lo sono per il mondo ormai perduto. Non è insomma possibile pensare al turismo moderno e al suo sviluppo in Italia scindendolo da queste sue radici: la riscoperta e lo studio delle vestigia culturali nazionali e la loro fruizione da parte dei visitatori, ma anche la sua ricerca nell'Italia di oggi e di quanto ne è sopravvissuto in termini di "saper fare" e "saper vivere" di ogni giorno.

Visto il rapporto stretto che intercorre tra la cultura in tutte le sue forme e l'attrattività territoriale del nostro Paese non solo economica, ma anche sociale, turistica, agroalimentare, la ripartenza di questi settore sarà tanto più efficace quanto più i diversi attori sapranno collaborare in vista di questo obiettivo comune, superando la tentazione di pensare di non essere parte di un ecosistema complessivo nel quale invece tutti hanno un ruolo importante e spesso insostituibile.

Di questo ecosistema fa ora parte a pieno titolo il sistema delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, che con la piena entrata in vigore del Decreto Legislativo 25 novembre 2016 n. 219 e del Decreto Ministeriale del 7 marzo 2019 ha ormai avviato con successo numerose attività in attuazione del proprio ruolo di sostegno agli ambiti prioritari di intervento per le funzioni promozionali e nello specifico le *"iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura"* che ne sono a tutti gli effetti ambito prioritario.

La presenza distribuita in modo capillare sul territorio nazionale e la caratteristica di "autonomia funzionale" delle Camere può dare un ulteriore valore aggiunto alle loro attività in campo culturale, che scaturisce dalla approfondita conoscenza delle caratteristiche locali per poterle esaltare nelle loro unicità, senza cedere a modelli pre-confezionati di sviluppo.

Infine, la recentissima ratifica della Convenzione di Faro consente di ricercare gli strumenti e metodi più validi di Par-

tenariato Pubblico-privato (PPP), come da articolo 11 e l'impegno delle Parti firmatarie per sviluppare metodi innovativi per la cooperazione tra autorità pubbliche e altri attori, tema questo già oggetto del RavelloLab 2019.

Ma non si esauriscono nelle sole funzioni promozionali le azioni di competenza del Sistema Camerale ad alta possibilità di sinergia con il comparto culturale e le imprese culturali e creative.

5. Le professioni e le professionalità: l'oggettivazione della conoscenza

Oggi migliorare, certificare e integrare con competenze tecnologiche "di mercato" rese ormai indispensabili per promuovere e valorizzare i *curricula* degli studenti è essenziale per reagire alle mutazioni alle quali stiamo assistendo, che sono forse irreversibili. Anche per questo il mondo della comunicazione e della promozione (pubblicità, dipartimenti interni alle imprese, ma anche all'interno delle Pubbliche Amministrazioni) si è arricchito di nuovi profili legati alla capacità di *storytelling*, analisi e conoscenza dei contenuti.

Anche la certificazione professionale delle competenze ha visto il crescere dell'interesse delle aziende per competenze "soft" difficilmente oggettivabili, mentre interi settori del mondo della cultura – basti pensare al cinema e alle video-produzioni che ancora in corso di trasformazione – hanno esteso il loro raggio di azione e necessitano di una adeguata valorizzazione della formazione e della oggettività del possesso di requisiti oggettivi.

Tra nuove competenze camerali vi è infatti un altro importante ruolo: quelli di ponte tra la domanda e l'offerta di lavoro, che coinvolge non solo il supporto alla formazione professionale e all'incontro con le esigenze aziendali, ma si estende alla certificazione e riconoscimento delle competenze.

Anche su questo fronte sono possibili collaborazioni il cui esito sarebbe a tutto vantaggio sia del comparto culturale che delle imprese – non solo le ICC – che negli ultimi hanno incrementato il loro raggio di azione creando posti di lavoro, in particolare nelle aree ad alta densità di contenuti e di istituzioni museali e archeologiche.

6. Le Sfide da raccogliere

Nell'attuale contesto non sono possibili delle conclusioni vere e proprie: il mondo è davvero diventato troppo "liquido" per consentire di azzardare delle previsioni sull'andamento nell'immediato futuro.

È possibile però identificare alcuni punti fermi del nuovo scenario che si sta profilando, in vista della possibilità di cogliere nuove opportunità all'interno delle sfide con le quali il mondo delle imprese culturali creative e della cultura in generale si dovrà confrontare e da qui nascono le raccomandazioni anticipate in premessa.

