



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
Beni librari,
documentali, audiovisivi

schvoerer@orange.fr

Francesco Caruso Responsabile settore

"Cultura come fattore di sviluppo"

francescocaruso@hotmail.it

Piero Pierotti Territorio storico,
ambiente, paesaggio

pieropierotti.pisa@gmail.com

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

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

dieterrichter@uni-bremen.de

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione
del patrimonio culturale

matilderomito@gmail.com

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo
sul turismo culturale

adamendola@unisa.it

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

Le competenze per il patrimonio culturale: gestire la complessità

Alessandra Vittorini



Il nostro Paese, l'Europa e l'intero sistema globale stanno attraversando un momento di grande difficoltà, in uno scenario senza precedenti. La pandemia ha messo tutti di fronte ad una situazione inedita e inaspettata, che ha prodotto immediati riflessi con difficoltà diffuse e crisi profonde sul sistema economico, sociale, culturale, oltre che – prioritariamente e drammaticamente – sulla gestione dell'emergenza sanitaria e della salute pubblica. Ma oggi qui si parla in modo specifico del sistema culturale, delle sue criticità e di quali contributi da questo fronte possono arrivare alle riflessioni europee e nazionali che si stanno misurando intorno al tema del *Recovery Fund* e della sua utilizzazione.

Partirei da alcune recenti esperienze maturate nella nostra Scuola, citando alcuni dati significativi desunti da ricerche specifiche condotte dalla scorsa primavera, a margine delle prime valutazioni sui riflessi della pandemia e relative all'inversione negativa dei flussi di visita ai parchi archeologici e agli scenari più sensibili con i quali dovranno misurarsi nel futuro i musei e i luoghi della cultura.

Ebbene, se i dati UNESCO di maggio ci restituiscono uno scenario che vede la chiusura del 90% dei musei del mondo, un approfondimento condotto nell'ambito del primo ciclo del corso "Scuola del Patrimonio" ci racconta che i principali parchi archeologici italiani hanno subito tra marzo e maggio perdite di visitatori tra il 65% e l'85% rispetto ai dati pre-Covid. Nello stesso periodo una specifica ricognizione svolta dalla Fondazione sull'impatto del Covid sul sistema dei musei attraverso l'analisi di documenti, rapporti, pubblicazioni, confronti a livello nazionale e internazionale, ha individuato diverse tipologie di "impatti" e ricadute sul sistema dei luoghi e dei siti culturali. Quelli più rilevanti sono stati poi sottoposti a verifica tramite questionari volti a misurarne la probabilità e la consistenza, ricavandone valutazioni e indicazioni operative sulle principali criticità e sulle possibili aree di intervento per il futuro. Alcuni di essi sono emersi come priorità da considerare nei necessari ripensamenti dell'offerta culturale. Che non saranno solo organizzativi, ma strutturali, andando inevitabilmente ad investire anche gli approcci, la metodologia e la filosofia stessa del museo e del suo rapporto con le persone, le comunità e la mediazione culturale.

Ai primi posti tra i temi segnalati compaiono la necessità di mettere in rete e valorizzare i siti periferici o minori e, più generalmente, i sistemi diffusi del patrimonio culturale e delle



reti museali territoriali. Ma anche l'importanza di quella "rivoluzione digitale" che ha improvvisamente offerto ai cittadini nuove modalità di avvicinamento ai musei e ai luoghi culturali pur restando a distanza, e ai musei nuovi stimoli per ripensare in modo innovativo i loro linguaggi e le loro modalità di auto-rappresentarsi, sperimentando nuove forme narrative. E, infine, la necessità di guardare in modo diverso ai pesi e alle gerarchie consolidate dei sistemi di fruizione del patrimonio culturale, visto che il blocco della mobilità e il lockdown, con l'improvviso crollo dei flussi turistici nazionali e internazionali, hanno costretto a rivalutare l'importanza dei pubblici di prossimità e la valorizzazione delle collezioni territoriali e dei patrimoni diffusi. Si tratta, con tutta evidenza, di un cambio di paradigma che richiede un profondo reset degli obiettivi e dei linguaggi consueti.

