



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 50 Anno 2022

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

17° Edizione

RAVELLO International Forum
Colloqui Internazionali

LAB 3000

NUMERO SPECIALE

Atti XVII edizione Ravello Lab

CULTURA e DEMOCRAZIA

- *Il lavoro culturale*
- *La finanza per la cultura*

Ravello 20/22 ottobre 2022



Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione	5
Alfonso Andria	
La forza della Democrazia è la Cultura	8
Andrea Cancellato	
Azioni concrete per il sistema "Cultura" in Italia	10
Vincenzo Trione	
Ridurre il gap tra Università e mondo del lavoro	12
Claudia Ferrazzi	
Responsabilità della cultura al servizio della Democrazia	14
Panel 1: Il lavoro culturale	
Fabio Pollice	
Il lavoro per la cultura	22
Giovanna Barni	
Il lavoro culturale è un tema complesso	30
Maria Grazia Bellisario	
Lavorare per la cultura: progettare il futuro, riorientare e gestire il presente	34
Aldo Bonomi	
Per uno Statuto del lavoro culturale e creativo	40
Giusy Caroppo	
La valorizzazione del lavoro culturale e artistico, tra riorganizzazione del sistema e resilienza	46
Giovanni Ciarrocca	
Le dimore storiche: occupazione, giovani, lavoro, filiere, identità e sviluppo del territorio	50
Giuseppe Di Vietri	
La domanda culturale pubblica. Riflessioni sugli strumenti del Codice dei contratti pubblici per la committenza di prodotti e servizi culturali e creativi	56
Pietro Graziani	
Il lavoro culturale	64
Stefano Karadjov	
Domanda e offerta culturale	68
Salvatore Claudio La Rocca	
Il lavoro culturale: una tematica da contestualizzare	72
Ester Lunardon, Marina Minniti	
La cultura dello sfruttamento. Le condizioni di lavoro nel settore culturale	82
Francesco Mannino	
Cosa si può ancora dire sul valore sociale del lavoro culturale	88
Stefania Monteverde	
Il valore della partecipazione culturale è l'energia solare	94
Emanuele Montibeller	
Il lavoro culturale: alcune opportunità	104
Vincenzo Pascale	
Cultura e Democrazia	108
Elena Pelosi	
Musei come luogo di lavoro e formazione	110

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Francesca Velani	
Il lavoro culturale: nuova produzione e nuovi ambiti di intervento.	
Elementi di riflessione sulla <i>governance</i>	114

Roberto Vicerè	
Cultura come riferimento identitario	122

Alessandra Vittorini	
Lavorare con le persone, lavorare per le persone	126

Panel 2: La finanza per la cultura

Felice Scalvini	
La finanza per la cultura	134

Salvatore Amura	
Proposta di progetto di conservazione programmata	142

Francesca Bazoli	
Rapporto tra impresa e istituzioni culturali	146

Serena Bertolucci	
In arte l'economia è sempre bellezza	148

Irene Bongiovanni	
Cambiare sguardo per le nuove sfide culturali	150

Francesco Caruso	
Opportunità di finanziamenti in campo culturale da parte delle organizzazioni internazionali	154

Francesco Cascino	
Ravello LAB 2022: dalla vista alla Visione	158

Mario Eboli	
Il finanziamento pubblico della Cultura al tempo del neoliberismo	162

Alberto Garlandini	
Musei e patrimonio culturale per la difesa della diversità e della democrazia	166

Antonello Grimaldi	
Preservare per valorizzare	170

Alessandro Leon	
Crisi economica e finanza d'impresa in ambito culturale	174

Marcello Minuti	
Cultura aziendale per le aziende della cultura: prospettive e limiti	188

Francesco Moneta	
Comunicazione d'impresa e cultura, nuove regole del gioco	190

Marco Morganti	
Un nuovo modello di valutazione per l'impresa culturale	194

Celestino Spada	
Strane scelte di finanza pubblica nel settore dell'audiovisivo italiano	198

Remo Tagliacozzo	
La rilevanza della fruizione ibrida	202

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	209
----------------------------------	------------

Patrimoni viventi 2022. La premiazione	226
--	------------

Il programma	229
--------------	------------

Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

andria.ipad@gmail.com

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

redazione@qaeditoria.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sc.larocca2017@gmail.com