- **Non solo assicurare la Sopravvivenza ma puntare sulla Sostenibilità Economica per il Futuro**

Non esiste una ricetta valida per tutti, ma il problema di come riprendersi dall'impatto della pandemia a fronte di una disponibilità di risorse scarse e non orientate ad accompagnare le modifiche necessarie, in una fase di mutamento epocale vale per tutti gli operatori culturali, istituzioni, strutture e aziende di ogni genere. Anche i grandi musei e le grandi istituzioni culturali si trovano a fronteggiare una crisi senza precedenti, per cui sarebbe opportuno moltiplicare i momenti di confronto e scambio di esperienze per accelerare la curva di adattamento e ridurre le sperimentazioni senza realistiche probabilità di successo. Diversamente gli sforzi rischierebbero di disperdersi in mille direzioni, replicando ogni volta uno schema "*trial and error*" di modifiche successive man mano le soluzioni si rivelano errate, con costi complessivi insostenibili.

- **Puntare su una Managerialità "Ibrida"**

Non si può più discutere sulle competenze manageriali che necessitano di essere sviluppate e acquisite: non ce ne è davvero il tempo. Si può invece accelerare lo scambio di esperienze e la condivisione di progettualità tra pubblico e privato, ponendo l'accento su quelle competenze al confine tra i due mondi, per intercettare le sensibilità e le prospettive che esistono nella PA (a tutti i livelli, compreso quello comunitario) e svilupparle con approcci concreti più affini al mondo delle imprese. Si tratta spesso di profili professionali di difficile reperimento, che non ci sono o non sono sufficientemente diffuse e valorizzate sul mercato del lavoro (anche consulenziale) per consentire finalmente quella ibridazione tra conservazione e valorizzazione. È da questi "centauri professionali"¹⁴ che sanno correre veloce come le imprese ma mantengono la vi-

¹⁴ Ne è esempio la testimonianza a questo stesso RavelloLab della "Alleanza per la Cultura" della Fondazione Brescia Musei diretta da Stefano Karadjov. È un modello che il sistema camerale lombardo ha portato all'attenzione dei territori nell'ambito della propria attività di *capacity building* e trasferimento di esperienze realizzato in collaborazione con Unioncamere nazionale e realizzato dal Comitato non profit CULTURA + IMPRESA, anch'esso ospite di questa edizione del Forum di Ravello e che prevede anche supporto nell'accompagnamento verso incentivi e strumenti a disposizione delle imprese.

sione d'insieme del pubblico interesse che stanno nascendo le sperimentazioni più interessanti.

• **Intensificare le Collaborazioni Trans-Settoriali**

È giunto finalmente il momento di “uscire dal museo” facendo riappropriare alle istituzioni culturali il rapporto con città e territorio. Proprio la chiusura degli spazi chiusi ha rappresentato in alcuni casi un momento di sperimentazione per “uscire dal museo”, nelle piazze e nelle vie, attività facilitata nel caso delle istituzioni che dispongono di ampi spazi all'aperto giardini e parchi archeologici, paesaggisti o naturali fruibili dal pubblico. Eventi e happening in esterni possono anche servire a ricucire il rapporto tra l'interno delle strutture museali e tutto ciò che vi sta attorno, spezzato nel tempo dalla barriera del “biglietto a pagamento” che ha progressivamente allontanato i cittadini dai “loro” musei. Anche qui sono in corso sperimentazioni interessanti come gli abbonamenti musei regionali che stanno già cercando di federarsi e collaborare¹⁵ e il cui impatto positivo ormai dimostrato è quello di riportare i residenti a conoscere meglio l'offerta culturale circostante.

Lo sviluppo ed evoluzione di questi temi dovrà necessariamente – e rapidamente – trovare sostegno e incoraggiamento nell'ambito delle politiche pubbliche per la cultura, inserendosi in modo organico anche negli strumenti comunitari in corso di definizione per la ripartenza economica dell'intero continente. Non si potrà dare una risposta e agire per davvero su tutto ciò che serve in tempi brevi, per cui il primo passo da fare è a nostro avviso una **chiara, decisa e trasparente scelta delle priorità** e identificazione delle risorse disponibili per perseguirle, fatto questo che da solo consentirebbe di andare tutti nella stessa direzione, assieme.

Dei RavelloLab ripetuti nel corso dell'anno e sistematizzati con un calendario a cadenze regolari – realizzati anche in modalità telematica – ne consentirebbero una fluida ed efficace implementazione.

Sergio Ernesto Valentini

Economista, esperto di attrattività territoriale su temi economico-culturali e internazionalizzazione. Dal 2012 (Bando InnovaCultura in Lombardia) segue le politiche di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale e delle relative filiere per il Sistema Camerale lombardo. Dopo esperienze di vertice per governi esteri e multinazionali, è stato Direttore del Centro Estero Camere di Commercio lombarde, Direttore Generale di EXPLORA S.c.p.a. (DMO regionale per la Lombardia) e rapporteur del Forum Multi-stakeholder sulla CSR del Ministero del Welfare.

¹⁵ È il caso degli Abbonamenti Musei in Regione Piemonte, Lombardia e Valle d'Aosta, che nonostante la difficile situazione stanno andando verso forme di integrazione e mutuo riconoscimento.