A questo scenario globale di grande criticità si aggiunge la ormai cronica sofferenza del sistema degli istituti e dei siti culturali del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, che vive oggi una carenza di organici senza precedenti, dai dirigenti ai funzionari tecnici al personale di supporto, e che si prepara ad una stagione di rinforzo e nuovi reclutamenti che vedrà direttamente coinvolta anche la nostra Scuola. Per quanto riguarda le figure dirigenziali, attualmente scoperte per oltre il 50%, è di questi giorni la conversione in legge del "decreto agosto" che affida ad un prossimo corso-concorso il reclutamento dei nuovi dirigenti tecnici (Soprintendenti archeologia, belle arti e paesaggio, Soprintendenti archivistici e bibliotecari, Direttori di Direzioni museali regionali), in un percorso inedito di selezione-formazione che sarà gestito direttamente dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione insieme alla Scuola dei beni e delle attività culturali. In questa importante sfida saremo pronti a mettere in campo tutte le esperienze ac-

quisite e messe a punto finora per quella formazione trasversale e multidisciplinare che, oggi più che mai, il mestiere dell'operatore del patrimonio culturale richiede.

Per quanto riguarda invece le dotazioni di personale, i cui numeri sono oggi ai minimi storici, il Ministero prevede nuove importanti immissioni di profili tecnici e amministrativi, per un totale di circa 1000 unità: anche lì, siamo pronti ad affiancare eventuali progetti di formazione iniziale, utili ad integrare gli specialismi e le competenze disciplinari richieste ai nuovi assunti con le esperienze applicative e interdisciplinari volte alla gestione della tutela e della valorizzazione del patrimonio. Quali le prospettive per l'immediato futuro? I dati complessivi del *Recovery Fund* e del programma *Next generation EU* prevedono la disponibilità di 209 miliardi di euro per il nostro Paese, da utilizzare per progetti e azioni volti alla rinascita post pandemia: un'occasione senza precedenti che corrisponde a circa 7 cicli di programmazione di fondi strutturali, con un importo che a regime ordinario sarebbe impegnato e speso in 49 anni! È una sfida importante che può essere affrontata solo mettendo in campo energie, risorse, idee e nuove visioni di futuro. E capacità di disegnare progetti strategici e coordinati. Cosa serve per tutto ciò? Innanzitutto le competenze in grado di progettare. E le capacità organizzative e amministrative per trasformare i progetti in azioni. Su entrambe c'è molto da fare e da lavorare, a partire dall'analisi dei diversi livelli nei quali operare.

In merito alle competenze, vale la pena di partire dal significato più strettamente giuridico, nel senso della titolarità ad operare alle diverse scale che attualmente distingue, nei diversi settori, il livello europeo dai livelli nazionali. Una ripartizione tra competenze locali e statali, o tra quelle nazionali ed europee, che nelle situazioni di crisi ha già dimostrato i suoi limiti.

È accaduto con l'emergenza sanitaria: per la gestione della salute pubblica, ambito di totale competenza nazionale, è immediatamente emersa la necessità di un adeguato coordinamento europeo. Lo stesso vale per la tutela e la protezione del patrimonio culturale, ambito di piena ed esclusiva competenza degli Stati, mai trasferito alle competenze dell'Unione Europea. Ebbene, anche qui le situazioni di crisi chiamano a riflessioni e a nuovi sguardi sul problema: basta ricordare come poco più di un anno fa, davanti al drammatico incendio di Notre Dame a Parigi, fu proprio il Presidente Macron a sollecitare un confronto operativo per mettere in comune le forze e le com-

petenze dei diversi Paesi europei nel settore della protezione e del restauro del patrimonio culturale, riconoscendo le specificità e le capacità maturate nel tempo nei diversi ambiti nazionali e di cui in quella circostanza si ravvisava l'esigenza. Ma la pandemia ha dimostrato anche il ruolo determinante delle competenze disciplinari, della scienza e dei saperi scientifici sulla politica e la gestione della crisi e l'importanza delle competenze trasversali, quelle che sono in grado di integrare efficacemente il "sapere" con il "saper fare", le conoscenze con le capacità progettuali, la padronanza delle discipline specialistiche con gli strumenti gestionali e le *soft skills*. E non a caso il programma *Next Generation EU* colloca il tema *education & skills* ai primi posti tra le sue priorità.

È in questo ambito che la Scuola dei beni e delle attività culturali può offrire una riflessione e un contributo operativo per il patrimonio culturale e la cultura, settore che nel nostro paese è pervasivo e trainante, investendo anche altri ambiti di notevole valore economico e sociale: dal turismo al lavoro, alle professioni, fino alle potenzialità di rilancio e recupero di intere aree geografiche interne e marginali in cui, invece, il patrimonio diffuso può costituire una leva di attrattività e sviluppo.

