



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

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

# 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>	<b>114</b>
Roberto Vicerè	
Cultura come riferimento identitario	<b>122</b>
Alessandra Vittorini	
Lavorare con le persone, lavorare per le persone	<b>126</b>

## Panel 2: La finanza per la cultura

Felice Scalvini	
La finanza per la cultura	<b>134</b>
Salvatore Amura	
Proposta di progetto di conservazione programmata	<b>142</b>
Francesca Bazoli	
Rapporto tra impresa e istituzioni culturali	<b>146</b>
Serena Bertolucci	
In arte l'economia è sempre bellezza	<b>148</b>
Irene Bongiovanni	
Cambiare sguardo per le nuove sfide culturali	<b>150</b>
Francesco Caruso	
Opportunità di finanziamenti in campo culturale da parte delle organizzazioni internazionali	<b>154</b>
Francesco Cascino	
Ravello LAB 2022: dalla vista alla Visione	<b>158</b>
Mario Eboli	
Il finanziamento pubblico della Cultura al tempo del neoliberismo	<b>162</b>
Alberto Garlandini	
Musei e patrimonio culturale per la difesa della diversità e della democrazia	<b>166</b>
Antonello Grimaldi	
Preservare per valorizzare	<b>170</b>
Alessandro Leon	
Crisi economica e finanza d'impresa in ambito culturale	<b>174</b>
Marcello Minuti	
Cultura aziendale per le aziende della cultura: prospettive e limiti	<b>188</b>
Francesco Moneta	
Comunicazione d'impresa e cultura, nuove regole del gioco	<b>190</b>
Marco Morganti	
Un nuovo modello di valutazione per l'impresa culturale	<b>194</b>
Celestino Spada	
Strane scelte di finanza pubblica nel settore dell'audiovisivo italiano	<b>198</b>
Remo Tagliacozzo	
La rilevanza della fruizione ibrida	<b>202</b>

## Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	<b>209</b>
Patrimoni viventi 2022. La premiazione	<b>226</b>
Il programma	<b>229</b>

# Territori della Cultura

# 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

francescocaruso@hotmail.it

"Cultura come fattore di sviluppo"

Territorio storico, 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

## 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



## Lavorare con le persone, lavorare per le persone



*Alessandra Vittorini*

Questa edizione di Ravello Lab ci chiama a riflettere sul tema della cultura e della democrazia, due concetti che il titolo volutamente coniuga e unisce, a partire dall'esperienza difficile della pandemia e della fase di lockdown. Un percorso in cui la cultura e il patrimonio culturale, di fronte alla crisi, hanno dispiegato pienamente il loro potenziale di coesione, la loro capacità di ricostruire lo spirito di comunità e di identità e di rafforzare la resilienza e la democrazia.

La stretta relazione tra "cultura" e "democrazia" diventa così il parametro sul quale misurare il ruolo delle persone, dei cittadini e delle comunità, a partire dal valore unificante che oggi più che mai viene riservato alla cultura e al patrimonio culturale, radici e motori per la costruzione di relazioni sociali e di cittadinanza attiva. Soprattutto se la questione indagata è – come suggerito dai tavoli tematici – quella del lavoro culturale. Gli spunti offerti alla discussione partono infatti da una lettura lucida e impietosa degli effetti della pandemia, ma offrono anche suggestioni positive sui possibili scenari trasformativi del mondo del lavoro che la situazione di contesto oggi richiede. Per far incontrare nel modo migliore la domanda e l'offerta, i bisogni e le possibilità del loro soddisfacimento, con tutte le possibili alternative e rimodulazioni che oggi il settore è in grado di offrire.

Intervenire sulla domanda per aggiornare l'offerta? O, viceversa, rivedere e diversificare l'offerta per agevolare ed ottimizzare l'incontro con la domanda? E, infine, quale delle due condiziona più direttamente l'altra?

Partiamo allora dai primi destinatari dell'offerta culturale, quel vasto insieme cui si rivolge il sistema dei luoghi del patrimonio culturale italiano e che molto sommariamente – e impropriamente – si definisce il "pubblico". Un ambito che comprende categorie di persone ampie e articolate: i turisti e i visitatori, ma anche gli studenti, le famiglie, i cittadini. In sostanza, le persone e le comunità.