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"

Territorio storico, ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

francescocaruso@hotmail.it

ferrigni@unina.it

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

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione

del patrimonio culturale

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo

sul turismo culturale

dieterrichter@uni-bremen.de

matilderomito@gmail.com

adamendola@unisa.it

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

Monica Valiante

univeur@univeur.org

Progetto grafico e impaginazione

PHOM Comunicazione srls

Per consultare i numeri
precedenti e i titoli delle
pubblicazioni del CUEBC:
www.univeur.org - sezione
Mission

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 Sponsor: 
Villa Rufolo | Festival

ISSN 2280-9376

La rilevanza della fruizione ibrida



Remo Tagliacozzo

In un momento come quello che stiamo vivendo, dove sempre di più il mondo digitale si fonde in un unico modello con quello fisico, assomigliandogli sempre più, per le aziende è diventato fondamentale investire sempre di più nella tecnologia per riuscire a far evolvere il modello di una nuova realtà in cui la dimensione virtuale e fisica possano coesistere in un linguaggio e con una forma simile. Di conseguenza è necessaria una radicale evoluzione del modello gestionale ed organizzativo per le aziende, perché quando si investe in digitale questo non avviene solo per una visione strategica ma anche tattica che trasforma il concetto stesso di costo tecnologico di tipo Capex ad Opex, cioè da investimento a spesa operativa.

Esperienza ibrida è oggi una delle parole chiave dell'innovazione digitale delle aziende e riguarda il coinvolgimento dei consumatori nelle due dimensioni, online e offline, in una visione sempre più *phygital* "fisico e digitale".

Questo nuovo modello è stato accentuato perché reso indispensabile durante il lockdown imposto dalla Pandemia Covid 19 nel periodo 2020-2021, per reagire attivamente e virtuosamente con una serie di iniziative che permettessero di partecipare alle medesime attività *da remoto*, data l'impossibilità della presenza fisica.

In tal senso, quello che era una costrizione dettata dal "lockdown", si è tradotta in un'opportunità che ha permesso di accelerare l'adozione di soluzioni digitali che da temporanee e obbligatorie sono divenute permanenti e indispensabili.

L'investimento nelle più recenti tecnologie, finalizzate a tale fruizione di un nuovo modello digitale, è oggi un elemento imprescindibile ed è da considerare interdisciplinare e multisettoriale. In particolare per i servizi culturali, l'investimento in tecnologia digitale è classificabile come servizio di tipo essenziale. In tale direzione, gli effetti della crisi pandemica hanno stravolto non solo i piani organizzativi di mostre ed eventi, ma anche i diversi piani strategici che sviluppano la filiera culturale, determinando il crollo delle entrate commerciali e la richiesta da parte degli utenti di nuovi modelli "ibridi" di tipo digitale sì, ma corrispondenti sempre a quelli fisici e reali. Questo scenario è supportato dal rapporto annuale Federculture 2022, che evidenzia il recupero nel 2021 della spesa nel settore culturale, a seguito del forte calo registrato nel 2020; al contempo, l'analisi sottolinea una variazione del -40,1% registrata tra 2019 e 2021 in relazione ai servizi ricreativi e culturali. Un

crollo significativo è emerso per di più in ambito museale, dove la fruizione tra 2019-2021 ha subito un forte calo del -72%, passando da 18,2 a 5 milioni.

Le conseguenze della pandemia sono state così significative da apportare delle notevoli modifiche sulle modalità di fruizione delle esperienze culturali, spettacoli ed eventi, per cui nei prossimi anni ci si aspetta un'ulteriore crescita nel settore.

Per le ragioni finora evidenziate, ora più che mai, risulta essenziale procedere in tale direzione a sostegno della fruizione ibrida, perseguendo un fondamentale obiettivo: assicurare la salvaguardia del patrimonio culturale e ottenere la più ampia adesione dei cittadini all'esperienza culturale, garantendo un progetto in ottica di ascolto e soddisfazione dei fruitori del servizio.

Con uno sguardo sulla realtà attuale, l'evoluzione digitale a sostegno della fruizione ibrida continua ad essere un driver fondamentale per le attività strutturate relative alla gestione del cambiamento verso **innovazione** e **sostenibilità**, coerentemente alla considerazione per cui l'UNESCO individua il settore cultura come quarta direttrice della sostenibilità.

È evidente: si sta parlando di un profondo processo di *change management* per le aziende del settore, di una radicale cultura del cambiamento di processi, modelli organizzativi e di come fare azienda. Tale evoluzione va di pari passo con la *digital transformation* e individua almeno 3 obiettivi strategici strettamente correlati: Benessere delle Persone, Orientamento al Cliente, Innovazione e Sostenibilità, i pilastri che sostengono la vita aziendale e la sua evoluzione verso un modello di gestione attuale ed estremamente flessibile.

Gestire l'aspetto umano, ovvero condurre le persone verso nuovi obiettivi e consuetudini, risulta l'aspetto più delicato e fondamentale, quasi antropologico per cui è necessario che ciascuna attività metta al primo posto il benessere delle persone che vi lavorano, dalla piccola alla media e grande azienda. Non si tratta soltanto di tutelare i lavoratori che operano in questo settore, ma di valorizzarne l'apporto attraverso un insieme integrato di azioni. Intensificare il ruolo della cultura e renderla il motore di sviluppo economico e sociale, implica promuovere il lavoro culturale al fine di assumere una funzione strategica per il futuro del paese.

Tale approccio orienta i lavoratori alla soddisfazione del cliente in termini di esperienza e di qualità dei servizi erogati, nella

modalità migliore di fruizione, anche con il supporto della tecnologia (Innovazione) e senza sprechi né danni all'ambiente (Sostenibilità).

Si tratta certamente di obiettivi strategici realmente perseguibili che altresì delineano grandi opportunità per consentire il miglioramento e l'evoluzione di processi e prodotti attraverso l'adozione di nuove tecnologie a supporto dell'esperienza fisica, tramite l'implementazione di una strategia che garantisca un'interazione responsabile e sostenibile con l'ambiente.

La corrispondenza tra tradizione e innovazione è estremamente attuale ed è resa possibile dall'ausilio di infrastrutture digitali complete. Si tratta di un modo unico e nuovo, per valorizzare il patrimonio culturale con il supporto di tecnologie nuove come l'AI (intelligenza artificiale), la Blockchain ed il Metaverso, ma anche piattaforme "cloud computing", che tutte insieme creano quel "framework tecnologico" alla base di un nuovo sistema informativo aziendale digitale, volto ad arricchire l'esperienza emozionale offerta a visitatori e ad avvicinare alla cultura nuovi target di utenza, grazie all'appeal esercitato sulle nuove generazioni dall'utilizzo delle più recenti tecnologie multimediali consone al loro linguaggio.

Uno degli elementi principali del processo di trasformazione digitale deve necessariamente riguardare i dati.

Il reale cambiamento in ambito organizzativo e la conseguente innovazione ne richiedono un'efficiente gestione, non come fattore puramente tecnico, ma come un pilastro strategico di business, specialmente oggi, dato l'avvento della digitalizzazione che ha reso le informazioni pressoché sconfinite. Dati in forma sempre più vasta e complessa, molto eterogenei e poco integrati necessitano di un modello di gestione radicale, oltre che di una "data Strategy" e "data governance" che ne determinano le regole di funzionamento in un sistema sempre più complesso.

Per rendere possibile un'effettiva innovazione l'approccio deve essere basato sui dati, in maniera imprescindibile, qualsiasi sia la forma e la sorgente degli stessi, così da avere un'analisi del comportamento dei nostri visitatori, dei clienti degli spazi espositivi o semplicemente dei fruitori degli stessi, che ci permetta di capire in modo rapido e veloce come essi impattano poi sulle strategie operative dell'azienda.

Come possiamo ambire a tecnologie di inclusione fisica e digitale, quale ad esempio il Metaverso, se le aziende non

hanno modelli di gestione operativa efficienti ed efficaci, allineati alla nuova epoca digitale? Come ci si può approcciare il Metaverso se non si è capaci di avere analisi dei dati di sintesi dei propri utenti e clienti e questi non sono altresì utilizzati dalle funzioni aziendali con un sistema informativo integrato?

Per assicurare una reale ed effettiva innovazione della propria azienda culturale e garantire una posizione in linea con i nuovi modelli nello scenario esistente è inevitabile considerare quanto affermato finora e decidere di adottare “un nuovo modello di gestione digitale dell’azienda”.

Per farlo, non basterà più semplicemente raccogliere i dati, ma è vitale analizzarli e utilizzarli ad ausilio delle strategie del *top management* ma anche come strumenti di supporto alle linee operative stesse, per decisioni rapide, efficaci e soprattutto efficienti; per tale ragione l’approccio delle aziende che intendono intraprendere un processo significativo di innovazione digitale è da considerarsi necessariamente “*data driven*”.

Questo scenario è certamente una grande opportunità dalla quale trarre vantaggio ma occorre tenere a mente che deve essere efficacemente sostenuta. Oltre alle idee innovative, le capacità gestionali e organizzative, sarà forse necessario superare le classiche fonti di finanziamento per garantire delle concrete prospettive future. Questo implica che, anche in ambito culturale, hanno rilievo gli elementi finanziari da non considerare in termini superficiali. È necessario valutare se tale dimensione richieda un’analisi approfondita in considerazione delle particolari finalità del mondo culturale e delle molteplici utilità che un investimento può arrecare.

È inevitabile il richiamo a nuove misure di incentivazione mutuandole da altri settori, ovvero l’eco bonus edilizia o più comunemente chiamato il 110%, con cui si potrebbero detrarre gli investimenti sostenuti per sistemi di gestione aziendale e digitale (es. ERP, CRM, Dashboard gestionali, Piattaforme digitali etc.)

Tale incentivo potrebbe mettere in condizioni le aziende, anche quelle più piccole, di dotarsi di strumenti di *data management* per produrre e presentare progetti in ambito culturale ed artistico superando la barriera culturale, in termini di natura aziendale e di essere in grado di dotarsi degli strumenti migliori per sfruttare le potenzialità del nostro patrimonio culturale.

Questa competitività “dal basso” delle aziende, dalle più piccole a quelle più grandi, in un settore caratterizzato da realtà minuscole, può divenire un motore per lo sviluppo e la crescita del paese, secondo un approccio basato su un modello gestionale resiliente ed innovativo.

In tale ottica, sarebbe opportuno promuovere un *bonus* digitale a supporto della dimensione gestionale dei dati, al fine di garantire una fruizione culturale inclusiva ed ottimale.

Tale impulso potrebbe risultare decisivo per soddisfare altresì il cambio radicale di esigenze, aspettative e comportamenti dei clienti avvenuto in poco tempo, rivelando uno scenario in cui sarà necessario sempre più ottimizzare la *customer experience*, per la massima soddisfazione dell’esperienza del cliente, tenendo bene a mente che il fine ultimo sarà sempre quello di garantire il benessere di quest’ultimo.



Remo Tagliacozzo

Ha sviluppato il suo percorso professionale in contesti multinazionali, prima in Shared Medical System Italia (SMS -HS) e poi per la divisione Health Service di Siemens. Dal 2004 al 2008 ha ricoperto il ruolo di Cfo e poi di Ceo di Ter SpA, nel settore Itc per poi essere nominato Amministratore unico, Consigliere delegato e Compliance Officer in numerose società del settore Itc. Dal 2017 fino a gennaio 2022 è stato Amministratore Delegato di Zètema Progetto Cultura, società partecipata al 100% da Roma Capitale, che tra le numerose attività gestisce la rete dei musei civici, attività e servizi culturali e turistici ed organizzazione eventi culturali. Obiettivo dichiarato del suo mandato come Amministratore Delegato di Zètema è stato il riposizionamento dell'Azienda nel mercato di riferimento, quale brand culturale distintivo e riconosciuto, attraverso un Piano di Change fondato su 4 pilastri: ORGANIZZAZIONE – GESTIONE – LEADERSHIP – PERSONE che sono stati oggetto di elaborazione interna di modelli specifici. Da febbraio 2022 è Amministratore Unico di Acquario romano S.r.l società in house dell'Ordine degli Architetti di Roma e provincia, che ha il compito di realizzare le attività di Casa dell'Architettura.