Possiamo quindi provare ad immaginare nuovi scenari e nuove prospettive, pensando alla cultura e alle competenze specifiche di settore di tutti coloro che vi operano come possibili ponti per il raggiungimento di obiettivi politici più alti, come quelli messi al centro dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: la sostenibilità, la gestione dei cambiamenti climatici e dell'inquinamento e l'esplosione demografica che ci porterà ad essere 10 miliardi nel 2050. Alcuni spunti in quella direzione sono già al centro delle riflessioni europee: la Presidente Ursula Von der Leyen lo ha dichiarato solo pochi giorni fa lanciando il suo progetto ispirato al Bauhaus, il movimento nato nel 1919 a Weimar in Germania per accompagnare le trasformazioni del XX secolo a partire da una nuova visione dell'architettura, dell'arte e del design. Oggi, richiamandosi allo spirito innovatore di quella iniziativa, la Presidente lo ha definito "un nuovo progetto culturale per l'Europa". Un progetto culturale, quindi, e non solo – come è ovvio e necessario che sia – politico, economico e sociale. Un progetto in cui la componente politica, economica e sociale possa utilmente alimentarsi di una visione culturale globale in cui la creatività, la cultura, il design sappiano integrare l'innovazione e le visioni di futuro con la forte componente identitaria, storica e



culturale dell'Europa che risiede anche nei temi del territorio, del paesaggio, delle competenze, del saper fare, dell'accessibilità, dell'inclusione, della partecipazione e della qualità. Tutto ciò potrà contribuire a definire le strategie e le azioni condivise per lo sviluppo, da quello economico e sociale a quello urbano, in una visione che non può che essere – così come era anche il Bauhaus di Walter Gropius – fortemente interdisciplinare.

A tal proposito non si può non ricordare l'importante esperienza portata avanti in ambito europeo con i "Principi di qualità degli interventi sul patrimonio culturale", messi a punto nel corso dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale e presentati a novembre 2018, per dare unitarietà e coerenza agli interventi di recupero e restauro dei beni culturali. L'obiettivo di quel programma era la costruzione di un sistema condiviso di principi e regole, di un linguaggio comune in grado di orientare positivamente e coerentemente gli interventi sul patrimonio – e dunque anche la corretta gestione dei fondi europei a tal fine destinati – in un ambito che, come è noto, è e resta di competenza nazionale, ma che in quella sede vedeva il pieno riconoscimento di un preminente "interesse europeo" sul quale era necessario e opportuno intervenire condividendo competenze, saperi e regole.

Oggi, come allora, il tema resta lo stesso: mettere a sistema e condividere, sulla base di un linguaggio comune, metodi, principi e strategie per la cultura e per il patrimonio, sulla base delle logiche di dialogo, cooperazione, interdisciplinarietà e trasversalità.

La missione della nostra Scuola, la visione che sostiene i nostri percorsi formativi e di ricerca si colloca esattamente in questa prospettiva: lavorare per la creazione di competenze trasversali, capaci di aprire il mondo della cultura e del patrimonio culturale ad altri mondi affini e diversi con i quali sempre di più occorre interagire. Nuove figure professionali



Fondazione Scuola Beni Attività Culturali

che sappiano gestire in un corretto equilibrio i temi specifici, dialogando in modo proficuo ed efficace con i tanti attori in gioco, integrando le competenze di settore, sempre più improntate a modelli specialistici di tipo “verticale”, con quelle capacità di interazione in grado di ampliare in direzione “orizzontale” e trasversale le visioni e le azioni da mettere in gioco. L’obiettivo primario, e lo strumento più efficace, potrà certamente essere quello di aprire nuovi sguardi, ma soprattutto di costruire e diffondere ad ampio raggio quel linguaggio comune che solo potrà rendere proficuo ed operativo l’intervento in un campo che vede attori sempre più diversificati e numerosi: dalla politica all’economia, dall’amministrazione pubblica ai diversi settori del privato, dalle amministrazioni centrali a quelle locali, fino a comprendere la cittadinanza organizzata e i luoghi della partecipazione diffusa. Un mondo articolato fatto di tanti soggetti che parlano lingue diverse, mettono in pratica competenze e approcci disciplinari diversi, utilizzano mappe cognitive diversificate e costituiscono una rete in cui le connessioni si fanno di giorno in giorno più mutevoli e i flussi sempre più complessi e incontrollati.

Cosa abbiamo messo in campo e quali sono oggi i programmi che impegnano la Scuola?