Guardare al soddisfacimento delle esigenze e dei bisogni di quelle persone – di tutte quelle persone e non solo di parte di esse – obbliga ad un cambio di paradigma che appare ormai scontato, ma che non è sempre sufficientemente maturo e condiviso. I principi dell'accessibilità al patrimonio, della partecipazione alla sua gestione, l'impegno a garantire le forme di sussidiarietà, l'attenzione alla trasmissione dei contenuti e al loro valore formativo, la trasparenza nell'uso delle risorse pubbliche e la garanzia del loro corretto uso attraverso gli

strumenti di rendicontazione sociale, la sperimentazione di strumenti e pratiche sempre più attente al valore collettivo e alla missione di crescita della cittadinanza attiva e del benessere sociale, sono tutti, a loro modo, esperimenti di democrazia. Esperimenti che, quando praticati con successo, hanno portato alla realizzazione di esperienze innovative e capaci di indurre processi generativi di grande interesse.

Progetti sperimentali che hanno permesso di utilizzare i luoghi della cultura per accogliere attività diverse da quelle per le quali quei luoghi erano nati, realizzando anche imprevedibili mutazioni d'uso legate ai tempi e agli usi attuali. Perché una nuova attenzione alla dimensione collettiva e sociale, delle comunità e delle persone, può scardinare modelli e ampliare a dismisura lo stesso concetto di pubblico, ora sempre più spesso declinato al plurale, in senso largo e inclusivo.

E dunque siamo al punto: cultura e democrazia. Un binomio in cui le persone e le comunità sono da intendere non solo come "pubblico" (nel senso improprio e passivo cui la televisione ci ha abituati) e come meri destinatari, ma come agenti e soggetti di un processo condiviso di costruzione di cittadinanza e di appartenenza.

In questa dimensione di confronto tra domanda e offerta non è banale richiamare il ruolo dell'educazione e della formazione, perché nella costruzione di quella domanda – che è domanda di cultura ma soprattutto di democrazia e di cittadinanza – ci sono tutti gli operatori del mondo della divulgazione culturale, delle scuole, delle università, dell'alta formazione. Che sono poi, in qualche modo, gli stessi che vengono chiamati anche a fornire la risposta che quella domanda richiede: una risposta che si arricchisce con la costruzione di competenze, di saperi, di sensibilità capaci di alimentare in modo positivo e innovativo il mondo del lavoro culturale e, in qualche modo, di disegnare una nuova offerta.

Potremmo dire che c'è voluta una pandemia e la sparizione del pubblico per farci interrogare su ciò che facciamo e per chi. Non è un tema nuovo, se non nella sua drammaticità: ma nuovo è il modo pressante con cui la realtà ci chiama ad affrontarlo. L'improvvisa "sparizione del pubblico" dalle sale dei musei, dalle aree archeologiche, dai cinema e dai teatri ha fatto emergere la necessità di ricercare strumenti nuovi per raggiungerlo, di inventare linguaggi inediti per interessarlo, di esplorare percorsi sconosciuti e di costruire contenuti innovativi per ampliare l'attrattività e il valore sociale degli innu-



merevoli luoghi, piccoli e grandi, del patrimonio culturale italiano. Dopo la difficile fase del lockdown, la perdita improvvisa dei rassicuranti flussi turistici che alimentavano i nostri circuiti più attrattivi ha costretto a riscoprire il pubblico di prossimità, quello dei quartieri e delle comunità locali. E a restituire nuovi ruoli e significati alle cosiddette “reti minori”, quelle dei piccoli centri storici e degli antichi percorsi, degli ambiti paesaggistici costituiti dalla preziosa ed equilibrata integrazione tra natura e azione umana, tra ambiente e stratificazioni storiche, che nei secoli ha costruito l’immagine di quel “paesaggio culturale” che trova in Italia le sue espressioni migliori. Ha inoltre obbligato tutti ad una profonda riflessione sul ruolo dei musei e dei luoghi d’arte come contesti in cui aprire nuove forme di dialogo e incontro con le comunità, con i cittadini e con i nuovi strumenti di fruizione a distanza. Non c’è dubbio che il lavoro e la formazione devono saper cogliere questa sfida, trasformando in opportunità ciò che nei due anni passati è stata un’inattesa e drammatica emergenza. In questo contesto il PNRR si offre come uno strumento primario, risposta imprescindibile a quella crisi. Il Piano nazionale di ripresa e resilienza – che, va ricordato, nasce dal programma europeo “*Next generation EU*” che guarda al futuro e che colloca il tema “*education and skills*” tra i suoi obiettivi prioritari – ci offre strumenti economici straordinari, programmazioni economiche di dimensioni mai viste negli anni passati, che ci chiamano alla responsabilità di dare seguito a investimenti in tutti i settori, compreso quello della cultura e del patrimonio culturale. Disponibilità finanziarie ingenti per le quali servono persone e competenze: persone che sappiano costruire e attuare programmi, che sappiano predisporre e portare a termine progetti e che li sappiano infine trasformare in azioni e risultati.

Una filiera che per la prima volta non può – e non deve – lamentare la mancanza di fondi, ma deve saper mettere in campo capacità e competenze. Ed è qui che si gioca la partita della formazione: che non è solo quella iniziale per l'ingresso nel lavoro (scolastica, universitaria e post universitaria), ma è anche e soprattutto la formazione continua, quella che richiede aggiornamento e adeguamento ai tempi nuovi. Quella che deve sapersi misurare con i cambiamenti e con le nuove sfide che il piano "Next generation EU" ha associato allo straordinario investimento economico post pandemico: la transizione ecologica, la transizione digitale, l'inclusione, la coesione e il benessere sociale.

Basta uno sguardo ai numeri per comprendere la dimensione del problema: in Italia i lavoratori della cultura conteggiati da Eurostat sono poco meno di 800.000, mentre ogni anno escono dalle università circa 80.000 giovani laureati del settore, di cui meno della metà entrano nel lavoro culturale, un lavoro che spesso presenta caratteristiche di incertezza, fragilità e inadeguatezza incomprensibili a fronte della ricchezza e articolazione del nostro patrimonio.

Dunque si pone certamente un problema di adeguatezza della formazione iniziale per l'ingresso al lavoro, così come si pone un enorme problema di revisione e ripensamento del sistema del mondo del lavoro per accogliere e valorizzare i professionisti del settore, garantendo dignità e valore sociale alle competenze e alle capacità messe in campo. Ma ancor più si pone il problema della formazione continua, perché tutti coloro che già operano nel lavoro culturale – e via via tutti coloro che saranno assunti nel tempo – lavorano in un mondo profondamente diverso da quello per il quale si sono formati. E dovranno misurarsi quotidianamente con un mondo in perenne trasformazione. Quindi la gestione del cambiamento – che ora il PNRR ci impone di affrontare – non sarà una volta per tutte ma sarà una costante con la quale misurarsi. E dovrà diventare un ingrediente stabile delle competenze di ogni singolo operatore, nel lavoro individuale e nel lavoro collettivo.

Lavorare con le comunità di operatori e con le organizzazioni per l'aggiornamento delle competenze già possedute o per la creazione di nuove competenze – *upskilling* e *reskilling*, come oggi si usa dire – è dunque una missione prioritaria per consentire una gestione reale ed attiva dei processi di cambiamento, a partire da quel capovolgimento di visione che sappia porre gli individui al centro del processo, rendendoli agenti e protagonisti della trasformazione e non semplici esecutori.



Non si tratta, quindi, solo di costruire nuove professioni, ma anche di ridefinirne il perimetro e la visione, nonché la collocazione nei luoghi per i quali queste competenze e queste professioni sono nate e lavorano. E per fare questo non basta lavorare sulle persone ma occorre, inevitabilmente, intervenire anche sui sistemi organizzativi e gestionali, sulle amministrazioni e sui soggetti che gestiscono il patrimonio e la produzione culturale, introducendo quelle rimodulazioni delle professioni e del lavoro che il sistema culturale oggi richiede con sempre maggior urgenza. Quindi persone, comunità di persone, reti di persone e organizzazioni.

I valori alla base di questi processi sono i punti fermi con cui la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali opera, fin dalla sua istituzione, nel campo della formazione degli operatori per la cura e gestione del patrimonio culturale: l'integrazione, l'ibridazione e la connessione con approcci trasversali orizzontali che sappiano mediare i processi e gli specialismi verticali. Per consentire di scavalcare agilmente i confini tra i saperi, muovendosi tra le discipline, i livelli amministrativi, gli ambiti tematici, le competenze di settore. Sono percorsi che si muovono nelle diverse realtà italiane e all'estero, modelli formativi costruiti e gestiti "dagli operatori per gli operatori", che puntano a costruire le "comunità di pratiche" in cui confrontarsi e sperimentare i temi più attuali, tra cui quelli sempre più ricorrenti dell'accessibilità e del *public engagement*.

Siamo impegnati nella gestione del grande progetto formativo del sistema museale nazionale, potenzialmente rivolto a tutti i musei italiani (circa 5000) chiamati a costruirne la rete. Abbiamo la responsabilità di costruire il percorso di formazione delle competenze digitali a supporto del Piano Nazionale di Digitalizzazione del Patrimonio Culturale del MiC, nell'ambito del PNRR. Portiamo avanti da 4 anni la *International school of cultural heritage* centrata sull'area del Mediterraneo e sul tema dell'archeologia, cui si aggiungono altre esperienze di scambio con paesi stranieri (America Latina, Grecia ecc.). Sediamo ai tavoli europei in cui si disegnano le strategie comuni per le competenze nel lavoro sul patrimonio culturale, con il progetto CHARTER the European cultural heritage skills alliance e siamo impegnati – in attuazione dell'Accordo di Roma del G20 Cultura del luglio 2021 – nella costruzione della rete delle istituzioni formative dei paesi della rete G20. Siamo coinvolti nell'elaborazione e attuazione dei processi formativi del personale in servizio e nella selezione/formazione dei nuovi



dirigenti tecnici del Ministero della Cultura. Supportiamo azioni e programmi del MiC nel campo del patrimonio immateriale, della progettazione europea, delle Capitali italiane della cultura. Curiamo la progettazione e l'attuazione di percorsi formativi specialistici con enti privati, fondazioni e enti locali. Portiamo avanti percorsi di ricerca applicata finalizzati alla formazione e alla conoscenza del settore.

Ed è da questo particolare osservatorio che possiamo offrire sguardi e letture innovative di questo mondo in trasformazione che, oggi più che mai, richiede approcci innovativi e pronti a misurarsi con il cambiamento. Un percorso da condurre in una sinergia costante tra enti e soggetti, che non può che essere inclusivo e condiviso. Lavoriamoci insieme.

### **Alessandra Vittorini**

*Direttore della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali da settembre 2020. Architetto. Laureata in "Restauro dei monumenti" e con PhD in "Pianificazione territoriale e urbana" (Università di Roma "La Sapienza"), lavora nel Ministero della cultura dal 1990. Dal 2012 al 2020 è alla guida della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per la Città de L'Aquila e i Comuni del cratere. Dal 2012 segue e coordina attività e programmi connessi al restauro e alla ricostruzione post sisma del patrimonio culturale, curando in modo particolare anche gli aspetti di divulgazione e di confronto scientifico e disciplinare a scala nazionale e internazionale.*

*È tra i relatori degli Stati Generali del Paesaggio MiBACT (2017), membro del Comitato misto italo-francese per il restauro della Chiesa di S. Maria del Suffragio in L'Aquila (2014-2018) e componente del tavolo tecnico per la realizzazione della nuova sede del MAXXI L'Aquila nel restaurato Palazzo Ardinghelli. Responsabile dell'intervento di restauro e ricostruzione della Basilica di Collemaggio, coordinato dalla Soprintendenza aquilana. Ultimato in meno di due anni, il restauro ha ricevuto l'European Heritage Award/Europa Nostra Award 2020, ottenendo inoltre il Grand Prix nella categoria restauro.*