Come recita lo Statuto, la Scuola è *un istituto di formazione, ricerca e studi avanzati di livello internazionale e ha lo scopo di sviluppare le risorse umane, la ricerca, la conoscenza e l’innovazione nell’ambito delle competenze del Ministero, nonché di fondare, sulla base dell’unicità del patrimonio culturale della nazione, un modello formativo e di ricerca di eccellenza di standard internazionale negli ambiti della tutela, gestione, valorizzazione e promozione dei beni e delle attività culturali*. Dopo una prima fase di *start up*, dal 2018 ha avviato le sue prime attività operative e i suoi progetti di formazione. Seppur penalizzate dall’emergenza sanitaria globale, le attività sono comunque andate avanti e in alcuni casi hanno anche registrato interessanti impulsi. Come spesso accade, la crisi è servita a mettere a nudo le criticità, ma è anche servita ad accelerare processi, a rivedere modalità, a ripensare metodi e strumenti. Vale la pena qui richiamare i principali percorsi che si avviano a chiusura, anche per coglierne appieno lo spirito e le potenzialità per i programmi futuri.

A breve si concluderà il primo ciclo della “Scuola del Patrimonio”, corso biennale di alta formazione per la gestione e tutela del patrimonio culturale, con il conferimento dei primi



Diplomi agli allievi dopo un percorso che ha visto una prima fase di didattica in aula e una successiva esperienza di internship presso siti e istituzioni culturali. Va a concludersi anche la prima edizione della “International School of Cultural Heritage”, esperienza formativa incentrata sulla gestione dei siti archeologici e rivolta ad 11 paesi (sponda sud del Mediterraneo, Iraq ed Etiopia), con l’obiettivo di sperimentare forme di “internazionalizzazione” del sistema di tutela italiano, con scambi e gemellaggi per la creazione di una rete multilaterale per futuri progetti e per rafforzare i rapporti tra Italia e paesi stranieri.

Nei primi mesi dell’anno la Scuola si è dovuta inoltre misurare – e lo ha fatto in tempi brevissimi – con la necessità di garantire una risposta alle nuove e improvvise necessità emerse con il *lockdown* del marzo scorso, operando a sostegno dei programmi di formazione e aggiornamento del Ministero a favore del personale interno, impossibilitato a lavorare in presenza: la nostra piattaforma di *e-learning* ha erogato oltre 50.000 ore di formazione ed ha ormai superato i 10.000 iscritti. Questi, è il caso di sottolinearlo, provengono solo in parte dal Ministero: oltre il 40%, infatti, sono esperti ed operatori dei settori pubblici e privati esterni al Ministero, figure professionali che hanno avuto l’opportunità di accedere a percorsi informativi/formativi utili a consolidare competenze e conoscenze condivise. Anche il ciclo di webinar attualmente in corso, legato al percorso formativo attivato dalla Scuola con la Direzione generale Musei del Ministero per il “Sistema Museale Nazionale”, vede una notevole e costante partecipazione con circa 500-600 presenze per ciascun webinar, tra operatori MiBACT ed esterni che hanno l’opportunità di condividere esperienze, metodologie, linguaggi e strumenti.

Tutto ciò per investire sulla creazione di nuove competenze, sul consolidamento e l’aggiornamento degli specialismi di settore, sul potenziamento delle esperienze operativo-gestionali e, infine, sulla costruzione di un linguaggio comune tra i tanti attori del sistema, unica chiave per gestire al meglio un patri-

monio che, inevitabilmente, è di tanti. Per parlare ai tanti soggetti che su di esso agiscono, che di esso vivono, che con esso devono fare i conti nelle loro attività quotidiane serve una convergenza globale, un *upgrading* collettivo delle conoscenze e dei saperi che coinvolga il pubblico e il privato, le amministrazioni e gli operatori, la tutela e l'innovazione, la conservazione e lo sviluppo, il passato e il presente. Per una costruzione collettiva e condivisa di una visione di futuro che sappia cogliere e valorizzare tutte le potenzialità del patrimonio culturale e dei sistemi culturali.

È una sfida difficile, ma necessaria. E la porteremo avanti in costante dialogo con i tanti soggetti che già operano in questo campo, certi di poter dare in tal modo un utile contributo anche alla più vasta riflessione oggi in corso a livello europeo e globale, come dimostra anche il prossimo avvio dell'importante progetto europeo "CHARTER. Cultural Heritage Action to Refine Training, Education and Roles". È un progetto volto a sviluppare una strategia europea per le professioni del patrimonio culturale al quale la Scuola partecipa – in un consorzio composto da 21 partner e 7 affiliati provenienti da 14 Paesi UE oltre a 8 associati – con il compito di curare una mappatura dei programmi di educazione e formazione dei professionisti del patrimonio culturale negli ambiti della salvaguardia e conservazione, dell'artigianato e delle conoscenze tradizionali, della disseminazione e comunicazione, della conoscenza e pianificazione, del *management*. In una dimensione, ancora una volta, trasversale e multidisciplinare.

Alessandra Vittorini

Architetto, PhD Dottore di ricerca in Pianificazione territoriale e urbana.
Direttore della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali.