

Capitale culturale e capitale umano

L'innovazione al servizio della Cultura

Atti di LuBeC 2015

AA.VV.

A cura di
Francesca Velani

In collaborazione con
Laura Mazzaglia

dibattiti



PROMO P.A.
FONDAZIONE

RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI



PROMO P.A. FONDAZIONE - Dibattiti

LuBeC 2015
CAPITALE CULTURALE E CAPITALE UMANO
L'innovazione al servizio della Cultura

Atti del XI Convegno Nazionale

Lucca, Real Collegio, 8 e 9 ottobre 2015

a cura di Francesca Velani

con la collaborazione di Laura Mazzaglia



PROMO PA Fondazione - CHI SIAMO

Presidente

Gaetano Scognamiglio

Vice Presidente

Francesca Velani

Comitato d'onore

Mauro Bonaretti, Aldo Carosi, Marcello Clarich, Giuseppe Grechi, Antonio Naddeo, Livia Pomodoro, Claudio Rovai, Piero Schlesinger, Angelo Tranfaglia

Comitato scientifico

Andrea Chevallard, Graziella Launaro, Gianni Maltinti, Carlo Lucrezio Monticelli, Savio Picone, Gustavo Piga, Pasquale Principato, Guido Rivasecchi, Alessio Scarcella, Saveria Spezzano, Antonio Stancanelli, Giuseppe Stancanelli, Paola Verdinelli, Gaetano Viciconte

Comitato scientifico di LuBeC

Laura Canale, Maria Adriana Giusti, Elisabetta Kelescian, Daniele Malfitana, Elena Pianea, Ettore Pietrabissa, Paola Chini Polidori, Maddalena Ragni, Antonia Pasqua Recchia, Gaetano Scognamiglio, Paola Verdinelli De Cesare

Consiglio

Marco Agnitti, Andrea Bicocchi, Giancarlo De Maria, Carlo Gentili, Giovanni Iacomini, Riccardo Sarti, Gaetano Scognamiglio, Giuseppe Stancanelli, Francesca Velani

Amministratori

Fabiana Dardi – Amministratore, Legale Rappresentante
Ioletta Pannocchia – Direzione Generale

Revisore

Diana Puntoni

Sommario

Presentazione e nota del curatore, di <i>FRANCESCA VELANI</i>	9
Il Pentologo	11
Saluti delle autorità	13
SESSIONE PLENARIA	21
INTRODUZIONE AI LAVORI, DI <i>GAETANO SCOGNAMIGLIO</i>	23
SALUTI, DI <i>LUIGI FICACCI</i>	26
INTERVENTO DI APERTURA, DI <i>MONICA BARNI</i>	29
PRESENTAZIONE DI CREATHON, DI <i>FRANCESCA VELANI</i>	31
FOCUS 1 – CAPITALE CULTURALE E CAPITALE UMANO	32
INTERVENTO DI <i>PIER LUIGI SACCO</i>	32
INTERVENTO DI <i>GADDO DELLA GHERARDESCA</i>	36
CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2015	38
INTERVENTO DI <i>ANNA PUCCIO</i>	38
FOCUS 2 – EUROPA, ART BONUS E PON: INCENTIVI E RISORSE PER LA CULTURA	41
INTERVENTO DI <i>ANTONELLA RECCHIA</i>	41
INTERVENTO DI <i>GIAMPIERO MARCHESI</i>	44
INTERVENTO DI <i>EDUARDO GUGLIOTTA</i>	47
FOCUS 3 – MUSEI E INNOVAZIONE TRA PUBBLICO E PRIVATO	51
INTERVENTO DI <i>CLAUDIA FERRAZZI</i>	51
INTERVENTO DI <i>UGO SORAGNI</i>	54
INTERVENTO DI <i>CHRISTIAN GRECO</i>	56
INTERVENTO DI <i>LORENZO CASINI</i>	59
SESSIONI PARALLELE	63
WS1 - ART BONUS: UNO STRUMENTO PER LA VALORIZZAZIONE DEL SISTEMA DELL'ARTE. RISULTATI DALLE PRIME APPLICAZIONI	65
INTRODUZIONE DI <i>GAETANO SCOGNAMIGLIO</i>	65
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>ETTORE PIETRABISSA</i>	65
RELAZIONE INTRODUTTIVA DI <i>CAROLINA BOTTI</i>	66
TAVOLA ROTONDA	70
INTERVENTO DI <i>LORENZO CASINI</i>	70
INTERVENTO DI <i>PATRIZIA BRUZZICHINI</i>	73
INTERVENTO DI <i>ROBERTO FERRARI</i>	75
INTERVENTO DI <i>SIMONE MANGANI</i>	77
TESTIMONIANZE - IL TEATRO DONIZETTI DI BERGAMO. IL PUNTO DI VISTA DI UN BENEFICIARIO E DI UN MECENATE	78
INTERVENTO DI <i>VALERIO MARABINI</i>	78
INTERVENTO DI <i>GUIDO LUPINI</i>	80
INTERVENTO DI <i>RENZO PARISOTTO</i>	81
WS 2 - ICT, ENTERTAINMENT E CONOSCENZA: ECCO COME DIVULGARE LA CULTURA	83
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>ANGELANTONIO PETRUZZELLA</i>	83
IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI, DI <i>FABIO PIAGGIO</i>	83
LIGURIA HERITAGE: DIVULGARE CULTURA TRA CONOSCENZA E ICT, DI <i>ANGELANTONIO PETRUZZELLA</i>	87

LIGURIA HERITAGE: TECNOLOGIA E INNOVAZIONE, di <i>DAVIDE PANTILE</i>	90
BENI CULTURALI RECUPERATI E PROMOSSI PER INCENTIVARE IL TURISMO E LO SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO, di <i>CARLO BROZZO</i>	93
LA VOCE DEL TERRITORIO	94
INTERVENTO DI <i>FABRIZIO BENENTE</i>	94
IL PROGETTO LIGURIA HERITAGE NEL MUSEO DI ARCHEOLOGIA LIGURE DI GENOVA, di <i>PATRIZIA GARIBALDI</i>	96
WS 3 - MODELLI REPLICABILI E SISTEMI INTEGRATI PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	98
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>GIANNI TORRENTI</i>	98
INTERVENTO DI <i>STEFANO MONTI</i>	99
INTERVENTO DI <i>ANNA DEL BIANCO</i>	100
INTERVENTO DI <i>RITA AURIEMMA</i>	104
INTERVENTO DI <i>MAURIZIO CARADONNA</i>	106
INTERVENTO DI <i>ANTONIO GIUSA</i>	107
INTERVENTO DI <i>CRISTIANO TIUSSI</i>	108
PERCORSI E MODELLI A CONFRONTO – TAVOLA ROTONDA	110
INTERVENTO DI APERTURA, di <i>ANNA DEL BIANCO</i>	110
INTERVENTO DI <i>CLAUDIO BOCCI</i>	111
INTERVENTO DI <i>PATRIZIA MINARDI</i>	112
INTERVENTO DI <i>ELENA PIANEA</i>	113
WS 4 - CULTURA, TECNOLOGIA E NON PROFIT: FARE IMPRESA SI PUÒ!	115
INTERVENTO DI APERTURA, di <i>FRANCESCA VELANI</i>	115
INTERVENTO DI <i>DANIELE ROSSI</i>	115
DALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA ALL'INNOVAZIONE SOCIALE: IL CONTRIBUTO DELLA COOPERAZIONE AL FUTURO DEL PATRIMONIO CULTURALE, di <i>GIOVANNA BARNI</i>	118
NON PROFIT E CULTURA: STATO DELL'ARTE. ALCUNI DATI DI SCENARIO, di <i>DARIA BROGLIO</i>	120
CRM E LA GESTIONE DELLE RELAZIONI PER LO SVILUPPO DEI BENI CULTURALI, di <i>ANDREA RURALE</i>	122
BUONE PRATICHE DI INNOVAZIONE SOCIALE NELLA CULTURA	124
INTERVENTO DI <i>FRANCESCA BOTTAI</i>	124
INTERVENTO DI <i>FRANCESCO MANDRESSI</i>	126
INTERVENTO DI <i>ELISA MONSELLATO</i>	127
WS 5 - IL PIANO STRATEGICO DELLA CULTURA PER LO SVILUPPO: INCONTRO CON LE CITTÀ CAPITALI	129
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>GAETANO SCOGNAMIGLIO</i>	129
IL PIANO STRATEGICO DELLA CULTURA, di <i>ANNALISA GIACHI</i>	131
CAPITALE DELLA CULTURA: DA CAPITALE EUROPEA A CAPITALE ITALIANA, di <i>LEILA NISTA</i>	133
CAPITALE EUROPEA DELLA CULTURA 2019, di <i>PATRIZIA MINARDI</i>	135
TAVOLA ROTONDA - CON LA CULTURA ... SI MANGIA?	137
INTERVENTO DI <i>URBANO BARELLI</i>	137
INTERVENTO DI <i>ALBERTO CASSANI</i>	140
INTERVENTO DI <i>BRUNO VALENTINI</i>	142
RIPARTIAMO DALLA CULTURA!, di <i>ORESTE GIURLANI</i>	145
TAVOLA ROTONDA – INVESTIRE IN CULTURA: UNA VISIONE STRATEGICA	146
INTERVENTO DI <i>MARCO FILIPPESCHI</i>	146
INTERVENTO DI <i>SAMUELE BERTINELLI</i>	148

INTERVENTO DI <i>CIRO BUONAJUTO</i>	150
INTERVENTO DI <i>LUIGI CAVADINI</i>	152
INTERVENTO DI <i>GIORGIO FLAMINI</i>	154
INTERVENTO DI <i>LEOPOLDO DI GIROLAMO</i>	156
INTERVENTO DI <i>EMANUELA MEDEGHINI</i>	158
INTERVENTO DI <i>FEDERICO PIZZAROTTI</i>	159
INTERVENTO DI <i>GABRIELE SPANGHERO</i>	160
UN MODELLO PROATTIVO DI SVILUPPO PER LE CITTÀ, DI <i>FRANCESCA VELANI</i>	162
WS 6 - TECHNO SCIENCES E PATRIMONIO CULTURALE: L'INCONTRO DEI SAPERI PER LO SVILUPPO DELL'AUDIENCE DEVELOPMENT	164
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>DANIELE MALFITANA</i>	164
COMPUTER GRAFICA E STORY-TELLING PER IL DIGITAL HERITAGE: EXPERIENCE ETRURIA <i>GIOVANNI BELLAVIA</i>	165
INTERVENTO DEL MODERATORE, <i>LUIGI FICACCI</i>	168
PROBLEMI DI TRASPARENZA SCIENTIFICA IN PROGETTI DI ARCHEOLOGIA VIRTUALE <i>FRANCESCO GABELLONE</i>	169
CASE STUDIES – IL VISITATORE COINVOLTO. DOCUMENTAZIONE, ESPLORAZIONE E PROMOZIONE DEL PARCO DELL'APPIA ANTICA CON GOOGLE MAPS E TOURMAKE DI <i>LUIGI AVVANTAGGIATO</i>	171
I BENI CULTURALI SI RACCONTANO CON I BEACON: IMAPP TRASFORMA PIACENZA IN MUSEO DIFFUSO DI <i>MARCO BOERI</i>	174
L'INCONTRO DEI SAPERI, DI <i>SIMONA CARDINALI</i>	175
MUD MUSEO DIGITALE: L'INNOVAZIONE DEL WEB CULTURALE, DI <i>ALESSANDRO BOLLO</i>	175
SVILUPPO E POTENZIALITÀ DELLA TECNOLOGIA INDOSSABILE NEI SITI CULTURALI, DI <i>ANTONIO SCUDERI</i>	179
RACCONTARE I MUSEI E LE TERRE DI SIENA: SCENARI E TECNOLOGIE PER APPLICAZIONI MOBILI, DI <i>ELISA BRUTTINI</i> E <i>GIANUCA DAINO</i>	180
WS 7 - TUTTI AL MUSEO! LE SOLUZIONI PER L'ACCESSIBILITÀ MUSEALE TRA INNOVAZIONE E INCLUSIONE	182
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>PAOLA GRIFONI</i>	182
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>ELENA PIANEA</i>	182
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>ELIZABETH FRANCHINI</i>	183
TUTTI AL MUSEO! L'ACCESSIBILITÀ LEVA PER LO SVILUPPO DELL'AUDIENCE DEVELOPMENT DI <i>MIRIAM MANDOSI</i>	184
MUSEI 4ALL: EVIDENZE E BUONE PRATICHE NEL QUADRO INTERNAZIONALE	186
INTERVENTO DI <i>DINO ANGELACCIO</i>	186
INTERVENTO DI <i>CARLO DI BIASE</i>	187
ACCESSIBILITÀ AL PATRIMONIO CULTURALE. NOTE SULLE POLITICHE E SULLE STRATEGIE D'INTERVENTO, DI <i>ANTONIO LAURIA</i>	189
L'ACCESSIBILITÀ NEI MUSEI TOSCANI: STATO DELL'ARTE E APPLICAZIONI REPLICABILI DI <i>MAURIZIO TOCCAFONDI</i>	192
CASE STUDIES	192
INTERVENTO DI <i>PAOLO GIULIERINI</i>	192
ACCESSIBILITÀ E PARTECIPAZIONE. NUOVI PROGETTI PER LA FRUIZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, DI <i>SILVIA GUIDERI</i>	194
UN ASCENSORE PER MICHELANGELO. IL SUPERAMENTO DELLE BARRIERE ARCHITETTONICHE AL MUSEO DELLE CAPPELLE MEDICEE A FIRENZE, DI <i>FRANCO VESTRI</i>	197
LA CULTURA DELLE BUONE NOTIZIE: PALAZZO MANSI ACCESSIBILE!, DI <i>ANTONIA D'ANIELLO</i>	198

CONCLUSIONI DI <i>SERENA NOCENTINI</i>	199
WS 7 - LA MUSICA COME LEVA DI VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI	202
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>ALESSANDRO TAMBELLINI</i>	202
INTERVENTO DI <i>ANDREA COLOMBINI</i>	202
INTERVENTO DI <i>MARCO MANGANI</i>	203
INTERVENTO DI <i>ANNATERESA RONDINELLA</i>	204
INTERVENTO DI <i>SIMONE SOLDATI</i>	204
INTERVENTO DI <i>ALESSANDRO TAMBELLINI</i>	205
WS 8 - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, RIGENERAZIONE URBANA E RIFLESSI SUI VALORI IMMOBILIARI E SULLE ATTIVITÀ TURISTICHE	207
INTERVENTO DI <i>FRANCESCA VELANI</i>	207
INTERVENTO INTRODUTTIVO DI <i>RAFFAELE DEDEMO</i>	207
INTERVENTO DI <i>GILBERTO BEDINI</i>	209
INTERVENTO DI <i>CARLO LANCIA</i>	209
INTERVENTO DI <i>ALDO PATRUNO</i>	210
INTERVENTO DI <i>NINO SCRIPPELLITI</i>	212
INTERVENTO DI <i>SAVERIO URCIUOLI</i>	213
CONCLUSIONI DI <i>RAFFAELE DEDEMO</i>	214
CONVEGNO DI CHIUSURA	215
FORUM CON I NEO DIRETTORI DEI MUSEI – PROGETTI E SFIDE PER UNA PROMOZIONE MUSEALE A LIVELLO INTERNAZIONALE	217
INTERVENTO DI APERTURA DI <i>SALVATORE CARRUBBA</i>	217
INTERVENTO DI <i>SERENA BERTOLUCCI</i>	219
INTERVENTO DI <i>ANNA COLIVA</i>	219
INTERVENTO DI <i>MAURO FELICORI</i>	221
INTERVENTO DI <i>PAOLO GIULIERINI</i>	222
INTERVENTO DI <i>CARMELO MALACRINO</i>	224
EFFICIENZA GESTIONALE E RILEVAZIONE DEI COSTI NEI MUSEI	225
INTERVENTO DI <i>SARA ALBERTI</i>	225
INTERVENTO DI <i>STEFANO BAIA CURIONI</i>	226
LA RILEVAZIONE DEI COSTI NEI MUSEI: PROPOSTE OPERATIVE ED EVIDENZE EMPIRICHE, DI ANNA MARIA NATI	227
CONCLUSIONI DI <i>UGO SORAGNI</i>	231
CHIUSURA DEI LAVORI	235
INTERVENTO DI <i>FRANCESCA VELANI</i>	235
INTERVENTO DI <i>GAETANO SCOGNAMIGLIO</i>	236

Presentazione e nota del curatore, di *Francesca Velani*¹

LuBeC 2015 si è svolto l'8 e 9 ottobre al Real Collegio, come **Capitale Culturale e Capitale Umano. L'innovazione al servizio della Cultura**, ed ha ricevuto un prestigioso riconoscimento del Presidente della Repubblica: la medaglia di Rappresentanza del Capo dello Stato.

L'evento di Promo PA Fondazione si è svolto con il Patrocinio e la partecipazione dei Ministeri per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo, per lo Sviluppo Economico, per l'Università e la Ricerca, per gli Affari Esteri e grazie al sostegno della Regione Toscana, degli Enti e delle Fondazioni locali che da sempre ne permettono lo svolgersi.

Quattro le aree tematiche di questa undicesima edizione: Istituzioni e Vision, Sviluppo e Business, Entertainment e Audience Development, Energia e Mobilità.

Durante la due giorni si sono svolti convegni, workshop, dibattiti, attività B2B, con la contestuale LuBeC Digital Technology, la rassegna espositiva delle soluzioni ICT applicate alla valorizzazione dei beni culturali e al marketing territoriale giunta alla sua nona edizione, che contribuisce a fornire agli oltre 2000 partecipanti una visione multidisciplinare sulle opportunità di crescita della filiera beni culturali - tecnologia - turismo.

Consapevole dell'importanza della trasversalità e della integrazione delle competenze in un mondo che cambia velocemente, LuBeC 2015 ha consolidato una griglia tematica che pone la filiera beni culturali - tecnologie - turismo in stretta connessione con le politiche di sviluppo proprie dell'ICT, della Green Economy e del Made in Italy, facendo leva anche sulle nuove opportunità dell'Europa 2020.

La "gestione del patrimonio", è stata fil rouge di questo 2015, in stretta relazione con il rapporto pubblico-privato.

Da un lato l'innovazione dei processi amministrativi e organizzativi che stanno inducendo importanti trasformazioni nel governo del "sistema culturale" con i primi risultati di Art Bonus, l'incontro dei neo Direttori nominati alla guida dei musei italiani e le prospettive di attuazione del PPP e del Project Financing per la messa a regime di gestioni pubblico private.

Dall'altro l'innovazione nei prodotti - per il riuso, la comunicazione, l'accessibilità e la sicurezza - promossa attraverso l'incontro tra pubblico e privato; presentando strumenti e servizi nati in seno al sistema imprenditoriale e della ricerca che si costituiscono come strumenti reali per lo sviluppo; costruendo laboratori interdisciplinari per stimolare la creatività e il miglioramento delle soluzioni esistenti.

Gli atti che qui si presentano, raccolgono la maggior parte dei contributi emersi nei due giorni di lavori. Dalla loro lettura emergono spunti di grande utilità per chi è attivo nel settore, con preziose indicazioni anche sul versante operativo.

Mi auguro, pertanto, che al di là della doverosa testimonianza sui lavori, questo volume possa essere un utile strumento di consultazione per fornire elementi di riflessione e di proposta per la Comunità di LuBeC, per gli addetti ai lavori in generale e per tutti coloro "in corso di formazione".

¹Direttore LuBeC – Lucca Beni Culturali e Vicepresidente Promo PA Fondazione

Ebbene, il volume presenta gli interventi mantenendo un ordine fedele al programma d'aula - disponibile sul sito www.LuBeC.it -.

I contributi sono suddivisi per sessione. Là dove consegnati dai relatori è stato indicato in nota. Ove questo non sia stato possibile e fosse presente la registrazione, è stata inserita una correzione redazionale della sbobinatura.

Gli interventi sono preceduti dai saluti delle Istituzioni che sostengono la manifestazione, e che colgo l'occasione per ringraziare, unitamente al Comitato Scientifico.

Un ringraziamento a tutti coloro che, lavorando con Promo PA Fondazione, hanno permesso la realizzazione dell'evento, sempre più impegnativo per contenuti e organizzazione.

Per aver collaborato alla redazione dell'opera uno specifico riconoscimento va a Laura Mazzaglia.

Il Pentalogo²

1. ART BONUS: è una delle riforme più apprezzate. Si auspica il mantenimento della detrazione del 65% anche nel 2017, la successiva stabilizzazione della misura e una idonea campagna di sensibilizzazione, anche nei confronti delle persone fisiche;

2. è molto vasta e importante la platea di beni privati e di quelli ecclesiastici vincolati, che andrebbero comunque tutelati e il cui restauro/manutenzione potrebbe utilmente essere incentivato, valutando fra le seguenti possibili opzioni:

- l'estensione anche in misura ridotta dell'Art Bonus ;
- il ripristino del contributo ai privati proprietari che effettuano lavori su beni culturali, anche ricorrendo ad
- appositi meccanismi di finanziamento, ad esempio tramite l'Istituto del Credito sportivo;

3. per favorire l'integrazione tra politiche culturali, politiche economiche e di sviluppo locale, andrebbero orientate le amministrazioni locali ad adottare il piano strategico della cultura, quale strumento di pianificazione principale per la programmazione degli interventi culturali degli enti locali. In tal modo da un lato si potrebbero effettivamente cogliere le ricadute degli interventi culturali - oltre che sul turismo - sul piano sociourbanistico e sulla attrattività dei territori, dall'altro si orienterebbero le amministrazioni a concentrare le proprie risorse su progetti di medio-grandi dimensioni, evitando di sostenere microiniziative che possono essere realizzate da privati e infine si potrebbero programmare nuovi modelli di governance nelle politiche culturali, ridefinendo gli equilibri tra pubblico e privato profit e non profit;

4. Il recente rapporto SVIMEZ segnala una forte crisi del capitale umano nel sud dell'Italia. Sarebbe fondamentale restituire alle nuove generazioni il lascito culturale e artistico della loro storia, anche a fini identitari. Fra l'altro è accertato (vedi i recenti studi di Jean Miguel Pire) che conoscenza del patrimonio artistico e coscienza civica vanno di pari passo. In questo quadro si sottolinea l'importanza di quanto previsto dalla legge 107/2015, sulla Buona Scuola, per la conoscenza del patrimonio artistico locale, proponendo un progetto di affiancamento scuola/museo (la Scuola adotta un Museo) ed iniziando dalle elementari il percorso didattico multidisciplinare che restituisca alle opere il loro valore narrativo rispetto alla storia e l'identità, auspicando a tal fine il coinvolgimento del volontariato, attraverso l'utilizzo della Magna carta del volontariato per i beni culturali;

5. accessibilità "4all", beni culturali e utilizzo dei supporti tecnologici: l'utilizzo di sistemi di comunicazione e divulgazione della conoscenza "for all" è tema fondamentale per la tutela e la valorizzazione del patrimonio, materiale e immateriale e

² Il Pentalogo nasce da LuBeC 2015 come contributo della Comunità dei partecipanti alla crescita del sistema culturale (cfr. IVI intervento di Gaetano Scognamiglio). La sua redazione è stata coordinata da Gaetano Scognamiglio e vi hanno contribuito i coordinatori e i relatori di LuBeC 2015.

per quello sviluppo dell'audience development, pilastro della programmazione europea in materia. PA locale e centrale sono i soggetti che possono trainare il reale farsi di questo sviluppo. Perché ciò si realizzi è tuttavia urgente un forte aggiornamento delle competenze nella committenza pubblica in particolare rispetto agli strumenti tecnologici utilizzabili, affinché l'obiettivo di valorizzazione/comunicazione possa essere raggiunto attraverso gare cui sottendono progetti che "piegano" la tecnologia al risultato e non viceversa.

Saluti delle autorità

Per attrarre capacità, talenti e persone dotate di specificità proprie interessanti che provengono da altri Paesi, è necessario saper offrire attività remunerative e di grande interesse e soprattutto è necessario saper offrire accanto ad essi una qualità della vita opportuna e appropriata.

Quando parlo di qualità della vita intendo una molteplicità di aspetti: un buon ambiente, un buon paesaggio, un luogo sicuro, l'esistenza di servizi appropriati, necessari da questo punto di vista, quindi un buon livello di istruzione per i figli, una buona disponibilità di trasporti, l'esistenza di collegamenti utili e rapidi per poter raggiungere altre parti del mondo: questo fa la qualità della vita di un luogo.

Questo, insieme a momenti di attrazione che sono quelli specifici che ognuno di noi può sperimentare e sono i momenti legati alla vita e all'attività lavorativa, che deve essere di interesse, anche dal punto di vista economico, per far sì che qualcuno possa partire da un altro luogo per venire qui da noi.

*Alessandro Tambellini
Sindaco di Lucca*

La valorizzazione del patrimonio culturale non passa solo dalla sua riqualificazione e dalla sua ristrutturazione. Dico questo perché in questi anni la Provincia di Lucca ha lavorato molto nel recupero di Palazzo Ducale, di Mont'Alfonso, di Villa Argentina, tre luoghi simbolo proprio come valorizzazione e capacità culturale.

Ma la valorizzazione di questo patrimonio spazia dal contenuto, da quello che si va a fare, dal livello di innovazione che si riesce a instaurare proprio in questi luoghi, a partire dall'accessibilità, accessibilità a tutti.

Quindi credo che la sfida che oggi abbiamo di fronte è quella di aprire questi luoghi storici che ci sono stati tramandati dalle generazioni precedenti, che esprimono una bellezza assoluta, aprirli a quelli che sono gli elementi di innovazione, gli elementi di novità, gli elementi che anche vanno a sfruttare le nuove tecnologie, garantendo una accessibilità e una fruibilità compatibili con quelli che sono i tempi.

*Luca Menesini
Presidente della Provincia di Lucca*

La cultura rappresenta Indubbiamente un ottimo driver per quanto riguarda l'occupazione, in particolar modo quella giovanile.

Recenti studi dimostrano che gli investimenti nel settore hanno avuto un ritorno in termini occupazionali della fascia più giovane, molto più alto anche di altri investimenti e con gli stessi benefici economici che possono aver avuto altri settori.

Giorgio Bartoli

Presidente della Camera di Commercio di Lucca

I beni culturali rappresentano per un Paese, in particolare per il nostro territorio, uno strumento da utilizzare e col quale adempiere ai fini culturali.

Rappresentano inoltre una opportunità per la promozione economica che, in un momento così difficile nel nostro Paese, è particolarmente importante.

I temi per il futuro sono senz'altro quelli di perfezionare e aumentare la potenzialità dell'economia culturale.

*Arturo Lattanzi
Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca*

Ad oggi è essenziale pensare a uno sviluppo economico alternativo, di tipo diverso da quello finora perseguito, dove ci siano prodotti e consumi distintivi sostenibili.

Lo stesso per lo sviluppo culturale, che si deve intendere ormai soprattutto in relazione allo sviluppo della formazione, una formazione che sia dedicata soprattutto al contemporaneo, al diritto, quantomeno sotto la forma dell'educazione civica, all'integrazione fra le varie culture.

*Alberto del Carlo
Presidente della Fondazione Banca del Monte di Lucca*

È davvero significativo il tema di quest'anno, Capitale Umano e Capitale Culturale: è un binomio tra due fattori che vanno strettamente uniti. La prima sottolineatura che voglio fare è incentrata sul binomio tra questi due elementi, che devono continuamente interagire. I nostri antenati hanno profuso il meglio di sé per donarci queste bellezze. Questo capitale umano che prima ci ha dato la bellezza, ora siamo noi, quindi sta a noi con grande responsabilità farne tesoro.

Ma come? Innanzi tutto prendendo coscienza del suo essere prezioso, rispettando il lascito di coloro che ci hanno preceduto, e poi responsabilizzarci a migliorarlo, non solo dal punto di vista strutturale ma con un'attività culturale che diventa conoscenza, partecipazione ad altri di questa ricchezza che abbiamo. Questo stesso convegno è un incontro tra persone, fatto di relazioni che avvengono, che si arricchiscono e maturano.

Le relazioni portano ad un continuo arricchimento.

*Monsignor Italo Benvenuto Castellani
Arcivescovo di Lucca*

SESSIONE PLENARIA

Convegno di Apertura

Introduzione ai lavori, di Gaetano Scognamiglio³

Come Presidente di Promo PA Fondazione inizio con un saluto deferente al Capo dello Stato, che ci ha fatto avere proprio ieri sera, tramite il Prefetto di Lucca, la concessione a LuBeC della medaglia del Presidente della Repubblica e questo, ovviamente, ci fa molto piacere.

A Sua Eccellenza Mons. Italo Castellani, Vescovo di Lucca, a Sua Eccellenza il Prefetto Giovanna Cagliostro, alla Giunta Regionale, nella persona del Vicepresidente Monica Barni, al Consiglio Regionale, presente col Presidente Baccelli, al Sindaco di Lucca, al Presidente della Provincia e a tutte le altre autorità, civili e militari, intervenute oggi, un saluto e un grazie di esserci.

LuBeC 2015 si apre in un contesto di innovazione rispetto al passato, come “dal dire al fare”, dalle parole ai fatti: questo è Art Bonus, che grazie al portale realizzato da Arcus, ha collezionato in media un milione e mezzo al mese di donazioni nei 16 mesi dall’attivazione; significa la nomina dei Neo Direttori dei Musei autonomi; significa sostanzialmente un clima nuovo che si respira intorno ai beni culturali.

Questa rinnovata attenzione al patrimonio culturale peraltro, si colloca in un momento in cui i fondi pubblici sono e saranno strutturalmente deficitari per mantenere il nostro immenso patrimonio e quindi è importante pensare con maggiore attenzione al rapporto pubblico-privato nella gestione della sua valorizzazione.

Se ne parlerà venerdì pomeriggio in un caso che considero rilevante, quello della valorizzazione del Rione Terra di Pozzuoli, un progetto *in progress* iniziato con un *workshop* l’8 settembre scorso: un processo di ascolto per capire come meglio valorizzare questo enorme patrimonio e che venerdì continuerà con un confronto con gli esperti. Valorizzazione che restituisca al pubblico e alla comunità questo rione e crei una sostenibilità economica di questo enorme complesso monumentale. Questa è la differenza rispetto al passato: forse un tempo, nel “periodo delle vacche grasse”, si sarebbe pensato di riempire il Rione Terra di musei e sale espositive, il tutto foraggiato dal denaro pubblico, ma oggi questo non è più possibile. Siamo stati chiamati ad assistere il Comune di Pozzuoli in questo percorso molto complesso, si tratta di valorizzare 50.000 metri quadri di immobili restaurati e una parte ipogea, proprio dove è stato rinvenuto l’antico porto di Pozzuoli, di epoca imperiale.

Il tema della valorizzazione è oggi molto all’attenzione e qui a LuBeC se ne parla: abbiamo lanciato questo stesso tema 11 anni fa e lo stiamo di anno in anno consolidando e riempiendo di contenuti.

È importante pensare agli effetti della valorizzazione non solo turistici, che sono importantissimi in un paese che fa 160 miliardi l’anno di PIL sul turismo, ma ai risultati collaterali. Il baricentro del convegno di quest’anno e la sua parola d’ordine è “Capitale Culturale e Capitale Umano”, proprio per approfondire gli effetti sulla società che danno le iniziative sulla valorizzazione. Il Prof. Pier Luigi Sacco ci ha ricordato recentemente, su Il Sole24Ore, uno studio del *Cultural Heritage Counts of Europe*, che è stato promosso dalla Commissione Europea e presentato lo scorso

³ Presidente Promo PA Fondazione.

settembre a Bruxelles, che dimostra la fondatezza dei principi enunciati nella convenzione di Faro del 2015 e nella dichiarazione di Hangzhou del 2013.

Cerchiamo di riflettere sul tema della valorizzazione dei beni culturali non solo come carburante per attrarre turismo ma anche come leva di valorizzazione del territorio e della sua componente umana, sia quella residente sia quella esogena. Quest'ultima deve essere attratta da sistemi territoriali che intorno alla valorizzazione del bene culturale costruiscono modelli capaci di importare saperi, competenze e attività economiche e che creano sistemi informativi dove riversare conoscenze utilizzabili e non solo stratificate.

Questo significa fare innovazione tecnologica, individuare modelli replicabili, sviluppare l'*audience development*, cogliere l'opportunità dei finanziamenti europei, facilitare il turismo accessibile, che è spesso di livello, promuovere le opportunità di collaborazione, volontariato e *non profit*.

Di tutto questo si parlerà oggi e domani, nei nostri numerosi *workshop*.

Per finire, Creathon, una maratona di lavoro sulla creatività, iniziata questa mattina alle 9.30, riservata ai giovani che per ventiquattr'ore lavoreranno per cercare di portare il loro contributo innovativo per la valorizzazione dei beni culturali.

Mi voglio soffermare in particolare, nel quadro dei *workshop*, su uno che mi sta particolarmente a cuore, un progetto che Promo P.A. Fondazione ha elaborato nel corso di vari colloqui e confronti con il Prof. Pier Luigi Sacco, direttore scientifico di Campus. Si tratta di un modello scalabile di Piano Strategico per la cultura, che ha l'obiettivo di dare maggior respiro alle politiche culturali dei Comuni e di integrarle con tutti gli altri interventi di carattere pianificatorio. Si tratta di un nuovo approccio alle politiche di settore, assolutamente necessario perché continuiamo a calare negli indici: secondo il *Country Brand Index* siamo passati, infatti, dal primo posto di 10 anni fa al 18° posto nell'indice di attrattività dei Paesi. Il ritorno commerciale sui siti UNESCO in Francia e in Inghilterra è dalle quattro alle sette volte quello italiano, per non parlare degli Stati Uniti, che - benché non paragonabili - hanno un ritorno di sedici volte; anche se non credo molto a questi indici, qualcosa evidentemente va cambiato. La cultura va considerata un catalizzatore di carattere strategico per tutti gli interventi di programmazione sul territorio. La nostra idea è mettere in rete le Città che adottano il Piano strategico per la Cultura in modo che si possano scambiare idee, esperienze, etc.

Infine, vorremmo chiudere questa edizione di LuBeC selezionando cinque proposte o idee progettuali da trasmettere al Ministro, ai Presidenti delle Commissioni Cultura di Camera e Senato e agli Assessori alla Cultura delle Regioni, che le valuteranno secondo le rispettive competenze.

È un piccolo tentativo di far arrivare alle autorità competenti, "dal basso" anche se da un *parterre* di alto livello di esperti, segnalazioni che possano in qualche modo aiutare a definire le politiche del settore.

Con queste cinque proposte ragionate, un **Pentalogo**⁴, LuBeC si pone in una fase di collaborazione costruttiva con le istituzioni, a tutti i livelli, e nella fase attuativa come

⁴ NDR: il Pentalogo è pubblicato in apertura al presente volume.

momento per l'implementazione delle politiche di settore di competenza nazionale e regionale.

Un ultimo ringraziamento: il MiBACT ci accompagna e ha fiducia in noi da anni e siamo particolarmente debitori nei confronti del Ministero che è sempre presente, al massimo delle sue espressioni. Devo poi ringraziare la Provincia di Lucca con il Presidente neo nominato proprio in questi giorni, al quale faccio tanti auguri per il compito non facile di rivitalizzare un ente che ha avuto tanti dolori, alle Fondazioni che ci hanno sempre aiutato, che sono presenti in sala, a Francesca Velani, il Direttore di LuBeC, con cui mettiamo insieme questa iniziativa e a tutto il suo staff.

Tradizionalmente iniziamo LuBeC con l'inno d'Italia proprio per dare il senso di come valorizzazione dei beni culturali, identità nazionale e senso di appartenenza e di riconoscimento siano valori connessi al nostro patrimonio artistico.

Saluti, di *Luigi Ficacci*⁵

Con vero piacere e nella maniera più informale di cui sono capace, porto il saluto delle donne e degli uomini che lavorano con me alla Soprintendenza di Lucca e di Massa Carrara, in questa edizione di LuBeC dedicata al Capitale Umano. Tutte le autorità civili del luogo, che saluto, danno quotidianamente un significato molto preciso e particolare al Capitale Umano che lavora nella Soprintendenza di Lucca. Mezz'ora fa sono stato chiamato a fare dei saluti estemporanei ai giovani che iniziavano la maratona Creathon e ho sentito il mio collega Christian Greco dire cose di estremo valore, proprio richiamando l'importanza che uomini e donne costituiscono nella struttura economica del lavoro. Vorrei dare a questo contenuto l'informalità e la sostanzialità di saluto della Soprintendenza, che porgo con particolare orgoglio e pertinenza al tema del convegno. Mi rivolgo qui più che alle autorità del territorio, che ne sono quanto me a conoscenza, alle autorità istituzionali del mio Ministero, il MiBACT, ricordando la fondazione della Soprintendenza di Lucca, che risale a dieci anni fa. Fu un episodio molto discreto ma sostanziale all'interno di una convulsa serie di riforme successive, che animano la nostra amministrazione all'incirca dall'inizio degli anni '90 ad oggi. La Soprintendenza di Lucca e Massa Carrara fu concepita come un'istituzione programmaticamente unica che voleva restringere le distinzioni di funzioni settoriali in un organismo coerente, garantendo una tutela propulsiva, semplice, una semplificazione più praticabile, in quanto dotata del pragmatismo delle ragioni e degli interessi, pubblici e privati, del luogo. Ovvio che questo intento si precisasse nella direzione del turismo, perché era la soluzione industriale più facilmente individuabile all'epoca: questi sono i punti per cui, dieci anni fa, il Ministro Urbani volle affidarmi questo compito.

Sono punti che anticipano. Avano molti dei concetti in seguito estesi all'intera struttura ministeriale e sono vivi nel programma di questo convegno e fortemente sostenuti dall'importante partecipazione del MiBACT a questa XI edizione di LuBeC. Per ottenere questo scopo, dieci anni fa era stata predisposta a Lucca una strutturale connessione tra tutela e ricerca universitaria avanzata interdisciplinare. Perciò ho provato il brivido di una conferma costruttiva quando Christian Greco, poco fa, evocando il pensiero del grande Sergio Donadoni, ha enunciato ai giovani di Creathon, esattamente questo principio della formazione interdisciplinare, come una necessità fondamentale.

La Soprintendenza di Lucca sarebbe sorta così sotto l'analisi delle scienze economiche, informatiche, statistiche e umanistiche, sarebbe stata cioè il laboratorio applicativo di IMT. Non avvenne propriamente quanto predisposto e auspicato. L'avviamento della Soprintendenza si pretese senza risorse e con strumenti inferiori all'ordinario. L'istituzione universitaria se ne volò molto velocemente per cieli accademici assai più elevati e soprattutto, al suo interno, le scienze umanistiche si segnalano per individualismo e autoreferenzialità, come sempre succede. Eppure in

⁵ Soprintendente per le Belle Arti e il Paesaggio per le Province di Lucca e Massa Carrara. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

quegli anni sorgeva Promo PA Fondazione ed era decisamente interessante per me lavorare sotto l'attenzione della cultura e della consulenza amministrativa che essa garantiva. Era inoltre estremamente stimolante iniziare a lavorare nel corso di laurea interuniversitario di Scienze del Turismo, l'altro soggetto di formazione universitaria presente a Lucca. Ma soprattutto era decisivo riscontrare costantemente - e riscoprirlo oggi, con 20 anni di esperienza di lavoro all'interno del Ministero dei Beni Culturali in altre città d'Italia - che da parte dei soggetti privati della comunità lucchese c'è la volontà di avere una propria Soprintendenza, con la quale difendere l'eccezionale bellezza ambientale e di settore di questa meravigliosa Città. Di ritorno, oggi, a dieci anni di distanza, trovo l'interlocuzione agile e collaborativa con i privati riconosciuta come uno degli assi programmatici del mio Ministero e, dal centro, proposta con vigore agli enti applicativi di "periferia". Trovo - e il programma di questa edizione di LuBeC lo testimonia in diversi momenti - il tema delle risorse centrali nuovamente attuale, dopo molti anni di indiscutibile pretesa di procedere a "costo zero" e di privazione di risorse. E trovo questo mutamento del centro istituzionale tanto più proponibile in quanto collegato alla promozione pubblica di fondi privati. Ritrovo l'azione con la formazione universitaria della Fondazione Campus così approfondita da potere diventare strutturale, a livello di collaborazione con la Soprintendenza, soprattutto in vista della funzionalizzazione dell'area della Manifattura dei Tabacchi. Ritrovo la più importante Fondazione ex bancaria della città ancora più convinta e continuativamente attiva nel destinare le proprie forze agli interessi strutturali della città e del suo territorio.

Ritrovo LuBeC enormemente evoluto nella capacità di intercettare tematiche di attualità saliente: questa edizione ne è prova, perché il suo programma è impressionante e, inoltre, la presenza delle massime autorità locali qui in sala è per me un motivo di vera emozione se penso, Presidente Scognamiglio, come eravate e se permetti, come eravamo, partiti dieci anni fa. Mi emoziona molto riconoscere, soprattutto in considerazione della recente riforma del Ministero, che questa straordinaria varietà di tematiche che LuBeC ci porta ad approfondire, è tutta pertinente alle competenze della Soprintendenza. Questo mi dà forza e mi fa pensare che se la riforma ha applicato ai musei nazionali una logica di polarizzazione, certamente giustificabile con l'esigenza di razionalizzare in termini gestionali i parametri qualitativi dell'offerta culturale e quindi opta per una figura di polarizzazione, la Soprintendenza conserva invece un'identità tradizionale, circoscritta al luogo ma interconnessa con i suoi mille aspetti. Il luogo è per noi storici la massima e forse l'unica garanzia di realtà: l'Italia, nella sua realtà geografica, territoriale, come diciamo e come è sempre stato nella tradizione italiana della storia dell'arte.

Vorrei terminare il mio saluto richiamando l'illustre esperienza dei Soprintendenti che ci hanno preceduto, in tutta Italia, nei decenni passati, perché loro, che Achille Bonito Oliva con sagace devozione chiama "i nostri Lari", a partire dagli anni '20 del XX secolo, procedevano in tutta semplicità e solitudine. Non c'era, infatti, quella condivisione nella responsabilità verso i beni culturali che tutti gli enti presenti in questa sala possono garantire, nella perfetta sinonimia tra tutela e valorizzazione, nella capacità di porre credibilmente sul mercato dei valori le ragioni delle storie del

patrimonio culturale. Quindi, pensare a loro e concludere nel loro nome il mio saluto, vuole essere un augurio per procedere su una strada che merita sviluppo su un binario che, senza retorica, proviene da lontano.

Intervento di apertura, di *Monica Barni*⁶

Ringrazio il Presidente Scognamiglio e il suo staff per l'organizzazione di questa bellissima manifestazione e ringrazio le autorità per aver dato questo caloroso benvenuto a Lucca e a LuBeC.

Credo che siano numerosi gli spunti offerti da questo evento e non è facile il compito di chi, come me, è chiamata ad aprire i lavori. A questo si aggiungono almeno tre circostanze che complicano ulteriormente questo compito: il primo è che ho assunto il ruolo nell'Assessorato alla Cultura, Università e Ricerca da circa due mesi, che ho trascorso a studiare. Studiare è un verbo ormai poco di moda, ma credo invece sia necessario ogni qual volta si voglia mettere in atto una nuova sfida. Il secondo è la mia provenienza da una esperienza diversa, anche se affine: io sono una linguista, professoressa universitaria, ho gestito una piccola Università. Il terzo punto, su cui vorrei riflettere con voi, è la riconfigurazione dell'assessorato alla Cultura della Regione Toscana, che prima era collegato al Turismo e ora invece alla Ricerca e all'Università.

Parto da questa ultima novità, perché la ritengo utile e opportuna: utile in quanto esplicita, rende chiaro un legame che è già noto da tempo: qualunque proposta politica e servizio culturale nasce da una attività di ricerca, più o meno strutturata e istituzionalizzata. Ritengo che sia questa la cifra distintiva della cultura, anche se spesso ce ne dimentichiamo in favore di una visione statica, forse più rasserenante, ma di certo ingenerosa verso gli sforzi che operatori, istituzioni ed anche i pubblici compiono continuamente. È opportuna questa nuova unione e questo legame, perché ci permette – questo è il mio auspicio – di operare lungo una traiettoria per certi versi inesplorata, almeno in modo organico, a livello regionale e che ritengo, e spero anche voi con me, capace di incidere sulla qualità delle politiche culturali. Quanto più saremo in grado di innovare gli interventi di tutela, gestione e valorizzazione mediante il ricorso alle scoperte scientifiche in senso ampio, e tecnologiche, tanto più saremo al passo con le esigenze della nostra comunità e degli ospiti che intendono godere delle proposte culturali della nostra Regione in modo adeguato, anziché temporaneo. Su questo punto, porto la mia esperienza di Ricercatore, a contatto continuo con pubblici che provengono anche da paesi diversi dall'Italia.

Un secondo elemento tra i temi di LuBeC che mi sembra utile anticipare, e che credo troverà ampio spazio nel dibattito che seguirà, è rappresentato dalla trasversalità della cultura, in cui si riverberano istanze, ad esempio sociali, che sempre di più ispirano pratiche e indirizzi di impresa, in tema, appunto, di impresa, ICT, *smart specialisation*, solo per citare alcuni esempi. Queste contaminazioni possono apparire frontiere pericolose e in parte il pregiudizio che le accompagna, in quanto ritenute violazioni della sacralità della cultura, è sempre in agguato. A me sembra che i tempi siano maturi per interrogarsi e soprattutto per agire in modo coordinato proprio sui numerosi fronti che ormai individuiamo come terreni di confronto culturale, ma quale ambito non lo è, in cui all'arte ed alla cultura è possibile riconoscere una capacità di

⁶Vicepresidente e Assessore alla Cultura, Università e Ricerca Regione Toscana

intervento a favore della coesione e dell'inclusione sociale. In questo troverete in me un interlocutore attentissimo, a favore dello sviluppo di impresa, non solo culturale, a sostegno dell'integrazione tra comunità diverse, non solo straniere ma anche italianissime. Questa, capirete, è una sfida per la Regione, come istituzione e come organizzazione, perché impone un cambio di paradigma e un ritmo di cambiamento forse mai visti. Io sono convinta che dai momenti di crisi occorre prendere ciò che di buono ci portano per cambiare una modalità operativa: c'è una quantità di fondi molto inferiore al passato e se non ci mettiamo tutti insieme a riflettere, di certo, da questa crisi non ne usciremo.

Un terzo punto, che rilevo con molto piacere in questa edizione, è la vasta e trasversale partecipazione di soggetti pubblici e privati. Dico con piacere proprio perché ritengo che la compresenza di soggetti diversi sia il punto cruciale del rapporto pubblico-privato. Sembrerà paradossale o provocatorio ma mi sembra che ormai si parli di pubblico-privato trascurando del tutto quali soggetti appartengono a queste categorie e confondendo tutto in una specie di pasticcio retorico in cui contano solo i pregiudizi e le esagerazioni. Ritengo invece che i tempi siano maturi per superare la logica dei tre pilastri Stato-mercato-non profit e per includere il privato cittadino come soggetto attivo nelle politiche culturali e quindi in questo famigerato rapporto pubblico-privato.

Vorrei infine richiamare l'attenzione di tutti sulla necessità, come ci ha ricordato il Presidente Scognamiglio, di un più stretto contatto tra le comunità scientifiche, come questa, e le istituzioni.

Il momento assai difficile che stiamo attraversando ci spinge ad un maggiore raccordo e pertanto rimarco che la Regione è in ascolto e molto aperta al confronto, soprattutto su soluzioni e indirizzi che possono incidere sulla qualità della vita della nostra comunità, promuovendo una cultura del bello e occasioni di socialità che costituiscono già il tratto distintivo della nostra Regione.

Auguro a tutti buona prosecuzione e buon lavoro.

Presentazione di Creathon, di *Francesca Velani*⁷

Buongiorno a tutti e benvenuti.

Il tema di LuBeC è “Capitale Culturale e Capitale Umano” ma anche “L’innovazione al servizio della cultura”: sono questi i pilastri delle nostre riflessioni.

Dall’anno scorso, grazie al MiBACT – e quest’anno insieme al Polo Tecnologico e alla Camera di Commercio di Lucca - abbiamo lanciato CREATHON, la maratona di creatività, una ventiquattr’ore non-stop che in questo momento stanno correndo 15 team di giovani nell’open lab al Real Collegio.

Creathon è un concorso di idee che chiama a raccolta squadre di creativi, sviluppatori e fabbricatori digitali, che dovranno dare vita a nuovi prodotti o servizi virtuali o reali puntando su innovazione, creatività e sostenibilità.

I team devono creare prodotti e servizi che riescano a integrare la filiera turismo e cultura, territori e musei, enogastronomia e identità; i team sono interdisciplinari: devono esser obbligatoriamente tecnici e umanisti, proprio per mescolare e integrare questi temi al servizio della creazione di nuovi prodotti, attraverso l’energia di menti giovani e preparate.

I progetti, per i quali dovrà essere presentato un piano di auto-sostenibilità finanziaria di massima, dovranno stimolare un più ampio accesso diretto alle risorse dei territori attraverso l’uso delle tecnologie, promuovere la fruizione e la divulgazione di contenuti identitari favorendo la contaminazione dei settori cultura ed agroalimentare anche a fini turistici, promuovere e sviluppare l’audience development coinvolgendo con un linguaggio contemporaneo nuovi bacini di utenza, nonché applicare i principi dell’accessibilità “4all”.

Sarà premiata la capacità di vedere il “food” e la tradizione enogastronomica come trasmissione di saperi, storia e storie, di raccontare al turista l’autenticità e le diversità dei territori culturali del Paese, ma altresì l’innovazione dei prodotti e la sostenibilità economico-finanziaria dell’idea stessa, che dovrà seguire i principi della progettazione “4all”.

Ai primi tre classificati saranno assegnati premi in denaro, ma non solo. Saranno pubblicati i progetti sui portali di Promo PA e LuBeC.it e potranno svolgere un periodo di sei mesi di insediamento gratuito in uno spazio condiviso del Polo Tecnologico Lucchese per la definizione del progetto imprenditoriale e la redazione del business plan approfondito.

I team in sfida quest’anno sono

Triglyphi, ComunicaCORE, Origami, TheTwoWorld, Due Mondi, Le Maniche, LuCar press, The S-Team, CROCODILLO, Beni Benius, Levante, SCAPE3D, GEOfood, Do You Speak Graphics?, LuccaVision.

⁷ Direttore di LuBeC e Vicepresidente di Promo PA Fondazione

FOCUS 1 – Capitale Culturale e Capitale Umano

Intervento di *Pier Luigi Sacco*⁸

Il compito di questa prima sessione è naturalmente quello di fornire un'introduzione al tema generale che caratterizza quest'edizione di LuBeC, che è assolutamente tempestivo per quella che è oggi la problematica delle politiche culturali non solo a livello italiano, ma anche e soprattutto a livello europeo. Da questo punto di vista permettetemi di fare una piccola osservazione: le parole che abbiamo sentito poco fa da Monica Barni sulla specializzazione intelligente, sull'innovazione, sulla coesione sociale sono collegate alla cultura e ciò significa che un pezzo di questo nostro comincia a connettersi all'agenda delle politiche culturali europee. Questo è un passo importantissimo che non mi è capitato spesso di sentire dai nostri amministratori regionali e che rappresenta un'opportunità grandissima che la nostra Regione deve assolutamente valorizzare.

Il tema "Capitale Cultura e Capitale Umano" è importante soprattutto perché oggi ci dobbiamo interrogare su quello che è davvero il ruolo della cultura all'interno dei processi di sviluppo locali e nazionali e, più ancora, europei, in un momento in cui molte cose stanno tornando in discussione, il senso stesso di certe politiche culturali cambia. Credo che il punto ideale di partenza sia chiedersi cosa abbiamo creduto finora sul tema dello sviluppo a base culturale in Italia, quali sono le conseguenze di questo modo di ragionare e quali sono le prospettive che si aprono concretamente. In Italia abbiamo fatto una scelta decisamente eccentrica, rispetto a quella dell'Europa: abbiamo deciso che il tema dello sviluppo a base culturale riguardasse essenzialmente la valorizzazione dei beni culturali. La cultura e la produzione culturale è molto più di questo e soprattutto la valorizzazione stessa cambia completamente nel momento in cui la inseriamo o meno all'interno dell'opportuno contesto concettuale. Il tema è: noi oggi non possiamo guardare l'intero settore della produzione culturale creativa come comparto produttivo o come attore industriale, perché chiaramente nella cultura ci sono delle componenti non-industriali, che non lo sono e non lo devono diventare, perché non ha senso che lo diventino, tra queste i musei e il patrimonio storico-artistico. La cultura è comunque un settore industriale di estrema importanza: l'ultimo dato che abbiamo, tramite lo studio Ernst&Young dell'anno scorso, una società che normalmente si occupa d'altro rispetto alla cultura e quindi applica dei criteri uniformabili a quelli che usa quando valuta altri settori produttivi, ci dice che il settore culturale-creativo oggi è il terzo settore europeo per sviluppo e occupazione. Superano solo il settore delle costruzioni e quello della ristorazione e accoglienza, quest'ultimo che presenta delle complementarità non banali con quello culturale ed è grande più del doppio, come sapevamo già dal 2006, dell'industria automobilistica, supera di tre volte l'industria chimica, tanto per fare degli esempi. In Italia continuiamo a chiederci se con la cultura si può generare reddito e di fronte a questi dati è grottesco che questo

⁸ Economista della cultura e Direttore Scientifico di Campus Studi del Mediterraneo

accada e quindi forse sarebbe il caso di cominciare invece a chiederci come mai non siamo in grado di invertire la rotta e di considerare la cultura come una leva di crescita di importanza fondamentale.

Monica citava prima la specializzazione intelligente come uno dei grandi temi della strategia di Europa 2020: la cultura, come tutte le altre forme di produzione, non può e non deve essere considerata in modo indifferenziato, perché naturalmente le opportunità che offre la produzione culturale vanno declinate diversamente a seconda dei contesti. L'Italia è un paese in cui la cultura deve guardare anche alle sue altre grandi leve di sviluppo, che da un lato riguardano tutto il settore del turismo e le complementarità con le tematiche dei beni culturali, dall'altro il tema della manifattura, essendo l'Italia il secondo paese manifatturiero europeo.

È proprio da questo punto di vista che il tema di LuBeC di quest'anno diventa centrale, il rapporto nel "Capitale Umano" e il rapporto con l'innovazione. Un esempio concreto per spiegare il problema e allo stesso tempo l'opportunità: sono appena tornato da un viaggio legato alla conclusione di un progetto europeo, guarda caso, sui cluster culturali che raggruppava per la prima volta otto diversi territori europei per chiedersi come si può fare sviluppo attraverso una distrettualità culturale e l'Italia aveva Siena e la sua provincia come partner. Siamo andati nella Regione Nord-Pas de Calais perché il capofila di questo progetto è Lille: nella Regione ha appena aperto il *Louvre Lens*, cioè una sezione distaccata del Louvre, in una città di confine con il Belgio. Che cosa ha fatto il Louvre? Ha aperto un altro museo dove valorizzare i suoi magazzini? Anche, ma non è questo il punto. A Lens soprattutto ha aperto, peraltro finanziandolo in gran parte con fondi europei, un polo di innovazione territoriale centrato sulla cultura, ha messo cioè nello stesso posto giovani imprenditori che vogliono sviluppare progetti culturali, legati soprattutto al patrimonio digitale. Oggi al *Louvre Lens*, infatti, si può trovare la cosiddetta "Bolla Immersiva", che è il luogo in cui si può studiare la storia dell'arte con tecnologia immersiva che permette di editare e analizzare qualunque tipo di immagine nella biblioteca digitale del Louvre, con dei livelli di approfondimento tecnico impensabili e questo tipo di opportunità è offerta non solo agli specialisti ma anche ai bambini delle scuole. Questo progetto ha offerto la possibilità di far lavorare insieme i Conservatori e i Curatori del Museo e tutti gli operatori culturali del territorio per immaginarsi progetti innovativi. Questo per far capire come la cultura possa aiutare a trovare nuovi percorsi di specializzazione per il territorio e allo stesso tempo realizzare anche progetti culturali importantissimi. Si ragiona all'interno di una prospettiva in cui la cultura diventa complementare ai processi di innovazione e di coesione sociale, perché uno degli scopi principali naturalmente è far accedere a questo tipo di attività soprattutto le persone che appartengono alle frange sociali più marginali, più deboli, nelle quali il museo può intervenire in maniera importantissima, dal punto di vista del ri-orientamento vocazionale.

Io vorrei confrontare questo esempio con una esperienza personale: questa stessa idea di creare un centro culturale polifunzionale, che fosse finalizzato alla complementarità tra cultura e innovazione, era stata proposta qualche anno prima al Comune di Vicenza per la Basilica Palladiana. Questa, oltre ad essere uno dei grandi

capolavori dell'architettura di Palladio e di tutto il tardo Rinascimento italiano, è un edificio nel cuore della città, meraviglioso, che per lungo tempo è stato un po' marginale rispetto alla vita della città, è stato un po' una specie di "presenza fantasma". Dopo un restauro bellissimo, che ha vinto il Premio Europa Nostra e che quindi dal punto di vista tecnico ha portato a termine un'operazione magistrale, si è aperta un'opportunità, cioè quella di interrogarsi sull'utilizzo dell'edificio. Vicenza è la terza provincia industriale italiana e in essa tutto il tema dello sviluppo a base culturale, legato soprattutto ad aziende con una visione internazionale, con un'eccezionale cultura del design e con una capacità di coniugare l'appartenenza al territorio e la capacità di andare in tutto il mondo, presenta poche similarità. In questa situazione, dopo aver fatto un lavoro di consultazione sistematica con tutte le forze del territorio, quindi cittadini, associazioni, pubblica amministrazione e imprenditori, si era pensato, con qualche anno di anticipo rispetto al Louvre Lens, di immaginare un centro polifunzionale che facesse da incubatore di giovani imprese creative, all'interno di un territorio che di giovani imprenditori di questo tipo ne aveva tanti. Si intendeva inoltre coinvolgere tutte le diverse parti della comunità locale, gli anziani, i giovani professionisti, nell'usare questo spazio come un luogo con diverse vocazioni di partecipazione culturale e soprattutto di creazione di nuove capacità. Tutto questo naturalmente localizzando centri studi e accelerazione innovativa per le imprese che già esistono e devono migliorare la loro cultura del design. L'idea di sollecitare la partecipazione dei cittadini nasce da un dato che oggi, a livello europeo, è chiarissimo: un paese tanto più è innovativo, quanto più è alto il suo livello di partecipazione culturale. Questa apre le persone all'esperienza del nuovo e in questo modo sviluppano la capacità di non difendersi da ciò che non conoscono. Questo tipo di effetto è importante non solo per i professionisti della cultura, che per certi versi lo sanno già, ma per il funzionario di banca, per quello della pubblica amministrazione, per l'insegnante, cioè per tutti coloro che fanno la differenza tra un territorio che ha, magari, un bel centro di ricerca e intorno il deserto cognitivo e un territorio che ha un centro di ricerca e una collettività che non ha paura dell'innovazione. Capite quindi quanto questi temi siano importanti. A Vicenza è stato lanciato il progetto, validato con tutte le componenti, ma poi quando si è trattato di passare all'azione sono iniziate le domande e i dubbi. Si possono fare le grandi mostre, si può chiamare Marco Goldin e fare la mostra "*Tutankhamon, Caravaggio, Van Gogh*", che rende entusiastica la risposta del tessuto economico locale che vede riempirsi alberghi e ristoranti. La conseguenza di tutto questo sarà che quelle aziende innovative del vicentino che avrebbero potuto considerare la Basilica come un nuovo incubatore polifunzionale di innovazione, andranno a fare i loro centri probabilmente a Hong Kong. Quindi, la nostra concezione malintesa della cultura che si concentra sugli eventi e sul fare cassa col piccolo commercio locale - che sono in sé cose giustissime e nobilissime, ma che non hanno niente a che fare con un paese che voglia avere ambizioni di competitività internazionale in ambito manifatturiero avanzato - ci fanno capire come questa nostra enfasi sull'evento fine a sé stesso, sul fare cassa sulle presenze - interessante anche a quello proposito anche una riflessione su Expo - sia molto legata alla capacità di mettere la cultura dentro un quadro molto diverso rispetto a quello che conosciamo.

Per concludere questa riflessione faccio un altro esempio concreto: proprio perché ci interessa tanto la valorizzazione dei beni culturali, che cosa stiamo facendo noi in questo momento a livello strategico nazionale sul tema del patrimonio digitale? Il patrimonio sarà sempre di più un'esperienza che media la dimensione fisica con quella digitale, non perché si contrappone al fisico ma perché permette di comprenderlo molto meglio. Se si va in questo momento, ad esempio, al Louvre Lens con uno smartphone o con altre tecnologie e si vuole conoscere la storia del quadro che si sta guardando, lo si può fare con una ricchezza, una complessità e una personalizzazione della propria esperienza, che nessun tipo di supporto tradizionale può dare. Addirittura noi oggi sappiamo che possiamo imparare da come una persona guarda un quadro quello che sa dal punto di vista di cultura visiva e quello che gli possiamo ancora insegnare. Il patrimonio digitale diventa un modo completamente nuovo e più profondo di far diventare il patrimonio stesso parte della nostra vita quotidiana.

Su questo tema si giocherà la competitività dell'accesso ai beni culturali nel prossimo futuro, proprio perché è al centro del nostro interesse. Abbiamo capito che questo tema si interfaccia con tutti i nuovi temi della manifattura digitale? In questo momento il centro più avanzato d'Europa per il lavoro nel rapporto tra nuove tecnologie e patrimonio, si chiama *Ars Electronica* e si trova a Leeds: attualmente sta lavorando come consulente per tutte le maggiori imprese mondiali dell'automotive, per fargli capire come l'esperienza delle nuove tecnologie nate da un percorso sulla cultura e sul patrimonio, ci aiutino a capire, per esempio, meglio su come si possano adattare gli esseri umani alle macchine che si guidano da sole.

Su questo, peraltro, l'Unione Europea, in particolare la *Digit Connect*, sta lanciando un progetto bellissimo che si chiama *STARS – Scienze, Tecnologia e Arti* – che si propone di portare in tutti i programmi innovativi europei, in particolare nel programma *Horizon 2020*, artisti e umanisti a lavorare su questi temi, perché ci si rende conto che lavorare sull'innovazione che non parta anche da una cultura umanistica, non è un'innovazione profonda. È per me particolare motivo di orgoglio ma anche di soddisfazione su quello che possono essere i futuri sviluppi strategici, che l'anno prossimo passerò i primi sei mesi dell'anno ad Harvard perché sta lanciando un progetto sperimentale su innovazione e humanities, che permetterà di cominciare a far sì che dai profili umanistici ci si possa connettere in modo molto più efficace di quanto si faccia oggi proprio ai nuovi grandi centri di innovazione dell'economia e della cultura digitale.

Questi sono segnali molto chiari ma che ci richiedono una strategia della cultura in Italia per i prossimi anni che permetta ai nostri ragazzi non di essere umiliati perché hanno interesse nei confronti della cultura, ma di far capire che ragionando in maniera intelligente su questi settori possiamo davvero costruire una base di crescita e di innovazione della quale il nostro Paese in questo momento ha enormemente bisogno. Per fare questo però occorre una consapevolezza, perché se continuano ad esistere le miopie che ci spingono a pensare che un grande evento, costoso ed effimero, abbia conseguenze di sviluppo più importanti di una cultura centrata sull'innovazione e sulla capacità di rimettere in gioco la cultura nell'ecologia produttiva più complessa, che è

quella creata dalle economie digitali, vuol dire che in un certo senso non stiamo davvero capendo il mondo in cui ci troviamo.

Se non usiamo parole dure come queste rischiamo di non cogliere l'opportunità che ci si presenta, di non capire quanto è importante lavorare su una strategia di sviluppo della cultura e perdiamo un'occasione che probabilmente non si ripresenterà.

Intervento di Gaddo Della Gherardesca⁹

Sono particolarmente felice di essere oggi qua, innanzitutto perché sono lucchese per un quarto, da parte di mia nonna, Emilia Poschi Meron, quindi mi sento un po' a casa ed inoltre stamattina attraversando questa città straordinaria mi è venuta in mente una cosa che diceva Svjatoslav Richter, che dovrebbe essere il *pay-off* della Repubblica Italiana, “*ogni artista ha due madri, la prima è la propria e la seconda è l'Italia*”, e ne ho avuto conferma stamani. E sono molto soddisfatto, caro Professore, perché io non sono un grande amico dei convegni, li stimo e apprezzo lo sforzo, ma poi spesso gli argomenti finiscono per essere autoreferenziali, ne parlavo poco fa con il Presidente Scognamiglio, che ringrazio per l'invito.

Sia il Vicepresidente Barni che Lei mi avete dato una grande speranza: noi in Italia siamo abituati a “parlarci tra di noi”, sia perché siamo altezzosi, come i fiorentini, sia perché siamo sicuri come i brianzoli, siamo insomma italicocentrici. Quando partecipo a convegni sul tema della cultura, di solito manca l'elemento, che invece voi avete dato, di valutazione di cosa richiede il mercato. Noi stiamo perdendo un mercato, quello turistico, e mi domando il perché di questo 18° posto¹⁰, del perché di questo calo costante negli indici, sul perché nessuno ha mai compiuto un'analisi su quello che vogliono i nostri *target*. Sarebbe bene che i nostri governatori regionali guardassero alle realtà internazionali quali ad esempio società come Preussag, un'azienda che “manda in giro” 27 milioni di persone l'anno. Io mi occupo di pubblicità: quando, ad esempio, la Regione Sicilia inserisce le pubblicità sul Giornale di Sicilia si assiste a un paradosso, perché fa pubblicità su se stessa e dovrebbe piuttosto farsi strada su altre realtà, per dirne una la Germania.

Io ho immediatamente un motivo di soddisfazione da questo convegno, perché capisco già dalle prime battute che siete sulla traccia buona.

Come dicevo, la mia famiglia è fiorentina dal 1400, abbiamo avuto anche dei trascorsi a Lucca, ma stiamo anche da dodici secoli in Maremma. Conoscono bene la pratica della caccia al cinghiale, per cui si usano i “cani toccatori”, quelli che mettono il naso sulla traccia e, se mi permette, Professore, lei mi sembra un “toccatore” di grande qualità.

Porto qui la mia personale esperienza, quella di un uomo che sarebbe stato benestante se non gli avessero lasciato un patrimonio: anche il rapporto pubblico-privato è

⁹ Imprenditore e Consigliere Nazionale ADSI. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

¹⁰ In riferimento all'indice di attrattività del *Country Brand Index*, di cui parlava Gaetano Scognamiglio nel suo intervento di apertura. Vd. *supra*.

cambiato moltissimo, come ricordava il Prof. Sacco. Si consideri che negli anni '80 il Comune di Castagneto Carducci¹¹, che vive grazie alle Chiese, al territorio preservato, ai Castelli, ai vini prodotti dalla mia famiglia, ha cercato per due volte di espropriarci la casa, il Castello di Castagneto. Ad oggi c'è invece una piena collaborazione con le autorità: parlo spessissimo con il Sindaco nel tentativo di alimentare il fuoco locale. A me è capitato per sorte di ereditare, ma questa non è sempre una fortuna, perché ho avuto circa 10.000 metri quadrati di edifici di stabilità precaria e palazzi che crollano. A questo punto bisogna necessariamente inventarsi un piano d'azione. Che cosa si può fare con un Castello? Non si fa più la guerra storicamente intesa, ma si attua una vera e propria guerra mediatica. Tutti i ragazzi di oggi sono bombardati dai media, che risultano quindi l'unico mezzo efficace per inviare informazioni. La strategia che si può attuare nel nostro caso specifico è posizionarsi in un mercato che gli altri non deterranno mai. Perché, con buona pace dei cinesi, della loro straordinaria capacità di realizzare una copia di prodotto, con buona pace dei coreani, *leader* nell'elettronica di consumo, e del resto del mondo, o loro si chiamano come me e hanno la mia storia e le mie atmosfere rinchiusi nella loro casa o non possono competere. Ho quindi iniziato a mettere a disposizione delle aziende e dei privati questo tipo di "sensazione", secondo l'insegnamento che ho ricevuto da Jacques Nasser, C.E.O. di Ford Motor Company¹², che allora era la prima azienda del mondo. Questo, arrivò in casa mia una sera di novembre, con macchine blindate e vetri oscurati, e guardandosi intorno mi disse "ma lei non fa dei meeting di lavoro? Perché questa casa ha delle vibrazioni e io voglio portare qui i miei manager". Quando Vincenzo Novari ha fondato H3G ha preso una serie di *think tank* italiani tra cui Oliviero Toscani, Vittorio Sgarbi, e tutta una serie di cervelli che ha portato da me e sapete cosa facevano? Passeggiavano. Sembrava una pratica inutile ma in realtà loro si imbevevano di quello che un bene come il Castello di Castagneto può dare.

"Quando tira il vento della crisi ci sono persone che erigono muri per ripararsi e ci sono persone che invece costruiscono mulini", dice un detto, ed io ho costruito un mulino a vento dove macino del grano, modesto, ma buono.

Parlo anche come membro della Giunta dell'Associazione Dimore Storiche, che è un raggruppamento di più di 4.000 soci, di cui 900 in Toscana. A queste persone è delegato il decoro urbano, perché immaginate le città con i palazzi storici senza le facciate ben tenute, i portoni dipinti, i tetti curati. I privati hanno quindi un grande ruolo e hanno avuto inoltre un ottimo rapporto con la Regione, grazie all'attuale Presidente, e ai suoi predecessori, e ai Soprintendenti che si sono succeduti. Il Ministro Franceschini ha fatto un bellissimo discorso all'Associazione degli Utenti Pubblicità Associati, grandi applausi, ma non ha risolto il problema dei fondi per i privati, che aspettano dal 2005. Quindi, in conclusione, il mondo è pieno di buone intenzioni però poi bisogna ricondurre tutto al buon senso e alla praticità.

¹¹ Comune in Provincia di Livorno, nel cuore della Maremma labronica.

¹² Negli anni tra 1998 e 2001.

CONSEGNA DEL RICONOSCIMENTO LUBEC 2015

Riceve il premio LuBeC 2015 **Anna Puccio**,
Segretario Generale Fondazione Italiana Accenture

“Per l’impegno profuso da Fondazione Italiana Accenture nel promuovere e sostenere lo sviluppo dell’impresa sociale nell’ambito culturale come modello economicamente sostenibile ad elevato impatto sulle comunità.”

Intervento di **Anna Puccio**¹³

È una grande emozione essere stati scelti come i premiati dell’anno da LuBeC. Siamo sempre stati presenti qui, da quando abbiamo iniziato una *partnership* con LuBeC e Promo PA Fondazione, e quest’anno addirittura essere premiati ci fa molto piacere. Ringrazio il Presidente Scognamiglio, LuBeC e tutte le persone che ci lavorano, in particolare Francesca Velani, a nome di Fondazione Italiana Accenture, di cui sono Segretario Generale, e del Presidente Diego Visconti, che si rammarica di non poter essere qui oggi.

Mi unisco alle riflessioni che sono state fatte nella prima parte della mattinata che poi si riconducono alla motivazione per cui siamo stati insigniti di questo premio.

Capitale Culturale: inutile ribadire che il Capitale Culturale italiano è enorme, talmente ingente che non sappiamo alla fine quantificare e che quindi ci trova abbastanza inermi e impreparati nel momento in cui, in uno stato di crisi economica, sembrerebbe che gli *asset* che abbiamo siano esattamente, appunto, il Capitale Culturale; improvvisamente scopriamo che nel momento della crisi è lì che dobbiamo guardare, proprio al Bene Culturale. Questo avviene in contemporanea alla rivoluzione tecnologica e digitale, la *digital transformation* - queste sono parole della mia Fondazione - e queste cose messe insieme teoricamente ma anche fattivamente - io non sono così pessimista come altri interventi precedenti - dimostrano che effettivamente la trasformazione sta avvenendo. Ovunque volgiamo lo sguardo, noi come Fondazione che si occupa principalmente di innovazione sociale in ambito culturale, ma anche di innovazione sociale in senso lato, troviamo gruppi, associazioni, università che stanno già lavorando in questo ambito e dunque hanno chiarissimo l’aspetto della trasformazione digitale collegata al Capitale Culturale.

C’è quindi un mito da sfatare. Si dice sempre “non ci sono i soldi per farlo” ma i fondi per dar vita a progetti culturali possono essere piccoli, dei piloti, delle sperimentazioni, che poi vengono riportate più in grande. Faccio un esempio banale: “*Il Cenacolo*” di Leonardo è stato digitalizzato dall’Associazione “Amici di Brera” dell’omonima

¹³ Segretario Generale FIA – Fondazione Italiana Accenture

Accademia in occasione di Expo. Non è vero quindi che Expo è stato fine a sé stesso ma è stato cultura, un'occasione di rilancio per Milano. Oggi Milano è un'altra città: in questi mesi di Expo camminando per le strade si poteva veramente respirare un'aria diversa e percepire che le cose stanno veramente cambiando.

Guardando ad altri progetti, non è ancora stato lanciato, ma i dialoghi sono assolutamente partiti sul rilancio di Venezia, come città d'arte ma come città che di fatto fa la sua fortuna partendo dalla scienza e dalla tecnologia. La ricchezza artistica di Venezia nasce infatti dal suo ingegno e da tutto quello che nei secoli – ad esempio il cotonificio, l'arsenale, la fabbrica del sale – ha creato la possibilità dello sviluppo del commercio, della sua ricchezza conseguente e quindi della cultura e dell'arte. Il tutto si riflette nell'acqua: una Venezia “doppia” che guarda se stessa.

Tutto questo processo in realtà è già in movimento, quindi il Capitale Culturale c'è, l'aspetto digitale ne costituisce una fetta importante e l'esempio veneziano è interessantissimo nel suo voler riprendere il concetto di scienza e tecnologia dentro la città dell'arte e di come queste possano essere utilizzate per un rilancio. In tutta Italia stanno nascendo progettualità del genere e devono continuare a nascere e ad essere accompagnate.

Sono quindi assolutamente ottimista su tutti questi aspetti.

Dopodiché viene il come farlo. L'intenzione è procedere – e qui probabilmente la differenza rispetto ad altri Paesi – in una situazione che viene definita, forse anche erroneamente, del non profit. In realtà vogliamo che il margine che viene creato venga reinvestito per fare meglio e per una crescita detta “a grappolo”. L'esempio in questo senso è “Vita” che pur essendo una non profit è quotata in borsa; non necessariamente quando si parla di non profit il profitto è il danno, ma anzi bisogna creare sviluppo economico e marginalità, necessaria per la sostenibilità dell'impresa culturale e del sistema del rilancio del Capitale Culturale del nostro Paese. Questo è il verbo che vogliamo predicare in quanto Fondazione Italiana Accenture.

Il secondo tema di questi due giorni, il Capitale Umano, è un tema più difficile e allo stesso tempo più facile da affrontare perché sappiamo che è costituito da noi e dai giovani. Questi ultimi si trovano in una situazione di difficoltà occupazionale tale da poter essere considerati come classe disagiata, che però ha la fortuna, a differenza delle generazioni precedenti, di essere molto più a contatto con l'Europa, questo perché il progetto Erasmus è stato inventato perché le culture si trasferissero; 30 anni fa si parlavano meno lingue e meno diffusamente di quanto non si faccia oggi, i giovani d'oggi hanno la capacità di comunicare più facilmente con gli altri giovani, perlomeno d'Europa. Pur tuttavia siamo in una situazione di disagio lavorativo. Ecco di nuovo insieme Capitale Culturale e Capitale Umano, che dovrebbero costituire un momento importante d'incontro: vediamo nascere e rafforzarsi istituzioni importanti, come i corsi di laurea in Economia della Cultura, un filone di studi molto rilevante, ed è bello vedere classi piene di giovani – nelle mie esperienze dirette in Bocconi, Cattolica, Ca' Foscari e altre realtà statali – entusiasti e allo stesso tempo un po' impauriti e insicuri. Il punto è che bisogna diventare imprenditori di cultura, bisogna essere imprenditori di se stessi. Muhammad Yunus dice che dobbiamo diventare *job*

creators e non *job seekers*: dobbiamo avere la possibilità di creare un lavoro proprio e accogliere altri nel proprio progetto imprenditoriale culturale, non limitarsi a cercarlo. Bisognerebbe quindi mettere insieme tutti gli elementi di cui si è parlato, aggiungendone un altro che è quello del territorio, in particolare dei territori che in alcune zone d'Italia sono più svantaggiati per collocazione geografica, anche se ricchissimi a livello culturale, come ad esempio la Lunigiana. Noi come Fondazione abbiamo dedicato un progetto importante a quest'ultimo tema, abbiamo creato una *call for ideas* che mettesse insieme questi elementi e quindi arte che realizza occupazione sociale, unendo Capitale Culturale e Capitale Umano nell'ambito dell'impresa sociale per l'impatto che può avere sul territorio. Questa *call* è stata vinta da un gruppo di Associazioni tra cui figura anche Promo PA Fondazione, che sta lavorando intensamente e noi speriamo che sia un seme che faccia crescere una grande pianta ma che sia soprattutto un esempio, un pilota, un modello che possa essere riportato in altre zone d'Italia per creare una Rete e svilupparsi tramite la tecnologia e la trasformazione digitale. Diciamo quindi che il terreno è fertile.

Grazie ancora a tutti.

FOCUS 2 – EUROPA, ART BONUS E PON: INCENTIVI E RISORSE PER LA CULTURA

Intervento di Antonella Recchia¹⁴

Buongiorno, grazie alla organizzazione per questo invito che ho colto molto volentieri, come del resto accade ogni anno per LuBeC.

Nella definizione della prima giornata, quindi Capitale Culturale e Capitale Umano, credo che questo nostro *focus* debba incentrarsi sul “Capitale Capitale,” cioè sulle risorse economiche perché, in effetti, come ha detto prima il Dott. Gaddo della Gherardesca, alla fine delle relazioni, delle discussioni e delle strategie, c’è sempre bisogno di vedere con quali risorse queste si attuano.

In questo momento, in questa fase, in quest’anno, possiamo dire che c’è stata una svolta oggettiva, molte cose sono cambiate: innanzi tutto per quanto riguarda la credibilità del nostro Paese nei confronti dell’Europa nell’impegnare risorse comunitarie nel campo della cultura. Sono cambiate pure le decisioni del Governo italiano, della politica, nell’invertire finalmente quel *trend* negativo che è stato registrato fino all’anno scorso di de-finanziamento progressivo del settore della cultura. È stato detto da studiosi e analisti autorevoli che il settore della cultura e del patrimonio culturale è stato quello più de-finanziato a partire dai primi anni 2000, non ovviamente in misura assoluta, ma in misura percentuale: è questo il segnale straordinariamente negativo che abbiamo ereditato e che dall’anno scorso ha cominciato a cambiare, ci vuole tempo ma gli effetti si vedranno. Infine, il terzo cambiamento che pur c’è stato, è stato quello di guardare al “comparto dei privati” - con una definizione molto generica, onnicomprensiva e forse anche un po’ confusa - con occhi meno segnati dal punto di vista ideologico e di pregiudizio, come a un comparto che può dare molto, con cui bisogna ragionare in termini di partecipazione, di sostegno ma anche di aspettative a cui vanno date delle risposte.

Questo rapporto, più sereno e scevro da pregiudizi, si è concretizzato con la Legge 106 del 2014, meglio nota come *Art Bonus*. A questo proposito vorrei dire ai partecipanti del *focus* precedente che è sacrosanta l’aspettativa dei privati detentori di patrimonio culturale a vedere riconosciuti i loro diritti al contributo dello Stato, che partecipa in qualche misura alle spese di manutenzione del patrimonio culturale privato che però ha un valore pubblico, tant’è vero che viene aperto alla pubblica fruizione. Quest’anno, dopo anni di chiusura di finanziamenti e di erogazione di contributi, c’è una ripresa; certamente il debito è alto, valutato in poco più di 100 milioni di euro, ma quest’anno si cominciano ad erogare i contributi dovuti dallo Stato per una cifra che può sembrare inadeguata, 10 milioni di euro, ma è l’inizio di una inversione di tendenza.

Siamo di fronte a un cambiamento nell’ambito delle risorse materiali, che è sicuramente di notevolissimo valore, anche dal punto di vista dei significati, oltre che

¹⁴ Segretario Generale del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo

dei fondi messi in gioco. A questo cambiamento così importante si accompagna – non è oggetto del *focus* ma ci tengo a dirlo lo stesso - l'attuazione progressiva e continua, senza ripensamenti, ma anche con grande fiducia, della riforma organizzativa del nostro Ministero: questa, bisogna ribadirlo, riguarda gli assetti, la gestione, la modalità di attuazione delle leggi, ma non modifica in nulla le leggi di tutela, che includono anche quelle di valorizzazione, e non de-potenzia in alcun modo il dettato costituzionale, che viene ribadito per mettere in guardia da un'applicazione della riforma che viene vista da alcuni come il male assoluto. Man mano che la riforma si va calando sul corpo vivo del Ministero, che è fatto di quel Capitale Umano che abbiamo il dovere di difendere, di rafforzare, di riconoscere e di motivare fortemente, si cominciano a vedere gli effetti positivi. Certamente ci sono le resistenze e le difficoltà: bisogna fare i conti con una struttura che è anche affaticata da circa 15 anni di riforme continue, però nell'assetto che si sta realizzando si vede finalmente una chiarezza, una direttiva, una visione; ripeto che non modifica in nulla le norme fondamentali di tutela del nostro Paese.

Torniamo quindi alle risorse materiali: nei tre ambiti – Europeo, Nazionale e Privato – le linee di finanziamento hanno caratteri molto innovativi. Nei confronti dell'Europa è stata recuperata una credibilità, come dicevo prima, e poi chiederò al mio amico Giampiero Marchesi di spiegare come questo sia stato possibile, attraverso una strettissima “cooperazione istituzionale rafforzata”, come lui l'ha definita almeno 2 anni e mezzo fa, quando l'Italia era di fronte a una situazione davvero deprimente, avendo a disposizione risorse comunitarie che non si riuscivano a spendere (parlo sempre del contesto culturale e della cultura per lo sviluppo) e una bassissima attenzione e reputazione in Europa. L'enorme lavoro che è stato fatto dall'allora Ministro della Coesione e dalla sua struttura, in particolare proprio da Giampiero Marchesi – e non lo dico perché è qui presente - ha permesso di ricostruire una reputazione nazionale.

Per quanto riguarda il finanziamento con fondi nazionali, abbiamo anche qui recuperato una posizione in termini percentuali significativa e questo è il risultato di una consapevolezza a livello politico di quello che si può fare investendo in cultura: si può fare naturalmente molto di più ma intanto abbiamo cominciato a cambiare direzione.

Il finanziamento da parte di privati è il segnale di una riduzione dell'ambito del pregiudizio che riguardava questo settore. Ho visto dal programma che si parlerà dettagliatamente dei dati di Art Bonus, raccolti dalla società Arcus SpA, che è una società *in house*, a cui il Ministero ha affidato il compito di diffondere e comunicare la possibilità di fortissimo vantaggio fiscale connesso con la donazione senza alcun secondo fine, quindi non è una sponsorizzazione da cui ci si aspetta ricadute in termini di immagine ma una donazione *tout court*, un atto di puro mecenatismo, a cui corrisponde però un vantaggio fiscale ben alto, il 65%. Questa misura era attesa da anni e ad essa si collega moltissimo ogni aspettativa in ordine all'effettiva partecipazione delle aziende italiane e dei privati alla necessità di sostenere il patrimonio culturale.

Analizzando questo argomento possiamo individuare alcuni fattori di forza, a prescindere dai dati: innanzi tutto c'è una diffusione di maggiore consapevolezza, non solo tra le imprese o le fondazioni, ma anche dei privati cittadini o gruppi di cittadini. L'obiettivo è sicuramente arrivare a finanziamenti importanti, ma è anche quello di creare attenzione, consapevolezza, partecipazione. Come diceva prima Pier Luigi Sacco, se non c'è partecipazione e *humus* diffuso per l'innovazione, ogni processo di valorizzazione, anche economica, dei territori finisce male e annega nella velleità di un'imposizione dall'alto. Quindi partecipazione. I dati verranno comunicati nel dettaglio più avanti ma vi anticipo che si parla di oltre 16 milioni di euro di finanziamento. Sono tanti, sono pochi? Non lo so. Certo è che c'è una mobilitazione, che diventerà ancora maggiore man mano che viene implementato il sistema di gestione telematica di questa procedura, affidata appunto, ad Arcus S.p.A.

Tornando a quello che riguarda i contributi nazionali è fondamentale il richiamo a questa destinazione di risorse nazionali voluta dalla Legge 190 del 2014, cioè dalla Legge di Stabilità per il 2015, di 100 milioni per la tutela; si tratta quindi di fondi che si ripeteranno per il 2016-2017 e anche successivamente. Sono risorse fondamentali per riattivare un settore veramente asfittico: quando abbiamo cominciato a fare le programmazioni – che nel nostro Ministero provengono dai territori – il Ministro Franceschini è rimasto disorientato dal fatto che le richieste fossero tutte di ordine pratico - del tipo “ripariamo il tetto, rifacciamo l'impianto, cambiamo gli infissi” - e si domandava come mai non si pensasse in grande, a grandi progetti strategici. La risposta è che nel nostro Paese non siamo più abituati a pensare in grande, e non pensiamo invece solo in piccolo ma in piccolissimo, cercando di “mettere le toppe” dove possibile. Ma stanno cambiando le cose e abbiamo delle risorse aggiuntive, istituite e volute già nella Legge 106, quella appunto dell'Art Bonus, di 80 milioni di euro per i grandi progetti strategici, cioè quelli che con le risorse nazionali vanno a svolgere un'azione complementare e analoga a quella che si svolge con le risorse comunitarie attraverso il Programma Operativo Nazionale Cultura e Sviluppo.

Voglio insistere su questo punto: è effettivamente la prima volta che nel nostro Paese riusciamo a diffondere una strategia nazionale di intervento sul patrimonio culturale e anche, con un segmento del Programma Operativo Nazionale Cultura e Sviluppo - di cui chiedo a Giampiero Marchesi ed Edoardo Gugliotta di parlare, perché c'è anche una componente sul micro-credito che va sottolineata -, ci rivolgiamo alle imprese culturali e creative che possono essere attivate intorno ai grandi attrattori culturali che sono, appunto, i luoghi sui cui si investono queste risorse economiche comunitarie. Una strategia nazionale di “attacco”, scusate il termine forte, al degrado del patrimonio, delle città, alla necessità di valorizzare i territori, soprattutto quelli non interessati dai grandi flussi turistici che, come sappiamo, nel nostro Paese sono concentrati in alcune città d'arte, lasciando in una situazione negletta ingiustamente luoghi, città, percorsi, pezzi di territorio, che invece meriterebbero di essere conosciuti e valorizzati molto di più.

Quindi la strategia è il Piano Operativo Nazionale - Fondi Strutturali nelle Regioni del Sud, il Piano Strategico Grandi Progetti nelle Regioni in cui non ci sono destinazioni di fondi strutturali centrali, perché le Regioni hanno la possibilità di orientare i loro

programmi operativi regionali della programmazione comunitaria 2014-2020, per azioni complementari sul territorio ma unitarie dal punto di vista della tematica a quelle che il Ministero attuerà.

Abbiamo un rafforzamento amministrativo importante che si avvarrà anche di strumenti di devoluzione di alcuni pezzi della procedura. Ad esempio, tutta la parte degli appalti delle grandi opere pubbliche verrà demandata a una centrale unica per liberare risorse pregiate, tecniche nei nostri istituti, che invece devono pensare ai progetti, all'esecuzione delle opere. L'obiettivo è quello di accelerare al massimo la spesa per ottenere i risultati che vogliamo, quindi tenere in piedi un patrimonio, valorizzare le attività, ma anche mobilitare e portare sui territori risorse economiche importanti.

A questo punto chiedo a Giampiero Marchesi se ci vuole raccontare la genesi del Piano Operativo Nazionale Cultura e Sviluppo, in particolare un approfondimento dell'Asse II, che è quello più innovativo rispetto all'intervento classico sugli attrattori culturali e se ci vuole dare anche qualche visione di futuro per quello che riguarda altre risorse importanti, come il Fondo di Sviluppo e Coesione.

Intervento di *Giampiero Marchesi*¹⁵

Inizio tenendo il filo con le sessioni precedenti: io sono stato per molto tempo al Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e in questo ruolo ho lavorato in anni passati, insieme con Antonella, in una situazione molto precaria nei rapporti con l'Unione Europea per quanto riguarda i fondi strutturali dedicati alla cultura; ora abbiamo un po' risalito la china e acquisito una nuova credibilità rispetto a questo. Non ci dobbiamo mai dimenticare che i fondi strutturali sono politiche di sviluppo, non finanziano restauri ma progetti di sviluppo territoriale che possono basarsi sulla valorizzazione del patrimonio: naturalmente per valorizzare il patrimonio bisogna restaurarlo ma sono politiche territoriali non di finanziamento.

Inorridisco quando leggo in certi titoli "Finanziamento dei beni culturali – fondi strutturali". C'è un progresso culturale da fare rispetto a questo che mi meraviglio che ancora non si sia diffuso e la colpa è di chi si occupa di fondi strutturali, quindi anche mia. Però ci voglio arrivare collegandomi a quanto si diceva prima: mi trovo nella situazione esattamente opposta a quella del nostro interlocutore del *focus* precedente, il dott. della Gherardesca, che si chiedeva se fosse davvero una fortuna avere in eredità un grande patrimonio privato da dover tutelare e valorizzare. Io mi sono trovato per fortuna e per circostanza ad occuparmi di patrimonio e risorse pubbliche, in situazioni abbastanza complesse. Purtroppo le risorse pubbliche sono molto scarse in questo periodo per investimenti e per il funzionamento dei servizi e dell'amministrazione, ma le risorse in generale sono scarse per definizione, se non lo fossero rispetto agli obiettivi non esisterebbe il problema economico.

¹⁵ Presidenza del Consiglio dei Ministri. Coordinatore Struttura di Missione APT – Aquila, POIN Attrattori.

In questo periodo il problema è particolarmente rilevante: se le risorse pubbliche sono scarse si devono destinare secondo determinate priorità. Quando si dice, come sottolineava Antonella, che alcune delle priorità riguardano il patrimonio e le attività culturali, è già un passo importante. Ci sono poi priorità che riguardano alcune situazioni particolarmente difficili della comunità nazionale, nelle quali ancora il patrimonio culturale può svolgere un ruolo molto rilevante. Io dirigo attualmente la Struttura di Missione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che è un organismo strano ma che si occupa di cose abbastanza complesse. Mi trovo a lavorare come Struttura di Missione, lo dico a titolo di esempio, in tre posti che sono simboli delle difficoltà di un Paese che si sta cercando di ricostruire e al tempo stesso sono luoghi nei quali il patrimonio culturale svolge e può svolgere un ruolo importantissimo.

Si tratta di L'Aquila - le cui difficoltà di ricostruzione non le devo certo dire io - Taranto - dove c'è una situazione abbastanza drammatica, conosciuta per un problema industriale e ambientale importantissimo, ma che è anche una città dove c'è uno dei più importanti musei archeologici d'Europa e del mondo - e Pompei.

Queste tre situazioni di cui mi sto occupando come Struttura di Missione, naturalmente in collaborazione, sono molto complicate, e chi deve programmare risorse pubbliche ha deciso che bisogna intervenire: lo deve fare lo Stato, le amministrazioni locali, devono essere coinvolti i cittadini. In tutte queste città, per motivi diversi - a Pompei non c'è nemmeno bisogno di dirlo - gli interventi per il patrimonio culturale hanno importanza in sé, perché, ad esempio, se c'è una chiesa che è pericolante ma importante è fuori discussione che bisogna restaurarla e così restituirla ai cittadini. L'intervento sul patrimonio culturale in tutte e tre le situazioni, seppure molto differenti, ha un significato che si può vedere se si vive il territorio, perché sono tutte molto difficili. Il primo problema è di coesione sociale, il patrimonio è riferimento per la comunità, se non lo è bisogna far sì che lo diventi. Ancora un elemento importante in termini fiduciari: se l'amministrazione pubblica, lo Stato, la Regione, interviene in situazioni difficili e rimette in sesto pezzi di città o di patrimonio e li rende fruibili per i cittadini, le persone e soprattutto i giovani, cominciano ad avere di nuovo fiducia nello Stato, a sentirsi parte di una comunità e quindi anche ad avere propensione a sperimentare, se gli si dà l'occasione, innovazione, attività culturali, imprese, etc., se manca questa precondizione questo non avverrà.

La terza cosa è ancora più importante è la legalità: quando in un posto degradato si mette in atto un restauro, si rimette in piedi una chiesa, un museo, si apre uno spazio, quello diventa un presidio di legalità. Venire in Toscana, con tutto il rispetto, è "vi piace vincere facile", invece andando in quelle aree più disagiate è evidente come questo può avvenire. È vero che le cose nell'intervento pubblico sono lente, complicate e difficili ma - lo dico dalla parte di chi con una certa passione se ne occupa, non essendo sicuro di conseguire gli obiettivi che gli sono stati assegnati - bisogna fare di tutto per portare avanti anche solo un pezzetto del progetto finale. Sono aspetti che secondo me vanno attentamente sottolineati.

Certamente per fare questo servono risorse. Io sono anche autorità di gestione del POIN Attrattori 2007-2013, all'interno del quale è la realizzazione del grande Progetto

Pompei. Questa è una piccola e silenziosa operazione, che è stata fatta dal Ministero dei Beni Culturali, con l'aiuto dei colleghi delle quattro Regioni del Sud, nella quale è stato preso un programma che non funzionava e che la Commissione Europea voleva chiudere, dicendo che non ci sarebbero stati più investimenti per la cultura nei fondi strutturali nel Sud d'Italia, perché non era possibile che delle risorse venissero sprecate, e circa 3 anni fa è stato rivoluzionato. Abbiamo preso l'obiettivo che sembrava quasi impossibile, cioè di realizzare un grande progetto a Pompei in tre o quattro anni, e oggi aspettiamo a dire che quest'operazione è un successo perché dobbiamo arrivare al 31 dicembre 2015, ma siamo nei binari per renderla tale. Tante cose sono state fatte. Il progetto non si concluderà nel 2015 ma nel 2016-2017 a Pompei si saranno spesi non i 105 milioni previsti dalla Commissione Europea ma ancora un po' di più. Con questa operazione si è fatto sì che la Commissione Europea si ricredesse sulla capacità dell'Italia, talmente tanto da dire che nel 2014-2020 ci dovrà essere non solo un Programma Operativo Nazionale per la Cultura, ma che dovrà avere il Ministero per i Beni e le Attività Culturali come autorità di gestione. Anche questo è il riconoscimento di un filiera istituzionale che prima non c'era e che adesso opera e quindi per questo la Presidenza del Consiglio dei Ministri lavora insieme con MiBACT e Regioni del Sud.

Ho usato il termine silenzioso: purtroppo siamo in un Paese in cui se cade mezzo muro a Pompei ci sono titoli su tutti i giornali, se invece ce la facciamo a salvare un programma, se il Grande Progetto Pompei ha impegnato 120 milioni di euro e sta realizzando gli interventi, se si recupera credibilità, tutto rimane silenzioso, siamo noi a doverlo comunicare.

Le possibilità che si creano non devono essere sprecate. E qui veniamo ai punti dolenti. Il POIN Attrattori di cui mi occupo all'inizio è stato un fallimento e poi siamo riusciti un po' a rimmetterlo in piedi. Questo perché abbiamo dovuto ammettere di essere stati troppo ambiziosi e il sistema non è riuscito a reggere la complessità degli obiettivi: il POIN era impostato inizialmente per fare progettazione integrata nel Sud. Era un obiettivo nobile e necessario perché altrimenti non si crea sviluppo. Tuttavia, la capacità amministrativa, istituzionale e tecnica, non nelle Regioni del Sud, ma del centro e del Ministero non era in grado di gestire operazioni complesse e quindi abbiamo fatto un'operazione di semplificazione. Non è stato facile e ci sono voluti diversi mesi, però questo ci dice molte cose: le risorse sono sempre poche rispetto ai fabbisogni però possono essere tante, soprattutto in determinati luoghi, rispetto alle capacità di utilizzarle. Se non si hanno le capacità giuste è meglio razionalizzare gli interventi, programmarli e ragionare per priorità. Non si può generalizzare: le risorse per la cultura probabilmente sono poche in Toscana per una serie di ragioni che attengono alle riduzioni di bilancio regionale e nazionale e al fatto che i Fondi Strutturali in tutto il centro-nord non possono intervenire sui beni culturali. Sono invece molte di più in alcune Regioni del Sud. Ma sia in Toscana che al Sud che a livello nazionale sappiamo che ci sono alcuni fattori che spesso impediscono che le buone intenzioni diventino presto realtà. Ovviamente la farraginosità di alcune procedure fa sì che ci sia un'incompatibilità tra le buone intenzioni e i fatti, ad

esempio, tra le regole del disimpegno europeo a 3 - 4 anni e un cantiere più o meno grande italiano.

Il secondo problema è di progettazione: spesso si allocano risorse su buone idee, documenti pregevoli che non sono però tradotte in veri e propri progetti. Naturalmente ben vengano le buone idee ma è necessario tener presente che bisogna finanziare quello che appare concretamente realizzabile. Il problema è quindi lanciare nel Paese una capacità di progettazione che al momento non c'è: sta venendo progressivamente meno quella pubblica, mancano le risorse per quella privata. Il risultato sarà trovarsi a dover decidere di finanziare prima la progettazione e poi le opere, onde evitare di immobilizzare risorse in progetti che partiranno chissà quando. Anche su questo si sta lavorando.

Il terzo elemento è il dopo: quando si interviene su un progetto non ci si può limitare a pensare al singolo cantiere che ha una durata limitata nel tempo, bisogna anche capire come si articolerà la gestione del suo contenuto e chi se ne dovrà occupare. Su questo torno al ruolo dei privati e dico che c'è grande spazio, perché questi non si possono limitare - qui mi scuso nel dire una cosa molto rudimentale - a contribuire al restauro di monumenti, anche grazie all'Art Bonus, ma ci si aspetta dal privato un contributo più grande e ideale. A me piacerebbe ad esempio che qualcuno si misurasse, anche nelle situazioni più disperate in cui mi ritrovo a lavorare, su proposte ad esempio per Taranto, per Pompei che non fossero di mera partecipazione agli utili che genera. Mi piacerebbe anche i privati cominciassero, in accordo con l'amministrazione pubblica, a finanziare e promuovere se è il caso idee e progetti, perché i giovani hanno bisogno di essere finanziati, anche nel campo dei beni culturali. Se il mondo privato regalasse all'amministrazione pubblica buoni progetti, farebbe un pezzo rilevante del percorso che serve per realizzare buone opere.

Intervento di *Eduardo Gugliotta*¹⁶

Porto il saluto del Commissario Paolo D'Alessio. Come ricordava il Segretario Generale del MiBACT, il Credito Sportivo è una banca che, a dispetto del nome, interviene anche nel finanziamento nel settore dei beni e delle attività culturali. Noi siamo l'unica banca pubblica esistente nel Paese e siamo specializzati nel finanziamento allo sport, come è più ovvio immaginare, e ai beni e nelle attività culturali. La recente riforma statutaria, dello scorso anno, ha di fatto pubblicizzato la banca, consegnando la proprietà per l'80% direttamente al Ministero dell'Economia e delle Finanze, e indirettamente per un altro 10% attraverso Cassa Depositi e Prestiti.

È molto importante che il Governo abbia immaginato di presidiare un settore come quello dei beni e delle attività culturali, in maniera specifica con un operatore creditizio. La capacità di leggere il fenomeno rispetto al quale si devono poi attivare delle linee di finanziamento è importante, altrimenti noi governiamo settori particolari con meccanismi di *rating* interni alle banche, calati dall'alto, e gestiti normalmente nelle direzioni anche lontane dai territori, che sicuramente non favoriscono la capacità di

¹⁶ Responsabile supporto commerciale e *marketing* ICS - Istituto del Credito Sportivo

leggere i fatti nello specifico settore. Noi vogliamo essere un tassello del complesso meccanismo che è stato descritto fino a questo momento e che si sta attivando e intervenire per quello che possiamo. Intanto, auspico che i contatti con il MiBACT riprendano, perché per noi è importante - al di là dei momenti formali in cui il MiBACT sarà chiamato a concertare la Presidenza dell'Istituto, appena si chiuderà questa vicenda straordinaria legata alla trasformazione statutaria - ricevere delle indicazioni, delle direttive e un supporto concreto: avere a disposizione un soggetto bancario a tutti gli effetti, pubblico, con un *know-how* specifico nel settore, necessario per poter leggere i fenomeni finanziari al meglio è importante.

Abbiamo iniziato partendo per similitudine da quello che ci era più consono, quindi dagli immobili, dalle strutture. Supportiamo l'Agenzia del Demanio, attraverso una convenzione che riduce i costi del finanziamento limando i nostri margini, nel progetto "Valore Paese", nelle sue due articolazioni "Dimore" e "Fari", per creare una rete di infrastrutture che siano dal punto di vista turistico ricettive, sul modello dei *Paradores* e delle *Pousadas* spagnole e portoghesi. I Fari devono essere oggetto di una concessione di valorizzazione per creare una rete nazionale attrattiva da un punto di vista turistico. Abbiamo fatto un'altra convenzione con gli amici dell'Associazione Dimore Storiche, qui rappresentata dal Presidente della Toscana, Niccolò Rosselli Del Turco. Abbiamo in sostanza provato a fare degli accordi, tra l'altro anche per risolvere - e non ci siamo ancora riusciti - il problema dell'anticipazione dei crediti emanati nei confronti del MiBACT, per aver ristrutturato e reso fruibili alla cittadinanza i loro immobili. Da questo punto di vista a volte il privato riesce a dare un servizio alla collettività che il pubblico non riesce a dare: il *profit* è a volte in grado di generare oltre che valore economico anche valore sociale, cosa che il *non profit* non sempre è in grado di fare. Bisogna quindi saper leggere le situazioni e non affidarsi alle etichette.

Quello che noi vogliamo contribuire a fare, visto che siamo un'Istituzione finanziaria con obiettivi pubblici, vigilata da un'autorità pubblica è che, ad esempio, ai sensi dell'articolo 37 del regolamento 1303, noi possiamo gestire strumenti finanziari, nell'ambito dei PON e dei POR, a vantaggio di soggetti che si occupano di innovazione per la cultura. C'è una grande vastità di patrimonio pubblico nel nostro Paese che non è pienamente utilizzata o non lo è affatto. Questo si può connettere a dei processi di innovazione sociale a base culturale che rimettano al centro le comunità, attivando le comunità stesse, creando coesione sociale, sviluppando capacità di innovazione, anche in alcuni contesti di imprenditorialità e di generazione anche di valore economico. È chiaro che se lasciamo governare processi di questo tipo - e lo dico nonostante sia rappresentante di una banca - solo da logiche strettamente economiche, probabilmente non facciamo il nostro lavoro bene. Ritengo che aver indirizzato una banca come la nostra verso il finanziamento di questi fenomeni possa consentirci di intervenire nel finanziamento di queste operazioni, che possono apparire, e spesso sono, un po' deboli dal punto di vista economico, strutturando degli strumenti. Noi gestiamo dei fondi pubblici - fondi di contributi e degli interessi, fondo di garanzia - finalizzati allo sport, che potremmo creare anche per il settore della cultura e potremmo, anche se non direttamente, ma magari con una sorta di partita di giro, anche finanziare: la banca produce utili. Alla chiusura della fase di

amministrazione straordinaria consegneremo decine di milioni di euro di utili al Ministero dell'Economia. Se una parte di queste somme venisse dirottata per creare dei fondi pubblici da far gestire, similmente a quanto avviene per lo sport, all'Istituto per il Credito Sportivo, potremmo sicuramente essere più incisivi sia nella riduzione del costo del finanziamento sia nella garanzia e quindi nel facilitare l'accesso al credito. Quest'ultimo, unitamente alla gestione di strumenti finanziari, appositamente finalizzati, potrebbe in qualche modo innervare le comunità di strumenti per poter operare nell'ambito delle attività culturali, far finalmente anche entrare i giovani a pieno titolo nella cultura, anche portando delle novità che sono necessarie. Se, ad esempio, un modello stenta, probabilmente non si deve pensare che quello stesso modello possa miracolosamente risorgere a nuova vita senza che ci sia un'innovazione anche di soggetti che mettono in opera con la loro esperienza, voglia di fare e capacità, che non sempre devono essere costretti a portare all'estero. Trovare la possibilità, ad esempio, di poter favorire la concessione di valorizzazione, che pure è stata la chiave di volta per attivare tante procedure e tante attività di carattere culturale e economico, se si vuole accedere in una banca bisogna avere delle garanzie reali nel caso in cui non si generi un flusso adeguato. Una volta, proprio riconoscendo la peculiarità del settore sportivo, sociale e culturale, gli enti locali potevano prestare fideiussione comunale e quindi l'attivazione della comunità avrebbe portato ad una riscrittura delle gerarchie e delle priorità per cui il Comune in qualche modo era legittimato e stimolato ad intervenire a garanzia di certe operazioni. Il patto di stabilità ha di fatto vanificato questa possibilità, allora a iniziative di alto valore sociale sostenibili ma che non hanno piena possibilità di accesso al credito, qualche strumentazione la dobbiamo fornire. Noi siamo disponibili e pronti a portare un nostro contributo.

Omaggio a Khaled Al Asaad

Direttore del parco archeologico di Palmira

PER NON DIMENTICARE

LuBeC, attraverso la proiezione di un filmato, ha voluto ricordare un fatto tragico avvenuto nei mesi scorsi, che dimostra come il patrimonio culturale sia un valore, talmente tanto importante che la sua difesa può costare la vita.

Fra le tante vittime, Khaled Asaad.

FOCUS 3 – MUSEI E INNOVAZIONE TRA PUBBLICO E PRIVATO

Intervento di **Claudia Ferrazzi**¹⁷

Io sono una *outsider* tra le persone che mi circondano perché faccio parte dell'amministrazione francese, della generazione *Erasmus* di cui si parlava nel precedente *focus*, ma al contrario, cioè di quegli italiani che sono in giro per l'Europa. Sono un Amministratore Generale, ho iniziato al *Louvre* a Parigi e ora sono all'Accademia di Francia. Sono qui perché amica e tifosa dei cambiamenti in corso: in Francia si dice *tiers bienveillant*, infatti io mi sento “terza” perché esterna, ma ho anche una benevolenza e un reale impegno negli scambi vari, che sono molto utili in questo momento. Mi si chiede di parlare di musei, di innovazione, di pubblico-privato. Abbiamo pertanto deciso di lanciare quattro temi che chiedo ai tre relatori di questo *focus* di cogliere al volo per iniziare un dialogo.

Il primo tema che volevo sollevare, uno dei temi importanti di cui si parlerà anche nei *workshop* del pomeriggio, è il sostegno dei privati alla politica culturale pubblica.

Si tratta di un sostegno certamente finanziario, ma anche di partecipazione, di impegno, di stimolo, per una politica che rimane pubblica. In Francia è stata strutturata una serie di tre leggi nel 2003, che si chiamano appunto “Leggi sul mecenatismo”, a cui in parte si ispira Art Bonus, che costituiscono un dispositivo di aiuti, defiscalizzazioni e di controparti che permettono al privato di essere riconosciuto nel suo contributo alla politica culturale pubblica. In questo modo si costituisce una sorta di schermo tra il donatore e l'istituzione, in modo che la politica rimanga pubblica e allo stesso tempo il donatore si trovi riconosciuto perché, tramite un sistema che in Francia si chiama “di controparti”, si riconosce, appunto, che per una parte del valore del dono bisogna dare atto del contributo del privato.

Ovviamente ci sono differenze tra il sistema francese e quello italiano, ma porto l'esempio francese perché lì si è arrivati ad assicurare a tutti gli istituti, tra il 15 e il 20% di risorse che vengono dal mecenatismo, cioè dall'apporto generoso di donatori. Quest'ultimo dato si aggiunge a un insieme che in Francia chiamiamo “risorse proprie”, di cui l'istituto ha il controllo, che possono essere sia la biglietteria sia l'affitto degli spazi, e tutte le risorse ulteriori. Unendo questi due dati si arriva a raggiungere tra il 30 e il 50% del budget annuale. Ovviamente per il *Louvre* sarà un dato molto vicino al 50%, per l'Accademia di Francia più verso il 30%.

Per il futuro stiamo lavorando sia a livello nazionale sia nei singoli istituti, concretamente a degli strumenti di finanziamento di medio-lungo termine, perché è fondamentale questo bisogno di durata nel finanziamento, nel progetto, nel sostegno; la conferma ci arriva in particolare grazie alla partecipazione e al legame con il pubblico dei visitatori: la loro fedeltà e successiva trasformazione in altro. Questo tema della durata permette anche di esplorare un nuovo mondo per le istituzioni francesi che è quello delle donazioni e dei lasciti e della relazione con i notai. La

¹⁷ Segretario Generale Accademia di Francia.

seconda osservazione è sull'autonomia: ovviamente le leggi sul mecenatismo sono potute nascere e crescere all'interno di un sistema di enti autonomi, rappresentati da una figura di vertice e da un'amministrazione. In questo senso è estremamente importante la riforma, che vediamo in corso, dei 20 musei autonomi perché dà la possibilità di assegnare obiettivi ben precisi e poi di lasciar liberi sui mezzi, lasciar lavorare e verificare ed eventualmente dibattere, dopo un numero "X" di anni – di solito 3 – sui risultati raggiunti, sulle modifiche o su un eventuale prosecuzione.

Ritorno alla politica culturale pubblica: prima è stato citato il *Louvre Lens*, che è uno dei progetti che il *Louvre* ha realizzato, ormai 2 anni e mezzo fa. Certamente il contributo dei privati è stato fondamentale per questo progetto, sia nell'investimento sia, soprattutto oggi, nel finanziamento annuale di un museo che è estremamente complesso, perché ha una sala di spettacolo, una zona espositiva, una "galleria del tempo", secondo il concetto di poter passeggiare all'interno delle collezioni sulla base di un filo cronologico. Questo progetto nasce dalla voglia di un territorio che è stato scelto in una competizione tra sette soggetti e che ha strutturato tramite questo progetto il suo investimento culturale ma anche sociale nel suo insieme, con un totale di 220 milioni di euro tra Regione, Dipartimento, Città e Fondi Strutturali, con una generosità aggiunta a livello nazionale per mettere a disposizione *savoir faire*, opere, idee. L'investimento è quindi pubblico e genera un indotto innanzitutto sociale. L'ingresso e l'approfondimento da parte dei privati non toglie assolutamente, ma anzi aumenta il bisogno di un progetto pubblico condiviso.

Il secondo tema che volevo lanciare è l'indotto e l'impatto dell'investimento culturale. Io sono un'appassionata lettrice di questa letteratura "terribile" di economisti culturali che tratta di come si misura l'impatto e l'investimento culturale e degli infiniti dibattiti sul "Fattore 3" - "Fattore 7". Noi al *Louvre Lens* eravamo a un Fattore 3, cioè significa che con un euro di investimento pubblico si induceva 3 euro di investimenti annessi e connessi. Addirittura il *Guggenheim* è arrivato a dimostrare di essere a Fattore 7. A parte queste interessanti diatribe scientifiche, mi interessa parlarne perché è un tema politico importante e perché l'investimento culturale richiede consenso per trasformarsi da una spesa a un investimento. Il consenso crea progetti che hanno una certa durata, crea voglia di realizzare, crea effetto leva nei confronti di investitori privati e locali, crea organizzazione e strutturazione. Per esempio, in Francia c'è questo sistema di "labelizzazione" *Musée de France* che permette allo Stato di riconoscere un ente come museo e che quindi ha accesso a una rete e a una serie di servizi condivisi estremamente importanti.

Il terzo tema è quello delle attività fronte pubblico e delle attività esternalizzate o concesse: questo è forse il legame più quotidiano che oggi gli enti culturali hanno con i privati, perché il settore dei musei e quello dello spettacolo dal vivo, di cui oggi parliamo meno, che tutti pensano a dominante pubblica, vede nella sua attività fronte pubblico tra il 50 e il 60% delle prestazioni realizzate in realtà da privati – concessioni, servizi di ristorazione, guardiana, biglietteria, mostre, edizione di cataloghi, prodotti vari, oltre alle prestazioni di servizio per il funzionamento delle strutture. È un lavoro estremamente importante la compenetrazione tra pubblico e privato e anche lo

sviluppo di professionalità complete da un punto di vista economico-giuridico nei mestieri museali, che appunto richiedono concorrenza, competizione, apertura, trasparenza e un rapporto sano tra l'espressione di bisogni dell'ente culturale e degli interessi rispettivi identificati e poi la condivisione di un risultato. È un tema su cui la Francia ha lavorato molto all'inizio degli anni 2000, con una serie di mutualizzazioni di servizi e con, in particolare, la creazione di una struttura che si chiama *Réunion nationale des musées* che è un prestatario di servizi mutualizzati per i musei. Nel rapporto pubblico-privato è forse il primo tema di contatto tra enti pubblici e impresa, che forse richiederebbe una maggiore attenzione.

Il mio quarto e ultimo tema, prima di passare la parola, è uno scambio più *soft* tra pubblico e privato su pratiche, valori e cultura. In Francia abbiamo fatto questo percorso di estrema mobilità tra pubblico e privato in questi mestieri, essenzialmente nella gestione di carriera, nella mobilità, apertura e modestia mentale, con un aspetto valoriale che è legato al servizio pubblico e al pubblico. Non dimenticherò mai un episodio degli inizi della mia carriera al *Louvre*, quando ero la più giovane dell'*equipe* di direzione e quindi mi è toccato il servizio di turno il 15 agosto, un giorno in cui passano circa 43.000 persone, succede di tutto e alle 18 ci sono ancora 3 ore di fila all'entrata. Io ero distrutta, accasciata su una sedia, e un guardiano mi disse "forse in quella coda che sta entrando c'è un bambino che non è mai entrato in un museo e per questo lei adesso si alza e torna al lavoro!". Dico questo per sottolineare come il sistema valoriale di servizio pubblico sia estremamente importante, anche nel rispetto con il servizio privato, perché condividiamo l'apertura al pubblico e il servizio alla collettività, i valori dello sviluppo, della mobilità. La Francia è stata severamente criticata per il suo sistema di carriera di durata triennale, perché giudicata troppo breve per realizzare qualcosa, però questo ritmo e questa mobilità possono essere da spunto, perché è un ritmo che viene dal passaggio da un mestiere all'altro nelle imprese private e che può dare dei vantaggi, se gestito con intelligenza.

Voglio concludere con il tema della modestia: è proprio dal confronto tra pubblico e privato che è nata, negli anni 2000, all'interno delle carriere francesi di questi mestieri, l'idea del riconoscimento del valore di unire mestieri diversi e del loro confronto, tra coloro che definiscono una linea scientifica artistica e coloro che la realizzano, con risorse umane, *management*, reti territoriali. Il tema della modestia e del confronto tra mestieri è una cosa che in questo momento mi preoccupa molto, nel senso positivo del termine, perché stiamo vedendo – parlavamo prima di attrattività del territorio - che questi movimenti in corso attraggono dall'esterno competenze, voglie, confronti tra mestieri anche diversi. Tutto questo mi fa molto piacere perché penso che siano risorse fondamentali.

Le persone sedute intorno a me oggi non negheranno il dibattito che in questi ultimi mesi ci ha permesso di arricchire a vicenda le nostre esperienze sulle tariffe, sui *budget*, *etc.* Sono diverse matrici e percorsi che mi fa piacere ricordare, perché forse nel settore culturale, dico europeo, non solo italiano, si è mancato di modestia, con delle figure univoche che hanno portato avanti un dibattito poco plurale.

Concludo con questo stimolo verso una cultura più condivisa e lascio la parola ai miei vicini, in particolare a Ugo Soragni, che in questo momento è in prima fila nell'applicazione della riforma.

Intervento di Ugo Soragni¹⁸

Ringrazio Claudia Ferrazzi per la sua introduzione articolata, che ha toccato quattro tra i numerosi punti che offrono all'interno della nostra riforma altrettanti spunti di riflessione.

Io raccolgo la sua sollecitazione ad “acchiappare” uno di questi temi e a tentare, molto rapidamente, di svilupparlo.

Il tema è quello che coincide con la domanda: quanto questa riforma organizzativa è in grado di offrire, dal punto di vista della sua architettura complessiva? risponde a uno dei punti essenziali di cui si è discusso stamattina, cioè la capacità di mettere a servizio il nostro patrimonio culturale, riconoscendo ad esso la qualità di motore culturale identitario, in grado agevolare processi di sviluppo di portata più ampia? Quanto, quindi, l'Italia può essere capace, anche grazie a questa riforma, di utilizzare il proprio patrimonio culturale per una generale promozione delle proprie attività?

In sostanza – e mi ricollego ad alcune riflessioni che ha fatto il Prof. Sacco questa mattina – attribuire al nostro patrimonio culturale il valore di una sorta di *brand* che possa caratterizzare le iniziative imprenditoriali di sviluppo che a questo, direttamente o indirettamente, si possono associare. Far sì quindi che questo *brand* possa essere quello che fino a qualche tempo fa era, per esempio, per la Germania il concetto di precisione, rigore, piena affidabilità, compromesso dalle ultime vicende ma sostanzialmente capace di tenere. Come si diceva, si potrebbe creare un prodotto italiano che associa ai valori che si possono accostare al nostro patrimonio culturale la propria caratterizzazione.

Da questo punto di vista, permettetemi di spostare l'attenzione su un segmento organizzativo della riforma che è passato un po' in secondo piano rispetto all'attenzione, anche giusta, che è stata riservata in queste ultime settimane alla questione della nomina dei venti direttori dei musei autonomi e, di conseguenza, al concetto e al modello organizzativo di autonomia che è sottostante all'individuazione di questi venti luoghi della cultura di eccellenza. Mi riferisco all'istituzione della figura dei Direttori dei Poli Museali Regionali, dei quali si è parlato molto poco in proporzione ma ai quali è affidata la difficilissima missione di realizzare ciò che dicevo prima, unitamente a tante altre indicazioni che la riforma manifesta.

Ma qual è il mestiere che si chiede ai Direttori dei Poli di esercitare? Basta leggere velocemente la riforma per capire che a ciascuno di essi è affidata la valorizzazione del proprio segmento del sistema museale statale, avranno il compito di coordinare e dirigere l'attività dei Direttori non dirigenti, ai quali sarà affidata la direzione dei quattrocento musei - all'incirca - di cui consiste il patrimonio statale, ma soprattutto a costoro sarà chiesto di lavorare affinché in ogni Regione si possa realizzare un sistema

¹⁸ Direttore Generale Musei, MiBACT

complessivo in cui ci sia un'adeguata integrazione tra il sistema museale statale e quello, altrettanto ricco ed ampio dei musei non statali, e di promuovere la valorizzazione complessiva del patrimonio culturale in quella Regione.

Qui si apre secondo me la partita più complicata. A questi soggetti, che mi permetto di chiamare "i miei Direttori", si chiede di svolgere un mestiere sostanzialmente inedito, che ha pochi punti di contatto con la funzione tradizionalmente riconosciuta ai Soprintendenti, i quali svolgevano, e continuano a svolgere, funzioni di carattere autoritativo. Ai Direttori dei Poli Museali si chiede di fare altro, di mettere in campo la capacità di dialogare, ai fini della costruzione di un sistema di cui sono partecipi e sul quale il Direttore non esercita alcune funzioni di tipo autoritativo. Deve quindi promuovere un disegno complessivo di valorizzazione di questo patrimonio diffuso, ricorrendo agli strumenti della concertazione, della persuasione, dello sviluppo di modelli organizzativi, che risultino convincenti ed utili per tutti gli attori sulla scena, che devono essere indotti ad aderire a quello che mi sono permesso in varie occasioni di chiamare "un club ad invito": ti propongo un modello di valorizzazione e organizzazione del patrimonio, se ti convince sei il benvenuto all'interno di questo club, ma devo essere io a promuovere iniziative volte a rendere questo modello convincente ed utile, dialogando con i soggetti istituzionali. Sappiamo che accanto ai musei statali esistono musei civici, che costituiscono una parte importante di questo tessuto, musei ecclesiastici, musei privati, musei di altre istituzioni e tutti devono concorrere alla razionalizzazione ed alla valorizzazione del sistema complessivo.

E quali sono gli strumenti di cui questi Direttori dispongono? Accanto ai modelli della concertazione, ci sono specifici strumenti di notevole complessità ma di grande efficacia, come, ad esempio, la costituzione di appositi soggetti giuridici, che sono da identificare nelle Fondazioni o nelle Società di servizi. Queste si stanno rivelando modelli complessi ma particolarmente efficaci perché permettono la messa a disposizione di risorse per la valorizzazione e la conservazione del nostro patrimonio culturale, che si rendono immediatamente disponibili laddove ci sia la presenza sulla scena, ovviamente, di soggetti in grado di portare queste risorse.

In questo senso il panorama italiano si presenta estremamente variegato: al centro-nord, ma soprattutto al nord, abbiamo forti Fondazioni di origine bancaria, in grado di devolvere statutariamente risorse per questi fini, faccio riferimento, per esempio, alla Fondazione per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio archeologico di Aquileia, che esiste da diversi anni, nel cui nel Consiglio di Amministrazione siedono importanti istituzioni bancarie. Al sud evidentemente la questione è un po' più complicata, anche se si sono moltiplicate negli ultimi anni iniziative volte ad un reciproco sostegno tra Fondazioni di origine bancaria del nord e del sud: ricordo i progetti per lo sviluppo del sud, al quale hanno partecipato anni fa numerose Fondazioni bancarie del nord.

Altre Fondazioni di questo tipo sono in fase di arrivo: ad esempio, il nostro Ministro ha annunciato alla stampa l'imminente conclusione del processo costitutivo della Fondazione della Residenza borbonica di Carditello. Ne abbiamo altre in fase di avanzata elaborazione che riguardano, ad esempio, la Città di Ravenna, oppure la valorizzazione dei Giganti di Monte Prama in Sardegna.

Quindi, la sfida che si presenta a questi Direttori è davvero difficile e impegnativa e a questi si chiede, appunto, la capacità di sviluppare competenze nuove.

Intervento di *Christian Greco*¹⁹

Ci sono una serie di spunti che hanno citato il Direttore Soragni e la Dott.ssa Ferrazzi, che voglio raccogliere in maniera un po' trasversale. Appartengo anch'io alla generazione *Erasmus*, sono stato anch'io diciassette anni in Olanda e solo da un anno e mezzo sono tornato in Italia, per cui mi trovo a cominciare a comprendere e a ricapire il nostro Paese, in un sistema gestionale dei beni culturali completamente diverso da quello olandese. Concedetemi un minuto su questo: ad esempio, la diatriba sul sistema pubblico-privato in Olanda è stata risolta anni orsono, nel 1994, in cui tutti i musei nazionali sono diventati Fondazioni, in cui il socio di maggioranza è il Ministero, che garantisce per lo meno il 25% dei fondi, perché un museo che non sappia, secondo le norme olandesi, trovare risorse altre per il 75% è un museo che viene considerato non sano. Ovviamente è un sistema molto diverso, ma ci tengo a dire che, ricollegandomi anche a quanto detto stamattina nei *panel* che ci hanno preceduto, mi ha fatto molto piacere sentire che l'Assessore alla Cultura della Regione Toscana è anche Assessore alla Ricerca che, *de iure* se non *de facto*, torna ad accorpere due aspetti fondamentali. Io provengo da un Paese, l'Olanda, in cui il Ministero dei Beni Culturali è incardinato nel Ministero della Ricerca, da cui derivano anche la grandissima parte dei fondi. Vi è un sistema valutativo in cui la ricerca è posta al primo piano, un sistema in cui i Direttori e i Curatori vengono valutati ogni quattro anni, *in primis* sulla ricerca, in cui si richiede quante pubblicazioni sono apparse, poi sulla tutela, pure importantissima, con programmi di lungo termine di conservazione passiva e attiva, ovviamente la gestione dei bilanci e quella che viene chiamata comunicazione a 360 gradi, che significa anche - con un termine che io detesto - divulgazione. Questo per dire che il rapporto con la ricerca, a mio giudizio, è primario, anche come volano di crescita dei beni culturali e possibilità di attrazione di fondi. Il *Rijksmuseum van Oudheden* di Leiden da cui provengo è riuscito con un bando Horizon 2020 ad attrarre 40 milioni di euro su un progetto di ricezione dell'antico legato alla cultura coloniale dell'Olanda, che è stato attivato da quest'anno e ha permesso l'attivazione di 40 PhD e di 40 Post-Doc. Io sono fiero, molto in piccolo, di poter dire che con un avanzo di bilancio dell'anno scorso, abbiamo destinato questi fondi per finanziare una ricerca PhD, in collaborazione con l'Ateneo di Pisa, per cui dal 1 gennaio avrò una studentessa che verrà da noi a occuparsi dello studio della collezione, a cercare di rimettere insieme questi *disiecta membra* che per motivi collezionistici sono oggi sparsi per tutta Europa, tra l'altro questa persona lavorerà assieme ad altri due ricercatori, Post-Doc, cofinanziate dall'Università di Copenaghen. Io sono persuaso a individuare le linee di ricerca strategiche del Museo Egizio per poter partecipare a bandi di ricerca. Penso che questa sia la *condicio sine qua non* di un Museo, perché un Museo senza ricerca non può innanzi tutto far tutela: tutela significa

¹⁹ Direttore del Museo Egizio di Torino

far conoscere il patrimonio nel suo valore intrinseco, attuare tutte quelle attività di ricerca che non sono semplicemente le indagini diagnostiche archeometriche ma anche quelle propriamente umanistiche, ovviamente in un concetto multidisciplinare, e da lì in poi si può sviluppare non solo la tutela ma anche la valorizzazione a lungo termine. Ad esempio, a livello di fidelizzazione del pubblico un museo deve sempre essere in grado di produrre nuovi contenuti che possono essere trasmessi; questo non è possibile senza il nostro *core business*.

Voglio adesso andare a toccare un punto dolente, ricollegandomi a quanto dice va il Direttore Generale Soragni, che sto sperimentando io in prima persona, anche nella mia gestione del Museo Egizio. Io vengo da una realtà molto fortunata, quella torinese, in cui due grandissime Fondazioni bancarie sono diventate mecenati del patrimonio pubblico. Sapete che il Museo Egizio dal 2004 è gestito da una Fondazione privata, anche se di natura insincera, perché la presenza del pubblico fra gli *stakeholders*, fra i soci fondatori, è di gran lunga maggioritaria rispetto al privato, ciò non toglie che i fondi maggiori che hanno permesso la rifunzionalizzazione e la riapertura del Museo, ovvero lo stanziamento di 50 milioni di euro, derivano per metà dalla Compagnia di San Paolo. È quindi il privato che crede fortemente nel patrimonio culturale e che quindi investe.

Voglio far passare il concetto di come va gestito il bilancio: se noi continuiamo a pensare che investire in conto capitale, quindi in un edificio, aumenta il valore patrimoniale dell'ente che si gestisce, mentre investire in ricerca e in risorse umane significa aumentare la spesa corrente, non stiamo capendo cosa dev'essere un museo e rischiamo di aprire delle bellissime vetrine che sono destinate a morire.

Infatti - mi ricollego anche a quanto diceva la Dott.ssa Ferrazzi con cui sono in disaccordo ma sono anche curioso di conoscere il punto di vista francese – sto presentando un piano strategico a lungo termine, decennale, Torino 2024, anno in cui il Museo Egizio festeggerà il bicentenario della nascita, che è per me importante quanto il piano di rifunzionalizzazione. Continuo a dire che siamo la seconda collezione al mondo ma non il secondo museo, quindi mi sono dato dieci anni per raggiungere questo obiettivo, creando un centro di ricerca imprescindibile. Quando venne creato il Museo Egizio nel 1824 subito vennero i massimi studiosi internazionali, a partire da Champollion, fondatore della disciplina egittologica, e Champollion stesso ebbe a dire che “*la via per Tebe e Menfi passava per Torino*”, ebbene, duecento anni dopo la triste realtà è che non è più così. L'egittologia italiana non ha più la voce che aveva duecento anni orsono e adesso chiunque può compiere un percorso di studi completamente ignorando le nostre collezioni, per carenze ormai decennali di pubblicazioni scientifiche, e che ci impedisce di sedere in quei consessi internazionali che contano. Costruire quindi il capitale umano del museo, avere le donne e uomini che vi lavorano che siano tenuti in conto e che possano fornire contenuti è estremamente importante. Mi trovavo in disaccordo nel modello francese quindi, che però non riguarda i *Conservateurs en chef* e i responsabili delle varie sezioni del Louvre che rimangono per molti anni, ma una programmazione scientifica in cui si richiedono delle previsioni di più ampio respiro. Vincolare solo a un mandato triennale o quadriennale può, secondo me, imporre dei rischi più grandi dei vantaggi.

Sono invece perfettamente d'accordo nel dire che serve un sistema di valutazione ferreo, dopo quattro o cinque anni, con criteri di giudizio oggettivi, per valutare quello che è stato fatto.

Voglio concludere nel rapporto tra pubblico e privato, parlando di un altro aspetto, che è stato pure accennato nel *panel* precedente, del *crowdsourcing*. Questo è un altro aspetto, forse ancora non molto valorizzato, nel mondo anglosassone molto sviluppato, che pian piano a Torino stiamo cercando di implementare. In questo modo non si chiede semplicemente al privato di partecipare come mecenate ma si chiede una condivisione di risorse e questo il mondo dell'azienda lo potrebbe fare. Se un museo pone al centro del suo piano strategico di sviluppo, per esempio, andare a comunicare la sua esistenza e la sua ricerca nel sud-est asiatico e nel territorio ci sono aziende molto attive in quest'area, con uffici di comunicazione e marketing molto sviluppati, si può pensare di fare una comunicazione condivisa. Oppure ancora, allargandoci molto di più, fino a comprendere tutto il tessuto sociale si può pensare a una compartecipazione sociale, ad esempio, della ricerca. Al momento noi al Museo Egizio stiamo lanciando una digitalizzazione di 39 metri lineari di archivio e lo vogliamo fare attraverso una piattaforma online che è stata sviluppata dalla *UCL – University College of London*. Per questo chiederemo al pubblico non di darci dei soldi ma di aiutarci a trascrivere dei documenti di archivio importantissimi e quindi partecipando direttamente alla ricerca, oppure di scontornare delle foto permettendoci di fare dei modelli 3D che poi possono essere messi online.

Compartecipazione tra l'altro importantissima per una collezione che ho l'onore di gestire e che l'Italia ha l'onore e l'onere di avere, una collezione che non è italiana, la seconda più importante del mondo riguardante l'antichità egizia. Il mio museo ha il dovere di legarsi al Paese da cui la collezione proviene facendo un passaggio culturale molto importante; dico questo perché vi è anche un aspetto economico, non solo culturale, importantissimo. Da quando sono arrivato a Torino sono andato più volte in Egitto e più volte ho cercato un contatto con i nostri amici e colleghi egiziani, che adesso vedono in Torino un modello perché è un museo che è riuscito a rinnovarsi; l'Egitto invece sta attraversando un momento di trasformazione dei tre principali musei che devono essere completamente rinnovati. Questo sta già dando i suoi frutti: il *NMEC - National Museum of Egyptian Civilization*, ha chiesto all'UNESCO di stanziare per noi i fondi per mandarci tre curatori egiziani che, ci tengo a dire, vengono per cooperare con noi, per porre fine a questo sistema post-coloniale culturale che purtroppo in tutto il medio-oriente esiste, perché noi continuiamo a scavare con concessioni, a pubblicare i risultati delle nostre opere in francese, inglese, tedesco, completamente ignorando che esiste una popolazione locale che parla in arabo. Il Museo anche in questo sta cambiando: i testi di sala sono in arabo, i miei curatori una volta a settimana sono tenuti a seguire un corso di arabo. Io mi sono posto come obiettivo assoluto, nel giro di tre anni, di andare in Egitto a presentare la collezione in arabo, perché un museo, come diceva la dott.ssa Ferrazzi parlando del *Louvre Lens*, non è solo un'esposizione ma anche un'entità culturale inserita nel suo tessuto sociale a 360 gradi. Quindi anche in una realtà come Torino in cui quasi il 10% della popolazione proviene dal nord Africa abbiamo deciso di creare un secondo, non

voglio dire *bookshop* ma libreria, in lingua araba, che riguarderà tutto il patrimonio culturale egizio e medio-orientale ed anche la letteratura moderna. Questo per attrarre sempre di più la popolazione che comincia a venire in Italia: abbiamo fatto varie attività, ad esempio ancora, con le donne arabe presenti, che hanno avuto un primo ritorno d'immagine e, ovviamente, anche un ritorno economico.

Concludo anch'io con un aneddoto: quando ebbi la fortuna di diventare curatore del *Rijksmuseum van Oudheden*, il mio collega, che era stato mio professore, Maarten J. Raven mi disse “ricorda che hai una grandissima fortuna, perché hai fatto del tuo hobby il tuo lavoro, non dimenticartelo mai. Quando ti arriverà una mail, anche se da parte di un bambino di 8 anni, tu rispondigli, perché sei a servizio della comunità e la comunità paga perché tu possa fare questo lavoro”.

Fortuna ha voluto che il 500.000° visitatore del Museo Egizio di Torino fosse un bambino – forse non tanto la fortuna, perché questo era già avvenuto 32 volte – e adesso mi scrive anche delle lettere in cui dice che vuole diventare il mio successore e io glielo auguro fortemente in un rinnovo della dirigenza italiana. È questo un aspetto importantissimo che condivido in pieno: non dobbiamo mai dimenticare che siamo molto fortunati a fare questo lavoro meraviglioso e che siamo a servizio della comunità che ci dà questa possibilità.

Intervento di Lorenzo Casini²⁰

Cercherò di cogliere gli spunti che sono emersi sia da Claudia Ferrazzi sia dal Direttore Soragni e dal Direttore Greco.

Premessa doverosa: cultura e ricerca, come è stato ricordato questa mattina, oltre ad essere fondamento della nostra Costituzione, perché l'articolo nove viene ricordato per la tutela e per la cultura ma molto poco per la promozione scientifica e tecnica, che è parte integrante della cultura, è stato il principale ispiratore di tutta la riforma del Ministero e direi di tutto il mandato del Ministro Franceschini. Riguardo la riforma, è stata istituita una Direzione Generale dedicata all'educazione e alla ricerca ed è la prima enunciata in regolamento di organizzazione. Il Ministro si è avvalso di un Consigliere dedicato alla formazione, la Professoressa Maria Luisa Catoni che insegna tra l'altro qui a Lucca ad IMT, con il compito di disegnare un progetto di riforma nella formazione e nella ricerca in quello che è considerato, non solo dal Ministro ma dall'intero Governo, il settore veramente strategico per il Paese. Si lega a questo, l'istituzione di un'apposita scuola del Ministero, che veniva evocata da anni, il cui statuto è in fase di definizione.

Vengo ai punti evocati: il sostegno dei privati. Il ritardo italiano è enorme e la parola ritardo è quella che ha caratterizzato e caratterizza parte degli interventi che sono stati fatti oggi ed è il grande fardello che ogni riformatore deve affrontare. Riguardo al sostegno ai privati, il ritardo più evidente è che tutto il sistema è ancora costruito sul rapporto privato, sul binomio bilaterale amministrazione-proprietario di bene culturale privato, che quando restaura – lo abbiamo ribadito oggi, ma era cosa già nota

²⁰ Consigliere Giuridico del Ministro per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo, Dario Franceschini

purtroppo - viene anche pagato con considerevole ritardo. Viene considerato molto meno il privato che sostiene, sia perché finanzia sia perché investe sia perché dona. Avevamo una normativa di agevolazione fiscale che risaliva al 1982, poi ridisegnata nel 1997 e aggiornata nel 2011, però fondamentalmente in Italia non era possibile donare per i beni culturali. La principale novità dell'Art Bonus è stata innanzi tutto di aver reso noto che è possibile donare e avere un'agevolazione fiscale, cosa che prima in pochi sapevano. Ma soprattutto – e se ne parlerà ampiamente nel workshop del pomeriggio – è stata introdotta una donazione che prima non esisteva, quella del sostegno agli istituti e ai luoghi della cultura. Il sostegno al museo in quanto tale è un tipo di donazione, finalizzata al semplice sostegno, che può giustificare un'agevolazione fiscale.

Ricollegandomi a quanto diceva Christian Greco, vorrei precisare che l'Art Bonus è un credito d'imposta e non una detrazione, coperto dal punto di vista finanziario con spese di parte capitale perché considerato investimento, ossia la spesa fatta che fa maturare il credito d'imposta viene considerata, dal sistema generale, come un investimento. Quindi - questo non avviene per le persone fisiche ma per le imprese - il mancato gettito verrà coperto dallo Stato come spesa di parte capitale.

Il primo ritardo vi è stato nel riallineare la normativa, non solo modificandola ma anche rendendola nota. Passando al tema dell'indotto-impatto, alla concessione servizi culturali e al ritardo, mi ricollego a quanto detto dal Direttore Soragni: è vero, sta al Ministero dei Beni Culturali, che è l'amministrazione più importante nel sistema di gestione del patrimonio culturale italiano, svolgere funzioni inedite. La riforma non ha inventato qualcosa, mi preme sottolinearlo, ma ha portato allo scoperto cose che erano sommerse e che non venivano svolte. Un'operazione molto simile a quella inglese degli anni '80, che usa un termine molto efficace che è *hiving off*, portar fuori dall'alveare, far uscire delle funzioni, farle vedere e svolgere. Quando mi capita di spiegare la riforma all'estero, mi ritrovo facce allibite perché si domandano com'è possibile che non fosse già così. In Italia non era così per ragioni numerose, ma principalmente per ragioni di architettura istituzionale. L'esempio di Claudia Ferrazzi riguardo il custode del Louvre, mi ricorda le polemiche oggi in corso sulla legge sui servizi pubblici essenziali. La piramide napoleonica che abbiamo imitato nelle istituzioni ministeriali, ha di fatto portato i musei in fondo a questa struttura, da tutti i punti di vista: del riconoscimento di istituzione giuridica, della figura chiamata a dirigere, delle risorse, della dotazione di personale. La riforma ha quindi dovuto molto faticosamente - ed è un progetto che nessuno ha l'ardire di immaginare che si compirà nel breve periodo ma di cui vedremo i risultati tra 3,4,5 o anche 10 anni – disegnare delle istituzioni che in Italia non esistevano: il museo come istituto giuridico nello Stato Italiano non esisteva, non c'era un consiglio d'amministrazione, non c'era un comitato scientifico, non c'era un direttore *pleno iure* ma un funzionario che aveva un potere direttivo ma che rimaneva subordinato alla Soprintendenza. Questa trasformazione, che è stata fatta a tutti i livelli e di cui la nomina dei Direttori per quanto riguarda i musei autonomi, segna l'ultimo passaggio, non sostituisce quello che veniva rilevato oggi dai miei colleghi. Parliamo dei servizi aggiuntivi: la legge Ronchey li ha introdotti nel 1993, però non ha automaticamente creato le professionalità in

seno allo Stato per svolgere questi servizi e quindi è avvenuto quello che Claudia Ferrazzi ha ricordato, cioè che lo Stato si è consegnato al privato. Il privato è inteso non come cattivo, ma come investitore che ha sviluppato un mercato, quello dei concessionari, e che quindi ha creato un sistema ora difficilmente smontabile, in cui la gran parte delle funzioni proprie di un museo non sono svolte dall'istituzione pubblica ma da un soggetto privato. L'opera di riconversione ha portato la parte pubblica a riappropriarsi, in termini di scelte strategiche, di quello che un museo deve fare, anche in termini di ricerca e di offerta al pubblico. Tutto questo non può essere deciso dal privato che entra come investitore, discorso diverso può essere fatto se viene ammesso al *board* o nel consiglio di amministrazione, cosa per cui lo Stato italiano non è ancora pronto per i propri musei statali; non è possibile immaginare che il privato concessionario determini la politica dell'offerta culturale, quali mostre fare, decidere se aprire o no un *bookshop* o una libreria. Il Ministero sta cercando di risolvere questa situazione dando in capo, che si costituisce quale lavoro più importante ricordato anche dal Direttore Soragni, ai direttori dei poli museali e dei musei autonomi il compito di progettare l'offerta culturale di tutti i luoghi della cultura dello Stato. Questa sarà la base di gara per chiedere al mercato di aiutare lo Stato a svolgere queste attività, quindi non è una consegna all'investitore privato ma una giusta richiesta di investimento sulla base di un progetto che è nelle salde mani dello Stato.

Per fare tutto ciò è necessario un continuo scambio di competenze. Cito un paradosso grave delle politiche culturali italiane, pensando ad esempio a tutti i corsi di laurea istituiti sull'economia e la gestione dei beni culturali, sulle politiche culturali, di cui lo Stato non si è mai preoccupato di dare un corrispondente facente parte delle 20.000 unità del Ministero dei Beni Culturali. All'interno dei profili professionali vi sono gli storici dell'arte, gli archeologi, gli archivisti, i bibliotecari, i restauratori, i tecnologi, i promotori della comunicazione, ma rimane un problema che stiamo affrontando in vista di nuove assunzioni e cioè il rischio di non includere molte persone che sono state formate proprio per lavorare nel settore della cultura. Quando si parla di scambio tra pubblico e privato è evidente - ed è quello che la riforma sta tentando di fare - che si parla di apertura a tutti i livelli, non solo all'investitore ma anche alla comunità scientifica che poi è la *mission* del museo. Avere un consiglio di amministrazione con professionalità dall'esterno serve ad avere dei membri designati non solo dal Ministro ma anche dal Comune o dalla Regione, serve anche a portare il museo nella rete.

Chiudo l'intervento con un riferimento a quanto è stato detto stamattina dal Soprintendente: la figura del ragno non la userei in termini politici, perché noi stiamo difendendo le Soprintendenze e il ragno non è un animale che evoca sempre immagini positive, anche se porta fortuna. Non vi è stata una polarizzazione per i musei: il ruolo del Polo museale, come ricordava il Direttore Soragni, è proprio quello di fare sistema e fare rete, quindi creare in maniera sistematica un rapporto con tutte le istituzioni, dall'Università alle scuole, agli investitori sia pubblici che privati. Il nome scelto di "Poli" su cui si è discusso molto e, confesso, di cui né il Ministro né altri ne sono entusiasti, era l'unico in grado di raccogliere la realtà giuridica che è sottostante e non deve far pensare che si tratti di un Polo isolato scollegato al resto, ma deve anzi cercare

la rete per i musei di cui lo Stato italiano, in 150 anni, non si è mai preoccupato di formare.

SESSIONI PARALLELE

Giovedì pomeriggio e Venerdì mattino e pomeriggio

WS1 - ART BONUS: UNO STRUMENTO PER LA VALORIZZAZIONE DEL SISTEMA DELL'ARTE. RISULTATI DALLE PRIME APPLICAZIONI

*In collaborazione con **ARCUS – Arte Cultura Spettacolo***

Ettore Pietrabissa, Carolina Botti, Lorenzo Casini, Patrizia Bruzzichini, Roberto Ferrari, Andrea Marcucci, Valerio Marabini, Guido Lupini, Renzo Parisotto

Introduzione di Gaetano Scognamiglio²¹

Buon pomeriggio a tutti.

Abbiamo parlato stamani di Art Bonus e approfondiremo successivamente con i nostri relatori, in particolare con il Dott. Pietrabissa, Direttore Generale di Arcus SpA, società che ha messo in piedi il portale dove sono registrate le elargizioni in attuazioni della legge e con gli altri relatori, che ringrazio per essere qui presenti.

Come già accennato stamani, per cui auspico che ci sia in questo senso un dialogo con i presenti, vorremmo cercare di portare all'attenzione sia del Ministro sia dei Presidenti della Commissioni parlamentari sia degli Assessori regionali alla cultura, alcuni aspetti rilevanti che possono emergere dalla discussione. Alcune tematiche sono già state evidenziate stamani e se ci fossero delle suggestioni da portare all'attenzione di chi poi dovrà operare in questo settore, saremmo contenti di riceverle.

Lascio quindi la parola al Dott. Pietrabissa e vi auguro buon pomeriggio e buon lavoro.

Intervento di apertura di Ettore Pietrabissa²²

Buonasera. E' stato detto che la legge sull'Art Bonus, emanata per volere del Ministro Franceschini, è la prima vera grande iniziativa intrapresa nel nostro Paese da almeno vent'anni per essere concretamente a fianco dei beni culturali. Al di là di iniziative legislative che avevano più il sapore dell'invito e dell'esortazione, siamo ora di fronte a qualcosa di davvero concreto, che mette il nostro Paese alla pari, con molti anni di ritardo, con molti Paesi avanzati. Il compito che tutti abbiamo è quello di fare in modo che questa legge, così importante e innovativa, abbia davvero un impatto sui beni culturali del nostro Paese.

Il workshop che avrà luogo oggi è stato organizzato per riuscire a trasferire il più possibile i contenuti, le logiche e l'operatività della legge, e poi attraverso una testimonianza, dato che la legge è operativa e Arcus²³ ha già cominciato a operare e

²¹ Presidente Promo PA Fondazione

²² Direttore Generale Arcus SpA

²³ Arcus SpA ha ricevuto dal Ministro Franceschini l'incarico di gestire il progetto Art Bonus attraverso un apposito contratto di programma.

per cui abbiamo già dei numeri abbastanza significativi. Uno dei principali esempi di Art Bonus che è già stato concluso, verrà tra poco presentato in modo che si capisca bene come funziona *in corpore vili*.

Abbiamo pensato di dare un panorama complessivo di cosa sia l'Art Bonus, come esso funzioni, come è nato e quali sono le logiche: lo farà l'Ing. Carolina Botti, Direttore Centrale di Arcus, che segue la progettualità della società ed anche responsabile in qualche modo, onori ed oneri, del funzionamento dell'Art Bonus.

Relazione introduttiva di Carolina Botti²⁴

Grazie. Buonasera a tutti.

Quello che andremo a trattare adesso è, più che una sessione “mecenati di oggi per l'Italia di domani”, una panoramica di tutto ciò che vorreste sapere sull'Art Bonus, cosicché il *panel* di relatori possa poi effettivamente spiegare nel dettaglio non solo le motivazioni e il funzionamento, ma anche lo sviluppo di questa legge.

L'Art Bonus è una delle poche leggi davvero amate da tutti in quanto, effettivamente, i benefici sono rivolti non solo al patrimonio culturale, ma a tutti. Ha visto la luce a maggio 2014, ma la vera operatività è iniziata di fatto nel 2015, quindi adesso siamo veramente in condizione di poter fare un primo bilancio. È stata considerata da tutti una legge davvero rivoluzionaria per l'Italia, perché introduce un beneficio fiscale pari al 65% del reddito d'imposta nei confronti delle donazioni che vengono fatte verso il patrimonio pubblico. Ciò porta l'Italia al livello della legislazione più evoluta in termini di benefici fiscali, sia in Europa ma anche nei Paesi oltreoceano. Vorrei iniziare da un dettaglio, che vedremo illustrato con maggior dovizia di particolari in seguito: il 65% che viene riconosciuto dallo Stato come credito d'imposta, rappresenta di fatto anche il contributo che lo Stato dà a questo meccanismo. Non è un meccanismo che delega la tutela del patrimonio culturale ai privati ma sicuramente aiuta tantissimo la partecipazione degli stessi privati a quest'attività di mantenimento e valorizzazione del patrimonio. Il credito è ripartito in tre quote annuali ed è riconosciuto alle persone fisiche e agli enti non commerciali nei limiti del 15% del reddito imponibile e ai soggetti titolari di diritto d'impresa nel limite del 5 per mille dei ricavi annui. Per capire già da questi primi elementi la portata di questa legge, considerate che le norme preesistenti per le persone fisiche andavano al 19%; questo dato rende l'idea dello sforzo, dell'innovazione e della rivoluzione che con questa legge si è voluta dare al Paese.

Riguardo gli oggetti su cui le erogazioni devono essere rivolte per avere diritto a questo beneficio, si tratta di fatto del patrimonio pubblico, sia esso gestito direttamente dalla mano pubblica, quindi dal Ministero dei Beni Culturali *in primis*, che è il protagonista della gestione del patrimonio, ma anche da tutti i Comuni, dalle Province e dalle Regioni e dalle altre entità pubbliche, sia, eventualmente, per quanto riguarda le attività di manutenzione ed i restauro, i concessionari o affidatari del bene.

²⁴ Direttore Centrale Arcus SpA.

Vi è una sorta di estensione che si riferisce all'applicabilità della legge per ciò che riguarda le erogazioni a sostegno delle fondazioni lirico-sinfoniche e dei teatri di tradizione, nonché a tutte quelle azioni di ristrutturazione o ampliamento di locali di istituzioni dedicate allo spettacolo ma sempre di proprietà pubblica.

Ora veniamo alla parte più innovativa dal punto di vista dell'attuazione: è noto che quando una legge entra in vigore, ha in genere bisogno poi di una parte attuativa, che si esplica attraverso decreti attuativi piuttosto che circolari o altro; per ciò che riguarda l'Art Bonus, invece, la legge è entrata subito in vigore. Il Ministro Franceschini ha avuto una intuizione e ha compiuto un'azione, anche questa volta, molto importante, nell'affidare quello che era il compito del MiBACT come "soggetto gestore" di questa legge e della sua attuazione, alla società Arcus che, sia io che il Dott. Pietrabissa rappresentiamo, quale società *in house* del Ministero²⁵. Uno degli elementi di successo - e ci auguriamo che continui ad esserlo - di questa legge, è stato proprio quello di dare, non solo la possibilità della norma, ma di affiancarla, di creare un anello di collegamento tra il mondo privato, al quale si chiedeva il contributo, e il mondo pubblico, gestore di questi beni. Il reclamare sempre una minore burocratizzazione nelle procedure e nelle relazioni, quindi una facilità di accesso per chiarimenti, ma anche soprattutto capire come mettere in relazione la domanda e l'offerta. In fondo si tratta di questo, il mecenate è qualcuno che offre il proprio contributo mentre il beneficiario o gestore di un bene è quello che ne ha bisogno e non sempre la domanda e l'offerta si incontrano in modo spontaneo. Riteniamo quindi che il nostro ruolo, almeno fino a questo momento, sia stato proprio quello di mettersi nei panni di questi soggetti, capirne i bisogni e facilitare il processo di dialogo. Era quindi necessario creare gli strumenti per l'interlocuzione e per rendere fluido e meno burocratico possibile tutto il processo. A febbraio è avvenuto il coinvolgimento nella gestione dell'Art Bonus e la cosa più importante è stata realizzare un portale, peraltro previsto dalla legge, per ottemperare a tutti gli obblighi di trasparenza e procedurali e anche per snellire quello che altrimenti sarebbe stato un processo cartaceo.

Abbiamo iniziato da subito ad immaginare una campagna istituzionale di comunicazione e sono stati avviati - nella piena collaborazione con il MiBACT - contatti con associazioni, mecenati di un certo livello e imprese singole, per capire effettivamente come si poteva veicolare e mettere in moto questo circuito virtuoso. Inoltre, il tema dell'Art Bonus è stato proposto sul tavolo MiBACT-ANCI²⁶ per fare in modo che questo argomento potesse diventare uno dei temi gestiti in questa collaborazione avviata, appunto, con il tavolo presieduto dal Sottosegretario Francesca Barracchi e di cui vedremo oggi alcune testimonianze. Quindi, per iniziare, abbiamo il portale www.artbonus.gov.it, concepito con un menu semplice e accessibile ed una grafica abbastanza lineare, in modo tale da rispondere alle varie domande di informazione con delle sezioni, a sinistra dedicate ai mecenati, a destra dedicate ai beneficiari. La parte più onerosa di questo portale è per i beneficiari, che devono

²⁵ Arcus è una società a partecipazione pubblica con capitale totalmente pubblico, vigilata dal MiBACT.

²⁶ Associazione Nazionale Comuni Italiani.

ottemperare ad una serie di obblighi di legge e comunicare tutte le erogazioni liberali ricevute su un determinato bene nonché dare tutte le informazioni possibili sullo stato di conservazione e la fruibilità del bene stesso ed infine dare degli aggiornamenti mensili sull'utilizzo delle erogazioni e lo stato di avanzamento del progetto.

Abbiamo cercato di rendere la vita semplice anche al mecenate che, una volta identificato l'oggetto che vuole sostenere, deve solo effettuare un bonifico con le transazioni previste dalla legge per trasparenza e tracciabilità conservando la ricevuta: questi sono tutti gli adempimenti che un mecenate deve portare a termine per la donazione, al di là delle delibere o della documentazione relativa alla propria struttura di appartenenza. Abbiamo però voluto fare qualcosa in più e cioè dare anche la possibilità di un pubblico ringraziamento a questi mecenati, perché il credito d'imposta si applica per le erogazioni liberali e non per le sponsorizzazioni; infatti la sponsorizzazione richiede una contro-prestazione quindi il finanziatore, non il mecenate, chiede qualcosa in cambio ai fondi erogati che è assolutamente legittimo ma non in linea con i principi dell'Art Bonus, per cui l'erogazione è fatta per puro atto di mecenatismo, ma è giusto dare visibilità e ringraziamento nel portale. Se il mecenate ci comunica la sua erogazione e una liberatoria sulla divulgazione dei dati, noi molto volentieri la pubblichiamo. Altra possibilità data è quella di utilizzare il portale come un luogo di incontro della domanda e dell'offerta, per cui il portale consente di mettere "in vetrina" i propri beni per coloro che non hanno ancora usufruito di erogazioni.

I beneficiari sono prevalentemente gestori della Pubblica Amministrazione: questo dato è molto importante, sia dal punto di vista del sostegno finanziario sia per la possibilità di dialogare con i cittadini e le persone che di fatto amministrano il patrimonio e ricreare così un legame di partecipazione nella gestione dei beni culturali. È una grandissima opportunità per gli amministratori locali ma bisogna fare attenzione ai rischi; infatti, il "mettersi in mostra" – relativamente al meccanismo di trasparenza di gestione del portale - comporta una responsabilità, perché l'inserimento dei beni e la messa in campo di un progetto costituisce un impegno alla sua realizzazione. I fondi non possono poi essere destinati ad altri interventi pubblici ma sono legati al singolo bene, per cui è una grande responsabilità che va utilizzata con molta cura, grande entusiasmo, innovazione e scrupolosa rendicontazione. Per ciò che riguarda i beni di intervento, si notano due modalità di azione – mi fa piacere la presenza oggi dell'Assessore di Prato, Simone Mangani, che potrà essere un esempio con la propria esperienza: il bene può essere definito *ex-ante* dalla Pubblica Amministrazione, essendo essa uno dei principali attrattori e avendo il bene il bisogno di restauri urgenti o comunque azioni inevitabili da portare a termine, ma posso esistere anche meccanismi innovativi e partecipati, per cui la scelta del bene da inserire nel portale è fatta dalla popolazione stessa. Questa legge è rivoluzionaria non solo dal punto di vista dello sviluppo dell'aspetto economico ma anche per quelli di portata culturale di partecipazione alla gestione del patrimonio che essa stessa genera.

Un elemento importante per la promozione di questa "raccolta fondi" è la definizione di una buona causa e dunque avere progetti di qualità o progetti cantierabili: non è

infatti pensabile che un mecenate dia dei fondi per un progetto e poi aspetti cinque anni per la sua realizzazione; è chiaro che ci possano essere grandi opere che hanno dei tempi oggettivamente lunghi di realizzazione, ma questo deve essere chiaro a monte. Il nostro suggerimento è individuare una progettazione intelligente suddivisa per lotti funzionali, in modo tale che man mano possano esserci risultati intermedi da condividere.

Gli strumenti a disposizione sono quelli obbligatori previsti dalle legge e quindi il sito dell'ente pubblico, che deve contenere le informazioni relative al bene e alle erogazioni, e poi il sito di Art Bonus, insieme ad una serie di materiali di comunicazione che possono essere creati *ad hoc*. Ricordo, ad esempio, che in una delle prime interlocuzioni sul Teatro Donizetti di Bergamo fui positivamente impressionata dalla *brochure*, molto ben fatta, molto professionale, che denotava una logica precisa per quello che si voleva fare, per come lo si voleva fare e presentare; inoltre la comunicazione era frutto di un progetto strutturato e pensato.

Riguardo gli aiuti che il Ministero si appresta a dare a livello nazionale, vi è innanzi tutto una campagna di comunicazione nazionale sulle reti RAI, radio e tv, che inizierà una volta che il Ministro definirà il momento più opportuno per il lancio. Saranno utilizzate, proprio per far conoscere il progetto che non è ancora diffuso ed è nostro dovere invece promulgarlo, delle campagne negli aeroporti, nelle stazioni e nelle città per comunicare la presenza di questo strumento. È opportuno anche che nelle Pubbliche Amministrazioni locali, ma anche presso lo stesso MiBACT, siano organizzati degli eventi per far conoscere sia gli oggetti da finanziare sia i percorsi intermedi realizzativi dell'opera.

Inoltre una peculiarità degli istituti e dei luoghi della cultura è la possibilità di avere erogazioni destinate al sostegno, dato abbastanza innovativo. Questo significa non una contribuzione senza una progettualità, ma la possibilità di avere un sostegno per la gestione di biblioteche, musei ed aree archeologiche che prescinde dall'azione strutturale sull'edificio e sul bene. Anche in questo caso, la raccomandazione è utilizzare il più possibile questa peculiarità che rende sicuramente più snella e agevole la contribuzione ma, allo stesso tempo, non cadere nella trappola di prendere questi possibili fondi senza guardare ad una progettualità condivisa degli obiettivi.

Per concludere, qualche numero sull'Art Bonus che già ha iniziato a comparire sulla stampa con una rilevazione di fine settembre; i prossimi aggiornamenti saranno forniti dal Ministro in una conferenza stampa alla fine del mese di ottobre. Quella che vi presento è la prima rilevazione fatta, che tiene conto solo di quattro mesi di pubblicazione del portale. Abbiamo 188 enti registrati, in cui vediamo con molto piacere una grande partecipazione in termini percentuali dei Comuni, anche grazie all'azione dell'ANCI in accordo con il MiBACT di supporto e stimolo ai Comuni stessi. Un altro elemento riguarda la distribuzione geografica, che vede una grande vivacità al centro-nord mentre si registra una certa carenza verso il sud, dove ancora non si è messo bene in moto il processo; è chiaro che ogni dato ha una sua storia alle spalle e non si è sempre in grado di dare delle risposte a tutte le domande e questo può dipendere da molteplici fattori, ad esempio, la presenza al nord di fondazioni

bancarie o strutture imprenditoriali. Cercheremo comunque insieme di capire come agire per lo sviluppo futuro. Riguardo i mecenati, abbiamo già 25 milioni di euro di erogazioni rilevate ma, vi assicuro, sono molte di più perché molte non sono ancora state registrate; infine i mecenati sono 685. Notiamo per la prima volta che la percentuale delle persone fisiche è in netta crescita come distribuzione percentuale, non certo nelle quantità, ma vediamo come alcune iniziative di raccolte fondi diffuse in alcuni enti hanno portato effettivamente una risposta immediata da parte delle persone fisiche, che costituisce il target più interessante da monitorare nell'applicazione di questa norma. I 25 milioni di erogazioni sono per la gran parte da riferire al mondo dell'impresa e degli enti non commerciali (fondazioni bancarie), vi è anche una piccola percentuale legata ai numeri delle persone fisiche, significativa se messa in rapporto alla percentuale rilevata prima della legge, che era del tutto irrilevante. Nei Paesi dove normative di questo tipo sono già a regime, la partecipazione dei privati, sebbene singolarmente ridotta ma molto ampia, è uno dei cardini della gestione del patrimonio culturale.

Concludo con questi primi dati, ritenendoli molto positivi. Speriamo di riaggiornarci con tantissime altre storie di successo.

TAVOLA ROTONDA

Intervento di *Lorenzo Casini*²⁷

Tratteremo ora gli aspetti politici dell'Art Bonus. Questa misura di agevolazione fiscale è stata posta al centro dell'agenda politica, non solo del MiBACT, ma dell'intero Governo, per recuperare quel ritardo che l'Italia aveva nella legislazione dei beni culturali sotto gli aspetti fiscali. Racconto un breve aneddoto per far capire il punto di partenza: quando si scriveva il Codice dei Beni Culturali nel 2003-2004, vi era la Commissione, presieduta da Sabino Cassese per la sua stesura. Cassese notò che nello stesso periodo era stato stilato il Codice del patrimonio in Francia e chiese alla Commissione di esaminare il progetto francese per capire se ci potessero essere degli spunti da utilizzare nel Codice italiano. Il dato interessante era che il Codice francese conteneva moltissime disposizioni di carattere fiscale e, in particolare, ve ne erano molte per cui si percepiva che la politica fiscale era parte integrante della disciplina della tutela e della conservazione del patrimonio storico-artistico. La risposta che venne data fu un rimando di competenze al Ministero dell'Economia, motivo per cui al Ministero dei Beni Culturali viene sempre attribuita un'assenza di politica fiscale di incentivo per gli interventi sulla tutela del patrimonio, a differenza di altri Paesi. Quindi l'Art Bonus ha rappresentato per il Governo un punto fondamentale per allineare la legislazione italiana a quella di altri Stati. Si è quindi guardato alla Francia come punto riferimento che dal 2003 ha introdotto un'agevolazione molto rilevante,

²⁷ Consigliere Giuridico del Ministro Franceschini.

soprattutto per alcuni aspetti, quello quantitativo (del 65%) e delle soglie, ad esempio il 5 per mille dei ricavi, che è la soglia per i donatori d'impresa. Per quanto riguarda invece l'ambito di applicazione del sistema di agevolazione fiscale siamo ancora indietro, infatti in Francia è molto più esteso di quanto non sia stato introdotto in Italia con l'Art Bonus.

Per la parte di politica il punto chiave era quindi allineare l'Italia agli altri Paesi recuperando il ritardo che si evidenziava, far comprendere che la politica di agevolazione fiscale è parte integrante della politica di tutela del patrimonio – non a caso l'Art Bonus è l'articolo 1 del Decreto Legge dedicato ai beni culturali e il Decreto Legge, che contiene 17 articoli e numerose importanti misure per la cultura e il turismo, viene poi chiamato “Decreto Legge Art Bonus”, ma soprattutto, ed è forse questo il dato politico più importante, coinvolgere il Ministero dell'Economia nella decisione d'investimento sul patrimonio culturale. Una cosa che poco viene notata è che tutte le coperture finanziarie introdotte per poter poi effettivamente avere le misure del Decreto Art Bonus, provengono da fondi di investimento o comunque da fondi per coperture legislative, senza introdurre nuove accise o tasse. Questo è un aspetto molto importante dell'Art Bonus perché, come vedremo in seguito, in passato per coprire interventi per la cultura si ricorreva a un incremento delle accise: il Decreto Legge “Valore Cultura” approvato un anno prima aveva trovato le risorse da accise sulla birra o sul gasolio. È quindi cambiato completamente l'approccio nel momento in cui si è deciso di coprire un investimento così importante con le risorse destinate a interventi legislativi. Veniamo quindi agli aspetti più tecnici: il MiBACT, come ha già detto prima l'Ing. Botti e come emerso anche in plenaria questa mattina, non aveva le risorse e le strutture per poter gestire un'iniziativa come l'Art Bonus ed era quindi necessario appoggiarsi ad alcune professionalità più adatte. Per fortuna dispone di una società *in house* come Arcus e quindi, tramite apposite convenzioni, siamo riusciti a far partire questo meccanismo. Per gli aspetti legislativi, pongo rapide domande che possono essere sorte durante la discussione sull'Art Bonus, e cioè:

Perché un credito d'imposta? In realtà non viene definito “credito d'imposta, ma si parla di detrazione o di deduzione. In Francia, infatti, è una detrazione. Perché solo patrimonio pubblico? Quanto costa l'Art Bonus? Esso è un beneficio fiscale ma costa allo Stato. Quanto dura? Stiamo negoziando su questo punto con il Ministero dell'Economia.

Rispondo alla prima domanda con due ragioni, una sana e una meno: quella sana è che il credito d'imposta trova delle coperture finanziarie quando ci sono degli investimenti e quindi delle coperture di parte capitale. Lo Stato e il Ministero dell'Economia hanno riconosciuto che le erogazioni liberali in denaro, fatte dalle imprese per il restauro, e il recupero del patrimonio culturale pubblico sono una forma di investimento e quindi il beneficio fiscale che si può avere può essere coperto a livello di politica fiscale con spese di parte capitale. Il motivo meno sano è che non vi erano coperture di parte corrente quando è stata introdotta la misura; è stato successivamente costruito questo stratagemma per cui è stata introdotta subito la misura avendo poi le risorse per poterlo fare.

La seconda domanda verte sul perché solo patrimonio pubblico: si è discusso molto; in Parlamento, il Decreto Legge è stato oggetto di numerose richieste di estensione dell'ambito di applicazione e tutt'ora da parte di proprietari di beni culturali privati. In parte ho già risposto, dicendo che questa misura è stata vista come una forma di investimento sul patrimonio pubblico e quindi si è data la precedenza a donazioni che potessero favorire non solo il recupero ma anche il sostegno, come è stato prima ricordato, di istituti e luoghi della cultura di appartenenza pubblica, il che non vuol dire solo musei ma anche archivi, biblioteche, complessi monumentali, parchi e aree archeologiche ed inoltre non vuol dire solo Ministero dei Beni Culturali ma anche Comuni, Regioni, INPS; tutto ciò che ha natura pubblica può essere oggetto di interventi per Art Bonus. La scelta è stata quella di iniziare in questo modo ma non si esclude nulla, anzi l'intenzione in un disegno politico di più lungo periodo è quella di ampliare e di avvicinarsi sempre più alla Francia, dove anche un acquisto di un bene culturale da parte di un privato può avere un beneficio fiscale; ad esempio, l'ipotesi per cui quando un bene sta per essere acquistato da un cittadino straniero ma un cittadino francese lo acquista mantenendolo così in patria, non è presente adesso in Italia ma è una forma di Art Bonus. Si può agire sulle estensioni ma tutte le estensioni hanno un costo.

Quanto costa l'Art Bonus? Si è discusso molto sulle coperture. Come è stato ricordato questa mattina, anche prima dell'Art Bonus si poteva donare, anche se non vi era certamente "la fila" dei donatori, con un riconoscimento di detrazione d'imposta del 19% per le persone fisiche, che è poco, mentre per le imprese la deduzione era dell'intero ammontare, che aveva un peso significativo rispetto all'Art Bonus. Nonostante questo, le imprese non erano protagoniste di donazioni troppo numerose. Si è riconosciuto di conseguenza che bisognava invogliare le imprese a donare attraverso un rilancio dell'intero settore delle agevolazioni fiscali per donazioni e, per far questo, si è ritagliato all'interno delle ipotesi esistenti già ammesse a beneficio fiscale, quelle da premiare con il 65% di beneficio, aumentando innanzi tutto dal punto di vista quantitativo. È stata poi aggiunta la possibilità, anche questa discussa stamattina, del sostegno agli istituti di cultura, ipotesi che non esisteva in precedenza nel panorama delle agevolazioni fiscali italiano. Tutto questo ovviamente ha un costo, ma quanto? Per la stima del costo si è partiti dall'idea che il numero delle donazioni sarebbe aumentato di un quarto, cioè del 25%. Di fatto è avvenuto esattamente questo: quando è entrato in vigore Art Bonus, più lentamente, con la riforma in corso, non era immaginabile avere una risposta immediata, ma in un anno ha già raggiunto i risultati sperati. Questa stima ha trovato una copertura anomala per un credito d'imposta, che generalmente ha un tetto massimo. L'Art Bonus non ha questo limite, ma è coperto come una qualsiasi detrazione fiscale. E' evidente che se quando saranno fatti i monitoraggi, l'Agenzia delle Entrate e il Ministero dell'Economia dovessero vedere che la copertura stimata viene superata, allora in Legge di stabilità si provvederà a stanziare ulteriori risorse per l'Art Bonus. Questa è stata la principale vittoria di una negoziazione partita al tavolo con il Ministero dell'Economia che proponeva un'agevolazione in 10 anni, come l'Eco Bonus, per cui un donatore che

elargiva una donazione l'avrebbe poi potuta scontare in 10 anni. Siamo giunti alla contrattazione a 3 anni, buon compromesso anche per i profili fiscali delle imprese. L'ultimo aspetto riguarda la durata. Per vincere una negoziazione si punta solitamente a far partire il progetto e poi a stabilirne i termini. È stato introdotto infatti per 3 anni, per cui il beneficio passa a rigore dal 1 gennaio 2016 dal 65 al 50%; tuttavia, in questa Legge di stabilità, è già stata presentata dal Governo la norma per estendere l'Art Bonus o meglio stabilizzarlo al 65% sempre, senza più alcuna scadenza. Ci sono buone possibilità che questo effettivamente si realizzi, perché il costo non è alto, però dato il successo dell'iniziativa sarebbe veramente una sconfitta, non per il MiBACT ma per il Paese, introdurre una norma che allinea l'Italia agli altri Stati e dopo 3 anni farla cadere, quando la norma stessa ha funzionato.

Intervento di *Patrizia Bruzzichini*²⁸

Buonasera a tutti. Il mio intervento, nonostante le slide di preparazione con riferimenti alle normative di cui hanno già parlato l'Ing. Botti e l'Avv. Casini, si concentrerà sul risultato a cui porterà questa importante novità sotto il profilo fiscale, sia per le persone fisiche che per le società di capitali e tutti quei soggetti che svolgono attività d'impresa. Iniziamo a vedere cosa si intende per persone fisiche, per enti che non svolgono attività d'impresa. Le persone fisiche sono tutte coloro contemplate nell'art. 2 del Testo Unico. Ciò significa tutti coloro che hanno un reddito da lavoro dipendente o pensionati, che quindi non svolgono attività imprenditoriale di natura commerciale, tra cui anche le cosiddette società non commerciali, cioè le non-profit e le società semplici. L'altra sfera è rivolta a chi svolge attività d'impresa, quindi le categorie contemplate nell'art. 55 del Testo Unico; il legislatore ha voluto distinguere le due tipologie di soggetti.

La misura del credito è al momento il 65%, per cui ci auguriamo possa essere mantenuto in questa misura, e si riferisce a tutte le erogazioni effettuate nel corso del 2015 e 2016, con questa riduzione del 50%. Oltre alla misura, esiste il limite: nel concreto il credito d'imposta viene applicato alle persone fisiche e agli enti non profit e deve essere rapportato al 15% del reddito imponibile - attenzione, non parliamo di reddito complessivo ma ciò che proprio costituisce reddito sotto il profilo dell'applicazione IRPEF; per quanto riguarda i titolari di reddito d'impresa, il limite applicato è quello del 5 per mille sui ricavi annui, il che significa che non bisogna calcolare il reddito d'imposta sul reddito dichiarato ma sui ricavi dichiarati nell'anno.

Vediamo come sia possibile utilizzare il credito d'imposta: per le persone che svolgono attività d'impresa, oltre ad essere un credito da scomputare sui versamenti dovuti legati all'attività - quindi IRES e IRAP - la cosa importante da rilevare è che potrà essere utilizzato a compensazione. Questo significa che se un'impresa deve pagare un'imposta indiretta (IVA), potrà essere compensato con il credito d'imposta, ma anche i contributi di natura legata a rapporti di lavoro dipendente, e questo è

²⁸ Dottore Commercialista esperta di Art Bonus

importantissimo perché non è soggetta a nessun limite se non quello legato alla quota del 5 per mille, ripartita in tre quote annuali; qualora non ci fosse la capienza del credito si può riportare nelle dichiarazioni successive, senza limiti temporali.

I mezzi per poter effettuare le erogazioni sono molto simili a quelli che sono già previsti nella norma per le erogazioni e donazioni alle ONLUS. Devono essere tutti metodi tracciabili, quindi attraverso bonifico bancario, versamento su conto corrente dedicato al beneficiario o tramite le carte di credito; non può essere riconosciuta fiscalmente un'erogazione effettuata in contanti, in quanto non esiste in questo caso il concetto di tracciabilità. Per chi possiede un'impresa, il credito d'imposta non costituisce la base imponibile per il calcolo delle imposte e quindi fuoriesce dall'assetto del valore imponibile, sia per l'IRES che l'IRAP. Anche in presenza di perdita, il credito d'imposta è del tutto utilizzabile.

Proseguo con un esempio che in concreto fa capire cosa significa, per la tipologia imprenditoriale, poter recuperare una somma finanziata. Ipotizzando un'erogazione liberale di 10.000 € di una società che dichiara, a conclusione dell'anno, ricavi per 2 milioni di euro, bisogna prima calcolare il 65% di 10.000 €, per ottenere il credito d'imposta, cosiddetto, potenziale. Si passa poi alla verifica del limite: su 2 milioni di euro di ricavi, il 65% del credito d'imposta è del tutto utilizzabile, in quanto trova capienza sui ricavi. Questa quota si può compensare il primo giorno utile successivo all'anno in cui ho effettuato l'erogazione, ovviamente dividendola per un terzo, senza attendere la dichiarazione dei redditi della società.

Un altro esempio riguarda i cittadini singoli: la norma è importante perché prevede per la prima volta una misura di questa entità per tutti i soggetti non imprenditori. Da questa norma emerge che, di fronte ad una erogazione di 3.500 € e un reddito annuo di un pensionato o di un lavoratore dipendente di 27.000 €, calcolando prima il credito potenziale, si ha la prova che il soggetto può recuperare totalmente il credito spettante; potrà utilizzarlo a compensazione dell'imposta IRPEF eventualmente dovuta ma, avendo un reddito da lavoro dipendente, probabilmente andrà a credito perché le detrazioni vanno a copertura dell'imposta IRPEF e in questo caso, si può addirittura chiedere il rimborso attraverso il sistema del modello 730.

I vantaggi sono stati ampiamente enumerati e il mecenate deve solo assicurarsi di conservare, dal punto di vista dell'amministrazione finanziaria, ricevuta dell'erogazione effettuata con l'indicazione del beneficiario per attestare l'erogazione e permettere all'amministrazione di controllare il pagamento tracciabile.

Voglio ricordare che l'Agenzia delle Entrate ha emanato una circolare nello specifico, dove riepiloga quali sono i soggetti beneficiari e tutte le misure di spettanza del credito: si tratta della circolare num. 24E del 31 luglio 2014. Non ultimo, è stato pubblicato in data 17 dicembre 2014 il Codice Tributo per poter utilizzare a compensazione, appunto, il credito spettante.

Intervento di **Roberto Ferrari**²⁹

Buon pomeriggio a tutti. Ringrazio naturalmente gli organizzatori e chi mi ha preceduto perché ha fatto un quadro chiarissimo e ricco di dettagli.

Voglio rimarcare in particolare due aspetti che mi sembrano significativi sul tema delle politiche culturali nazionali e regionali, ossia il tema della stabilità e della continuità che viene ricercata, sia attraverso l'impegno nel finanziamento della cultura sia nella sua continuità oltre il triennio di cui abbiamo parlato.

Credo sia un aspetto fondamentale perché dobbiamo ricordarci che stiamo inducendo un nuovo comportamento e i comportamenti non si creano nel breve periodo e, soprattutto, gli effetti positivi di questi non possono che realizzarsi in un medio-lungo termine. È questo un impegno molto importante perché sappiamo bene che anche misure positive, efficaci, se poi maturano dentro un quadro di incertezza rendono sia l'intervento che la politica evidentemente più debole.

Il secondo aspetto è l'inclusione nel perimetro dei soggetti a cui possono essere destinate le donazioni dei concessionari perché, a mio avviso, supera una rigidità formale di tipo dominicale che identifica nel proprietario il portatore di tutti i valori del bene culturale; la credo una concezione ormai ampiamente superata e do atto che questo slittamento sia particolarmente importante. Allo stesso modo credo che all'orizzonte ci sia il prefigurarsi di una erogazione anche nel semplice accesso al patrimonio culturale.

Per la Regione Toscana questa misura si inserisce in un ragionamento e in una serie di buone pratiche più ampio, che è il rapporto che in generale possiamo definire tra residenti, quindi comunità, e patrimonio culturale. Su questo punto credo che la Regione Toscana possa effettivamente raccontare una varietà di pratiche ed esperienze ma soprattutto percezioni che registra anche chi, come me, viene da fuori, perché io sono nato e cresciuto nei pressi del Teatro di Taormina, che apprendo con piacere sarà parte del prossimo spot di Art Bonus.

In Regione Toscana sappiamo ben apprezzare questo rapporto intimo e naturale che esiste tra le comunità e il patrimonio culturale. Faccio un breve cenno all'importanza della Convenzione Europea del Paesaggio, firmata proprio a Firenze, che si è posta come elemento di raccordo tra le comunità e il patrimonio culturale.

Ci tengo a dire che siamo in una fase in cui sono maturi gli strumenti con cui si può sempre in misura maggiore legare a vario titolo il rapporto tra una donazione, sia essa erogazione liberale o sponsorizzazione o altra forma – pensiamo al cosiddetto *crowdfunding*, anche se ancora agli inizi – e il patrimonio culturale.

Lo rimarco perché molto spesso dimentichiamo che dopo la norma è necessario introdurre le pratiche. Vorrei fare un richiamo breve alle norme tecniche e alle linee guida sulle sponsorizzazioni culturali: credo che anche questo contributo che il Ministero ha concluso nel marzo del 2013 vada nella stessa direzione, cioè dare degli orientamenti pratici su come, in quel caso, si realizza un percorso verso la

²⁹ Direttore Generale dell'area Cultura e Ricerca della Regione Toscana.

sponsorizzazione culturale. Se mettiamo insieme il tema della sponsorizzazione con quello delle erogazioni liberali, questa unione richiama secondo me un tema su cui le Regioni sono molto attente da tempo, quello della valorizzazione.

Questa parola evoca spettri per alcuni, questioni fantasmagoriche per altri, e in realtà risente di una carenza assoluta di disciplina, addirittura anche di una specificazione chiara, nonostante ci siano numerosi contributi e sforzi su questo tema.

Tra le questioni che possono essere affrontate parlando di valorizzazione, che poi è il ruolo che viene assegnato alle Regioni proprio dalla Riforma, dall'art. 5 della Costituzione del 2001, vi è proprio raccontare quanto si sia disciplinata la valorizzazione del patrimonio culturale, cosa in realtà molto difficile perché ci sono stati degli sforzi ma non organici.

Gli sforzi fatti, devo dire, con un certo impegno da parte delle Regioni non hanno ancora avuto luce e colgo l'occasione per segnalare che, vista l'opportunità di avere presenti due esponenti del Ministero, il lavoro di valorizzazione portato avanti è fermo sui livelli minimi di valorizzazione, art. 114 del Codice.

Penso che sia un punto di partenza non d'arrivo su cui oggi è opportuno anzi necessario ritornare, perché non possiamo continuare il dibattito fine a sé stesso in merito a chi spetti la tutela o la valorizzazione, ma utilizzare gli strumenti che abbiamo e ci impongono di metterci al lavoro e ci aiutano a definire i vincoli della valorizzazione, educativa, sociale e turistica. È il momento di capire anche quali sono i limiti entro cui operare, non è più il momento di dibattere se sia una cosa necessaria o meno, perché dipende da come la si realizza. Spero che si riesca a lavorare sui dettagli e non sulle ideologie che non ci portano molto lontano.

Aggiungo anche, riguardo al tema degli strumenti, che combinare insieme sponsorizzazioni, erogazioni liberali e altre forme innovative – *crowdfunding*, etc. – ci permette di combinare insieme pratiche diverse che però hanno tutte, più o meno, una finalità comune e che ci permetterebbe di raggiungere più facilmente una massa critica e anche una certa omogeneità per leggere questo rapporto tra erogatori a vario titolo – imprese, soggetti individuali – e patrimonio culturale.

Soprattutto ci consente, come si fa già col portale Art Bonus, di raccontare il valore diretto della spesa in cultura. Spesso ci appassioniamo in maniera esagerata, lo dico da economista della cultura, agli impatti indiretti che la cultura genera che sono dati che non possono mai essere soggetti alla “prova del nove”, ma di certo avere delle modalità di trasparenza su come la spesa viene orientata è un modo per osservare il valore diretto che la cultura e la spesa culturale producono.

Aggiungo una provocazione che mi pare utile per ritornare al punto da cui ero partito, cioè il rapporto tra comunità e patrimonio culturale, dentro cui gli strumenti come questo si inseriscono: l'idea che si possa lavorare per una “donazione del tempo”. Stiamo assistendo ad una progressiva estensione delle fasce di età della nostra popolazione e donare il tempo a favore del patrimonio culturale credo che aiuti a lavorare sul senso vero di questo rapporto, che non può essere solo di scambio economico, ma dà l'opportunità alle persone di entrare in relazione al patrimonio culturale.

Credo che sia questa la sfida che abbiamo di fronte in un momento di enorme contrazione di risorse; indipendentemente dal mondo in cui questo si possa realizzare, che sia o meno la donazione del tempo, è il perno su cui tutti dobbiamo incentrare le nostre politiche, perché altrimenti non si crea nessun diritto all'eredità culturale che non può rimanere un'evocazione retorica ma deve diventare la modalità di lavoro delle istituzioni.

La relazione delle persone con il patrimonio culturale non deve essere di tipo dottrinale ma vera e questo aiuta molto alla difesa del patrimonio stesso.

Una delle tantissime derivate del pensiero di Cesare Brandi che più mi piace è quella della tutela relazionale, i valori che ispirano l'ordinamento della tutela nascono proprio nella relazione che quei beni, di cui parliamo in maniera isolata dal contesto, creano con la comunità.

L'Art Bonus, insieme ad altre misure, ci deve aiutare a rafforzare e sviluppare, laddove non c'è, una relazione tra comunità e patrimonio culturale, che è alla base dell'esistenza stessa delle politiche culturali.

Intervento di *Simone Mangani*³⁰

Grazie per aver iniziato gli incontri con i Comuni che porterà avanti Arcus, nell'ambito dell'accordo siglato con ANCI, proprio con il Comune di Prato.

Vorrei riprendere un concetto espresso poco fa dal Dott. Ferrari, perché mi sembra assolutamente centrale come bilanciamento e come spinta ulteriore rispetto al meccanismo dell'Art Bonus, cioè la tutela relazionale. Mentre parlava pensavo a una piccola porzione di giardino pubblico, anzi un piccolo pezzo di verde di circa 30 metri quadrati, posto in una zona interclusa tra le due linee ferroviarie che attraversano Prato, curato da una persona che abitava in questo quartiere, completamente abusivo, sorto durante il periodo di costruzione della linea ferroviaria che portava verso il mare. Il quartiere c'è ancora, detto appunto "il cantiere" e soltanto dieci anni fa è stato sanato dal punto di vista catastale. Nel giardino c'era un roseto, curato da una persona in maniera del tutto spontanea – i maligni dicevano che fosse centro di un piccolo mercato nero delle rose – e l'amministrazione comunale era stata costretta a sanzionare questa persona, finché non si trovò lo stratagemma per concedere la gestione di quel pezzo di verde. È ciò che i Comuni stanno facendo sulla compartecipazione e sulla gestione, magari in ambiti non strettamente patrimoniali come questo del verde pubblico. Se l'indirizzo di cui vogliamo discutere, sotteso nell'intervento del Dott. Ferrari, è verso la co-gestione o qualcosa che gli assomigli, troverà la porta aperta da parte degli enti locali.

Lo stesso meccanismo dell'Art Bonus, in realtà, serve a mantenere e strutturare una relazione quando già presente o costruirla, come credo che sia il caso del Comune di Prato, perché il patrimonio artistico, anche della nostra città, credo sia mediamente più conosciuto e apprezzato da chi non vive nella città stessa.

³⁰ Assessore alla Cultura del Comune di Prato.

Per arrivare al punto: cosa abbiamo fatto? Il Comune di Prato ha deciso di scegliere l'oggetto dell'intervento, prendendo molto banalmente il piano delle opere pubbliche già approvato all'interno di interventi che sono già coperti in conto capitale dal bilancio del Comune di Prato. Sono stati scelti cinque beni e sono stati poi chiamati i cittadini a fare un'ulteriore selezione, fino ad arrivare a uno. La scelta di un esperimento di questo tipo, non originale ma diverso rispetto a quanto accaduto altrove, è dovuto a due necessità: da un lato la volontà di chiedere alla cittadinanza uno sforzo sulla realizzabilità dell'intervento, dall'altro l'obiettivo di essere assolutamente sicuri della tracciabilità dell'intervento. Il fatto che l'intervento sia già interamente finanziato dal Comune di Prato serve a stimolare un'eventuale offerta, comunicando che quello che ad oggi non è nel piano di investimento, potrebbe ottenere una diversa soddisfazione nelle maglie del bilancio del Comune stesso. Gli edifici scelti hanno tutti una funzione pratica, non è soltanto una questione patrimoniale - perché altrimenti la relazione sarebbe più difficile da costruire - e ad esempio in uno di questi edifici storici c'è una scuola di musica e un altro è destinato alle politiche giovanili da tantissimi anni. Questi progetti verranno presentati pubblicamente dalle Pubbliche Amministrazioni, non con la costanza dovuta, nel corso di tre incontri pubblici, dopodiché partirà una consultazione online su quale sia l'oggetto dell'intervento Art Bonus, che rimarrà aperta per un mese. Entro il 1 dicembre, i cittadini sceglieranno quale edificio tra i cinque sarà destinatario della richiesta dell'intervento e dall'1 al 31 dicembre 2015, il Comune si impegnerà a stimolare il più possibile le erogazioni, perché la comunicazione è parte integrante del successo dell'iniziativa.

Chiudo su quanto affermato dal Dott. Casini: mi fa piacere come amministratore che l'intervento dell'Art Bonus sia instradato sulla structuralità. È mia personale opinione, circa la possibilità di estendere il meccanismo dell'Art Bonus al patrimonio privato *tout court*, che sarebbe preferibile che si strutturasse in maniera stabile nel tempo per il patrimonio pubblico, in senso lato.

TESTIMONIANZE - IL TEATRO DONIZETTI DI BERGAMO. IL PUNTO DI VISTA DI UN BENEFICIARIO E DI UN MECENATE

Intervento di Valerio Marabini³¹

Vi ringrazio per essere stato chiamato a rappresentare la categoria, destinata a ingrandirsi enormemente, dei beneficiari di queste donazioni e dei beneficiari di questa legge straordinaria e innovativa, e lo dico per esperienza personale da operatore di cultura.

Io da circa trent'anni cerco finanziamenti che riesco a trovare, perché trent'anni fa ho fondato, con altri quattro "pazzi", un'orchestra sinfonica professionale che fa *tournee* in

³¹ Consigliere Delegato della Fondazione Teatro Donizetti di Bergamo.

tutto il mondo e che è diventata molto tempo dopo, l'orchestra del Teatro Donizetti di Bergamo. Ogni anno trovavo una cifra corrispondente a circa mezzo milione di euro di adesso, non con le piccole donazioni che non voglio assolutamente dimenticare, perché anche quelle hanno il loro valore, ma, mi permetto di suggerire, andando di persona a incontrare i referenti delle aziende. Le grandi donazioni si possono ottenere non scrivendo da Istituzioni a società e imprese ma da persone delle istituzioni, le più importanti possibili, alle persone delle imprese e società. C'è sempre una componente emotiva e personale, se va la persona giusta dalla persona giusta, di cui si conoscono le sensibilità, nel momento giusto e con una proposta adeguata, difficilmente si ottiene un diniego; dico questo per una pluridecennale esperienza.

Detto ciò voglio dire che questa legge è veramente rivoluzionaria perché, come diceva prima il Dott. Pietrabissa, è una prima parola definitiva e importante nel panorama della cultura italiana. È fondamentale che questa legge venga istituzionalizzata, non soltanto dal punto di vista dei beneficiari, ma dal punto di vista dei donatori, perché diventa un punto di riferimento fisso, iniziano ad affezionarsi a questa scelta come convenienza economica che però si trasforma in convinzione personale e in scelta culturale. Inizia veramente una nuova storia per la cultura in Italia: di questo dovrebbero essere consapevoli i nostri governanti e il nostro Parlamento. È un'opportunità unica e una nuova storia della cultura, in un Paese che sulla cultura deve fondare una parte crescente della propria prosperità.

Ringrazio per quanto è stato fatto, per quest'idea geniale nella sua semplicità di delegare la gestione del tutto ad Arcus, per cui non c'è quella diffidenza di base, più o meno giustificata, dei contatti con i Ministeri, così è facile dare ed è ancora più facile ricevere.

Passo quindi nello specifico al nostro esempio, che dice subito quanto efficace sia stata questa legge. Avendo lavorato per decenni anche agli alti livelli della Banca Popolare di Bergamo, ero riuscito ad avere dal Consiglio d'Amministrazione la promessa di tre Art Bonus, per un contributo complessivo di un milione di euro. Questi sarebbero andati alla ristrutturazione indifferibile del Teatro Donizetti che è fuori legge per questioni di sicurezza e per cui si va avanti con permessi temporanei da parte dei vigili del fuoco, assunzione di responsabilità civile e penale da parte del personale. La spesa totale sarà alla fine di circa 18 milioni, ma il contributo di un milione era già un buon inizio. Con l'arrivo dell'Art Bonus è stato molto facile far capire allo stesso Consiglio che avrebbero potuto risparmiarne 300.000 € dandomi il doppio della cifra. Il contributo, da importantissimo diventava determinante e loro facevano una figura eccellente – per inciso, sono arrivato con l'Art Bonus a 12 milioni tra quelli erogati materialmente e quelli deliberati e che saranno erogati tra la fine di quest'anno e l'inizio dell'anno prossimo. Posso dire ad oggi che è un gran successo che devo in gran parte all'Art Bonus, quindi *chapeau*, mi inchino, ringrazio e dico proseguite! Io ne sono molto contento e anche i donatori, l'iniziativa viene sostenuta: questa è la dimostrazione concreta di come sia efficace questa legge.

Gli interventi fatti fino a questo momento sono stati molto chiari, ad esempio il discorso della continuità accennato dal Dott. Ferrari è fondamentale e va

istituzionalizzato. Volevo aggiungere solo una brevissima considerazione di carattere generale, conseguenza dell'Art Bonus: tutti noi presenti siamo, in diverse vesti e funzioni, operatori nel campo della cultura. Dobbiamo ricordarci che la cultura, lo dico da nonno, va utilizzata come vaccino per i bambini contro la volgarità, la decadenza e la materialità del mondo che andranno a conoscere. Le vaccinazioni vanno fatte in età infantile, diamo loro una vaccinazione massiccia di bellezza, portiamoli a teatro, portiamoli nelle pinacoteche, lavoriamo ognuno nel nostro settore per diffondere questo messaggio, che i genitori non affidino alla balia televisiva i loro figli ma li portino in giro a farsi, ripeto, vaccini di bellezza. In questo modo, un domani quando riceveranno un telefonino in regalo non ne diverranno schiavi, perché avranno conosciuto prima delle alternative.

In questo nostro meraviglioso Paese viviamo da almeno trent'anni nella dittatura del presente, per cui tutto quello che è urgente viene ritenuto tale e viene sempre favorito rispetto a quello che è realmente importante, ma a medio-lungo termine se ne pagano le conseguenze. Nei nostri programmi, e qui abbiamo un rappresentante del Governo, dobbiamo preoccuparci maggiormente delle cose importanti. Questo provvedimento Art Bonus è importante a mio avviso almeno quanto una delle riforme in discussione. Portatelo avanti, vi raccomando.

Intervento di Guido Lupini³²

Buonasera a tutti, innanzi tutto ringrazio per l'invito che ci onora.

In quanto mecenate sono stato letteralmente "tampinato" dal personaggio che mi ha preceduto per ottenere l'erogazione di questo importante contributo da parte della Banca Popolare di Bergamo. Consentitemi di presentare questa Banca mecenate nata nel 1969, sviluppata nel dopoguerra prevalentemente nell'alta Italia, che nel 1992 ha portato a termine una operazione importante di aggregazione con il Credito Varesino, allargando il proprio territorio nella Provincia di Varese e acquisendo poi alcune banche nel centro dell'Italia, passando quindi da un'operatività del nord si è espansa ed è nato il Gruppo BPU, dal matrimonio tra il gruppo della Banca Popolare di Bergamo e il gruppo della Banca Commercio e Industria. Ad oggi, il Gruppo UBI è il terzo gruppo bancario italiano, di cui fa parte la Banca Popolare di Bergamo, che all'interno di questo gruppo federale, opera prevalentemente in Lombardia con 364 sportelli. L'attenzione della Banca nei confronti di tutte le varie iniziative culturali, sociali, umanitarie, etc., nasce dal fatto che sia stato previsto sin dalla sua fondazione, quindi da quasi 150 anni, che il 2% degli utili che l'azienda consegue abbiano questa finalizzazione; proprio in questo contesto era inserito il contributo per il Teatro Donizetti. Abbiamo allo stesso scopo creato due Fondazioni ONLUS che operano specificamente nel territorio di Bergamo e Varese.

Voglio presentare oggi solo alcuni degli interventi che abbiamo realizzato negli anni più recenti, che sicuramente avremmo fatto con molta più facilità se ci fosse già stato

³² Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione della Banca Popolare di Bergamo.

L'Art Bonus: si tratta di interventi su opere di carattere pubblico, soprattutto della nostra città. Il Chiostro di Santa Marta di un convento francescano fondato nel XIV secolo, poi distrutto e ridisegnato negli anni '20 del secolo scorso, si trova ora all'interno di tutti i palazzi di Banca Popolare di Bergamo. L'altro intervento significativo, spostandoci dalla città bassa e moderna, nella parte alta di Bergamo, è un borgo medioevale circondato da mura, come nel caso di Lucca. Anche il complesso monastico di Sant'Agostino, risalente al '200, è stato restaurato con un contributo dalla nostra banca agli inizi degli anni 2000, ed è oggi sede dell'Università, riportato quindi ad un uso funzionale per la città. Fa parte del complesso, la porta San Lorenzo, meglio conosciuta come Porta Garibaldi, da cui nel 1959 proprio Garibaldi è entrato in città alla testa dei suoi "Cacciatori delle Alpi". Uno degli ultimi interventi è il Teatro sociale, un gioiello di fine '700, opera dell'architetto Leopoldo Pollack. Tornando ai palazzi in cui opera la Banca Popolare di Bergamo e il Gruppo UBI, è stata messa in atto un'opera di valorizzazione della Torre dei caduti, costruita nel 1924, restaurata con un percorso sulla prima guerra mondiale e visitabile fino in cima, da dove si può vedere un panorama spettacolare che giunge fino agli Appennini. Da ultimo, è stato costruito il nuovo ospedale di alta specializzazione, dedicato a Papa Giovanni XXIII, per cui la Banca Popolare di Bergamo ha donato un ritratto del Papa stesso opera di un artista cinese, *Yan Pei-Ming*, che lavora prevalentemente in Francia e che ha la caratteristica di rielaborare ritratti di personaggi del passato – noti in particolare quelli di *Mao Tse-tung* – che si distinguono perché trasmettono la sensazione di trovarsi immediatamente a contatto con questi personaggi. Questi sono alcuni dei più significativi interventi che per effetto, appunto, degli stanziamenti che abbiamo a valere sull'utile del nostro bilancio. Fortunatamente, anche in questi momenti particolarmente critici del sistema bancario, la Banca Popolare di Bergamo macina utili, tanto è vero che nel 2015 ha erogato più di un milione e mezzo di elargizioni nei vari filoni. Quest'anno elargisce 2 milioni di euro per la ristrutturazione del Teatro Donizetti di Bergamo: la Banca Popolare di Bergamo, è chiaro, non poteva restar fuori dal recupero di questo importante teatro, conosciuto non solo nella nostra città, ma anche all'estero. Vi ringrazio e se avete occasione venite a Bergamo, vi segnalo che si sta compiendo un'importante stagione di rinascita, sono venute a compimento diverse opere pubbliche, la più significativa delle quali riguarda l'Accademia di Carrara, una delle più importanti pinacoteche del nostro Paese perché è in grado di offrire tutti gli stili pittorici dal '300 al tardo '800. Grazie dell'ascolto e arrivederci.

Intervento di Renzo Parisotto³³

Buonasera a tutti. Quando è stata lanciata quest'iniziativa di Art Bonus, ho incontrato l'Ing. Botti per chiarire alcuni aspetti tra cui quello più importante ossia la deducibilità fiscale, pur non essendo l'elemento essenziale, perché, se anche c'è il *bonus* fiscale credo che il movente dell'erogazione sia una liberalità e tale deve rimanere.

³³ Consulente del Gruppo UBI – Banca Popolare di Bergamo.

Effettivamente circa la novità della deducibilità e dei criteri di deducibilità, mi permetto solo di fare questa richiesta con l'Agenzia delle Entrate, per cui sarebbe importante che la circolare num. 24 del luglio del 2014 venisse integrata e aggiornata, per chiarire, nero su bianco, che per la deducibilità è sufficiente l'iscrizione al portale. Le imprese sono troppo scottate dalle verifiche, che chiedono una certa documentazione e la novità della deducibilità con questi criteri molto semplici va portata a livello operativo e quindi inviterei caldamente una pressione sull'Agenzia delle Entrate affinché questa circolare venisse aggiornata con tutti gli elementi veramente fattuali. Vorrei ricordare che le erogazioni liberali in Italia, nella dichiarazione dei redditi, sono proporzionalmente la parte più ampia delle istruzioni, cioè dedurre è diventato veramente un'impresa con aspetti anche di natura negativa nel momento in cui queste erogazioni non andassero a buon fine.

L'altra cosa che mi pare molto importante da sottolineare è che dal punto di vista delle imprese, nel momento in cui l'impresa gode del beneficio del 65%, tutto questo va iscritto come ricavo del bilancio. Quindi suggerisco, come bilanciista, di ricordare che nel momento in cui da 1000 deduco 27,5 vuol dire che ho un effetto negativo sul conto economico, dato dalla differenza tra 1000 e nuove imposte, ma se si considera il *bonus* si ha un beneficio di gran lunga superiore, perché il beneficio stesso si può spendere, ma dal punto di vista economico si iscrive tutto nell'esercizio che effettuo. Nel caso specifico, noi abbiamo iscritto un milione e trecento mila euro, tra i ricavi dell'esercizio in cui abbiamo messo come costi due milioni, anche se poi spenderemo il *bonus* in tre esercizi. Quarantotto ore fa è uscito in Gazzetta Ufficiale un decreto detto "*Schumacher*", che determina che gli stranieri, per evitare i "soliti cartellini rossi" dall'Unione Europea, possono godere delle stesse deduzioni di oneri e quant'altro delle persone fisiche italiane. Sentendo che tanti stranieri sono innamorati dell'Italia, che hanno tante proprietà tassabili in Italia, perché non dire che esiste questa possibilità di deduzione?

WS 2 - ICT, ENTERTAINMENT E CONOSCENZA: ECCO COME DIVULGARE LA CULTURA

*In collaborazione con **Liguria Heritage***

Hanno partecipato Angelantonio Petruzzella, Fabio Piaggio, Carlo Brozzo, Davide Pantile, Fabrizio Benente, Patrizia Garibaldi

Intervento di apertura di Angelantonio Petruzzella³⁴

Liguria Heritage è un progetto affidato dalla Regione Liguria alla propria società finanziaria FILSE.

Lo scopo di oggi è raccontare il progetto e l'ambito in un cui è nato. Liguria Heritage è un progetto nato nell'ambito di uno dei quattro assi del POR FESR della Regione Liguria. Poiché, prima di raccontare il figlio raccontiamo il papà, do subito la parola all'Architetto Fabio Piaggio che ha curato in questi anni l'Asse IV in tutta la sua complessità.

Il Ruolo delle Istituzioni, di Fabio Piaggio³⁵

Buongiorno a tutti.

Il mio compito oggi è quello di raccontarvi da dove nasce tutto quello di cui si parlerà in seguito. È un percorso lungo che in questi anni ha avuto varie vicissitudini e interlocuzioni con molti soggetti sul territorio ligure. È un progetto complesso che nasce grazie alla volontà della Commissione Europea di finanziare interventi di valorizzazione del patrimonio culturale. Vado ad illustrare la storia dell'evoluzione di questo progetto: tutto nasce nel 2006 con l'approvazione, da parte della Commissione Europea, dei regolamenti che hanno disciplinato l'attuazione dei programmi di finanziamento degli Stati membri. Da quella data fino ad oggi vi è stata la costruzione, lo sviluppo e la gestione di tutte le attività per la valorizzazione del patrimonio culturale ligure. Una fase importante è stata quella di negoziato con la Commissione Europea, dalla quale è scaturita l'idea di puntare sui beni culturali quale strumento e volano per un potenziale rilancio in chiave turistica di alcuni territori liguri depressi o scarsamente appetibili sotto il profilo dell'attrattività. Da quest'idea, con una fase abbastanza complessa di discussioni con i rappresentanti della Commissione, si è arrivati alla stesura del Programma Comunitario POR-FESR, che troverà conclusione tra circa due mesi e mezzo, nell'ambito del quale un'azione specifica è stata proprio dedicata alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Quando ci siamo trovati come Regione a dover avviare le prime fasi di stesura del programma, ci siamo anche domandati che cosa volessimo fare del patrimonio ligure

³⁴ Project Manager Liguria Heritage.

³⁵ Dipartimento Sviluppo Economico della Regione Liguria.

e, soprattutto, come sfruttare al meglio i finanziamenti che la Commissione Europea metteva a disposizione. Da una parte ci siamo resi conto che molto del patrimonio ligure – intendo il patrimonio storico – era abbandonato, sottoutilizzato e sconosciuto alla maggior parte dell’opinione pubblica. Una prima fase si è quindi inevitabilmente concentrata nell’utilizzare le risorse per recuperare e migliorare la qualità dei servizi e potenziare le strutture esistenti; questa è stata la parte preponderante anche dal punto di vista finanziario. Tutto ciò da solo non era sufficiente: abbiamo recuperato una ricca fetta del patrimonio storico ligure ma se ci fossimo fermati a questo non avremmo ottenuto il risultato che la Commissione ci chiedeva e che noi soprattutto volevamo ottenere, cioè far sì che questi territori, una volta recuperati, diventassero uno strumento, una potenzialità. Abbiamo cercato di dialogare con tutti i soggetti che sul territorio potevano offrire una *partnership* in grado di portare a compimento questi risultati e abbiamo trovato nelle Province, che allora erano ancora viventi e pienamente operative, un operatore utile perché fortemente radicato sul territorio e soprattutto a conoscenza di tutte le dinamiche dei flussi turistici locali. Le quattro Province in Liguria sono state individuati come interlocutori e soggetti proponenti di quelli che abbiamo chiamato “progetti integrati tematici”.

I tre partner fondamentali dal punto di vista del finanziamento sono la Commissione Europea, lo Stato membro e la Regione, che concorrono sempre nell’ambito dei programmi comunitari a co-finanziare gli investimenti, sia rivolti ai soggetti pubblici sia rivolti ai soggetti privati. Ci sono poi degli interlocutori diversi, paralleli, che si affiancano a questi e che svolgono delle funzioni intermedie, in questo caso le Province hanno svolto un ruolo fondamentale nella selezione delle prime idee. Infine, ovviamente, gli Enti terzi: in questo caso è stato fondamentale il ruolo delle Soprintendenze che, se in alcuni casi sono state anche dirette beneficiarie di parte dei finanziamenti, hanno svolto un ruolo fondamentale nel processo autorizzativo della maggior parte degli interventi che sono stati finanziati; gli Enti locali, Comuni o enti pubblici sono stati i veri beneficiari dei finanziamenti e i soggetti attuatori dei singoli interventi.

La cronologia delle fasi copre un arco temporale quasi decennale e i programmi, ad esempio quello 2007-2013, hanno una vigenza di due anni ulteriori successivi alla chiusura, quindi in questo caso il 2014 e il 2015 sono stati preziosi per far sì che i progetti venissero portati a termine: la deadline è il 31 dicembre 2015.

Nell’ambito del programma abbiamo individuato quest’azione 4.1, chiamata “Promozione del patrimonio culturale naturale”, con un obiettivo specifico e cioè di costruire delle reti tematiche sui territori in grado di essere uno strumento per tentare – ed è una sfida che sta iniziando – il rilancio dei territori. Da una parte stiamo concludendo un ciclo e portando a termine il compimento la realizzazione di opere fisiche, dall’altra parte stiamo facendo partire un percorso finalizzato, appunto, al rilancio dei territori. Naturalmente, gli equilibri sono diversi e di conseguenza tali potranno essere i risultati, ma in alcuni contesti sono state realizzate opere o recuperati beni che erano totalmente dimenticati e che potrebbero diventare un’occasione per rilanciare quel territorio in un’economia più ampia, in una rete di relazioni con i territori contermini. L’obiettivo generale di valorizzazione delle risorse storico-culturali per mezzo di queste reti tematiche, si declina poi attraverso dei micro-

obiettivi che sono quelli che, a seconda dei casi, devono puntare, stante alla specificità dei diversi territori, a potenziare e migliorare situazioni latenti o potenzialmente svilupppabili.

Per il “Progetto integrato tematico”, la Commissione Europea nella fase di negoziato chiedeva che i fondi perché fossero più efficacemente utilizzati, venissero concentrati e, con un atteggiamento forse un po’ rigido, chiedeva che la concentrazione avvenisse in bacini territoriali chiaramente identificati, quasi con dei perimetri rigidi. Questo è stato attuato nell’ambito di un altro asse comunitario, che ha riguardato la riqualificazione dei territori urbani, perché più era possibile individuare facilmente, nell’ambito delle grandi città, territori circoscrivibili nei quali concentrare l’azione. Per quanto riguardava la restante parte del territorio regionale, soprattutto per la natura degli interventi che si voleva attuare sul patrimonio culturale, abbiamo fatto presente alla Commissione che era una forzatura e una rigidità costringere ad individuare ambiti fisici, ancorché virtuali, nei quali concentrare le risorse. Abbiamo quindi ragionato con i funzionari della Commissione e siamo quindi arrivati a concepire il Progetto integrato tematico, ossia una rete di oggetti, dislocati sul territorio, quindi non necessariamente confinanti, ma che fossero correlati tra loro da una logica di sistema, da un tema trasversale che innervasse tutti gli interventi che si volevano attuare. Il Progetto integrato nasce come un puzzle, un insieme di tessere che interagiscono tra di loro. Nell’affinare ulteriormente i modi e gli obiettivi per dar vita a questi progetti integrati, abbiamo chiesto alle Province di costruire delle reti tematiche. Queste avevano già un *background*, soprattutto a livello di sviluppo turistico locale e sono state quindi un partner utile nell’individuare delle reti che avessero un senso nei territori, con delle differenze specifiche, ma che arricchissero la narrazione complessiva dell’azione 4.1. Gli obiettivi erano quelli di proporre questa visione collettiva del territorio e della sua storia, ma cercando di cogliere le peculiarità di contesti diversi e cercando di far lavorare insieme gli enti – cosa difficilissima soprattutto quando sono molto diversi tra loro per esigenze e caratteristiche specifiche – in modo da mettere a sistema i frutti dei singoli interventi attuati, per trovare logiche di sistema e fare economia di scala. Molte realtà liguri che hanno partecipato a questa sfida sono di dimensioni medio-piccole: la Regione ha 235 Comuni, molti dei quali di dimensione estremamente contenuta; ciò non toglie che all’interno di alcune di queste, sopravvivano delle emergenze culturali e storiche degne di nota e che valeva la pena riportare alla luce da anni, se non addirittura da secoli, di oblio. Abbiamo quindi chiesto alle Province di costruire questi progetti integrati tematici chiedendo di trovare un *fil rouge* che collegasse le singole realtà del territorio che potessero consentire di narrare una storia. Stante le caratteristiche del territorio ligure e di determinati beni, abbiamo operato, come Regione, una selezione tematica: il patrimonio culturale è talmente articolato e ricco che se avessimo lasciato libertà d’azione su qualunque tipologia di bene, rispetto anche alla quantità dei fondi a disposizione, avremmo avuto una numerosità di richieste ingestibile, senza poi arrivare a risultati efficaci.

Abbiamo chiesto di concentrare l’attenzione su quelle sono state ritenute delle emergenze significative e che soprattutto erano fortemente connotanti per certi territori: la rete di tutto il sistema difensivo, con un ampio raggio interpretativo, dai primi insediamenti di difesa del territorio, fino alla opera di difesa antiaerea della

seconda guerra mondiale, chiedendo però lo sforzo di costruire dei percorsi coerenti. È stato utile far lavorare le Province sulla costruzione, ad esempio, di percorsi tematici che toccassero il patrimonio delle famiglie nobiliari liguri che, dal medioevo alla metà del XVI secolo, hanno rappresentato il potere economico, politico e sociale del territorio. Un altro tema significativo ed ampiamente diffuso a livello costiero era quello della valorizzazione di tutto il sistema delle Ville e dei giardini storici, riferendoci qui ad una dimensione storica più vicina a noi, quindi dal '700-'800 fino al '900, con alcune casi molto emblematici e significativi di architettura eclettica dei primi anni del XX secolo. Un altro tema ancora era la valorizzazione dei musei: il termine museo può spaventare, ma in alcuni casi si tratta di piccole realtà che però esprimono le peculiarità di un territorio e in quanto tali, hanno assunto la dignità di essere inseriti all'interno di questi percorsi che comprendono Poli Museali di grande rilevanza, come il complesso dei Musei di Strada Nuova a Genova, che esprimono delle capacità produttive abbandonate che valeva la pena far riemergere oppure piccole collezioni di grande significato. Riguardo il tema della valorizzazione di alcuni siti archeologici, l'attenzione primaria è stata rivolta a Luni e Ventimiglia che, posti agli estremi opposti dell'arco della Liguria, rappresentano la punta di diamante delle emergenze archeologiche della Regione; vi sono anche delle testimonianze minori che hanno un alto valore storico e documentale soprattutto per spiegare come si sia sviluppato l'insediamento in un territorio così difficile nel corso dei secoli. Ultimo tema, più trasversale, è nato in relazione alla necessità di costruire dei percorsi virtuali legati a particolari accadimenti storici o a fatti che in qualche misura hanno caratterizzato lo sviluppo del territorio: da una parte percorsi storici, come la via Francigena, dall'altra luoghi delle battaglie napoleoniche che, soprattutto nella parte del ponente ligure, hanno caratterizzato una serie di Comuni dell'entroterra.

Le Province quindi hanno curato un dialogo con gli enti locali e hanno costruito le proposte di progetti integrati. Sono stati proposti undici progetti integrati, comprendenti circa novantacinque interventi, che oggi si sono ridimensionati a novantuno ma riteniamo con un grande successo di performance, perché il numero di progetti non attuati così ridotto è motivo di soddisfazione per noi e per tutti gli operatori che hanno lavorato in questi anni, a dimostrare che la sfida che abbiamo messo in campo in questi anni era centrata. I novantuno progetti e undici progetti integrati hanno mosso circa 60 milioni di investimenti e ad oggi che siamo nelle fasi conclusive del programma, sono dati indicativi, successivamente verranno effettuate le rendicontazioni. I tre soggetti finanziatori hanno stanziato risorse per 42 milioni di euro, la restante parte era richiesta come quota di co-finanziamento ai soggetti beneficiari; le norme prevedevano un finanziamento a fondo perduto da parte di Commissione europea, Stato e Regione, pari all'80% del totale che il soggetto andava a proporre. Abbiamo avuto una eterogeneità di interventi, dall'ordine di 100.000 € a quello di 3-4 milioni di euro a seconda della rilevanza degli oggetti e delle azioni che venivano messe in gioco. Ci sono poi 2 milioni di euro che sono stati utilizzati per dare avvio alla parte fondamentale di promozione e valorizzazione. Grazie.

Liguria Heritage: divulgare cultura tra conoscenza e ICT, di *Angelantonio Petruzzella*³⁶

Veniamo quindi a Liguria Heritage.

A un certo punto, il Dipartimento per lo Sviluppo Economico della Regione Liguria ha valutato necessario un progetto orizzontale di valorizzazione e promozione di tutti questi interventi di cui abbiamo appena sentito.

Le scatole fondamentali del progetto erano tre: la valorizzazione e promozione – che non sono proprio la stessa cosa dal punto di vista della progettazione culturale ma per semplicità le consideriamo insieme, una sufficiente fruizione di questi beni culturali, l'individuazione delle modalità di gestione che potessero consentire la sostenibilità di questi interventi anche quando il finanziamento comunitario sarebbe finito. Il tema innovativo che ci siamo posti è stato quello di provare a rispondere a una domanda: abbiamo recuperato il Museo “X” piuttosto che il Castello “Y”, ma perché il cittadino ci dovrebbe andare? Nel caso di un museo è più facile rispondere a questa domanda, perché il museo ha – con un termine abbastanza abusato ormai ma importante – uno *storytelling* immediato, è intuitivo. Il Castello di Montoggio, al borgo di Senalega o di Roccatagliata, lo *storytelling* non ha la stessa immediatezza. Eppure, soltanto se rispondiamo a quella domanda e se portiamo la gente a visitare i beni culturali che abbiamo restaurato, si può innescare un meccanismo virtuoso: la fruizione fa girare la valorizzazione e promozione, che a sua volta fa girare la gestione.

Sono arrivati molti interventi di grande eterogeneità finanziaria e contenutistica. Per provare a dare uno *storytelling* più unitario, abbiamo provato a riclassificare i beni culturali in sei temi:

- i beni culturali che raccontano la Liguria dall'età preistorica a quella romana;
- la Liguria feudale e medioevale;
- la Liguria “terra dei forti”, che è il nome che abbiamo voluto dare a quell'insieme di beni culturali che raccontano l'età sabauda e moderna;
- il saper fare e la cultura materiale dei liguri;
- l'eleganza del vivere delle dimore storiche;
- passato e futuro nella rete museale.

La seconda innovazione è stata quella di provare a darsi un altro obiettivo poiché le risorse possono sembrare tante ma in realtà 2 milioni di euro per novantasette beni non lo sono; abbiamo quindi provato a non distribuire, seppure in maniera equa, queste risorse per tutti i novantasette beni selezionando una qualità diversa di intervento. In poche parole, Liguria Heritage è come se fosse una doppia piramide rovesciata: vi erano una serie di interventi di promozione e valorizzazione che venivano effettuati indistintamente su tutti i progetti e poi vi era una rete tematica, su cui veniva applicato un modello tecnologico di fruizione ed una ristrettissima serie di beni culturali sui quali avveniva un ulteriore investimento, che ho chiamato “fruizione plus” di maggiore intensità di intervento.

³⁶ L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

È stato realizzato il logo e le guide – che sono state fatte per tutte le reti tematiche - inoltre la brochure e due documentari da 12 minuti, sia per la rete romana che per quella della Liguria feudale e medioevale. Liguria Heritage Lab è stato un interessante progetto di valorizzazione di alcune risorse in ambito universitario, che probabilmente avranno un proseguo nella fase leggermente successiva, a livello di pubblicazione, rispetto alla fine di questo progetto che ha una *deadline* al 2015 come tutti i progetti di natura comunitaria. In occasione delle pubblicazioni della *Hera Experience* abbiamo realizzato quattro eventi di *start-up*, più uno generale del progetto; abbiamo partecipato inoltre alla Notte dei Ricercatori, l'Incontro di Amministrazioni, LuBeC oggi e dodici eventi che sono stati realizzati in giro per la Liguria quest'estate.

Tutta la parte tecnologica di Liguria Heritage è stata realizzata grazie alla collaborazione fattiva e ottima con l'Ex Datasiel, oggi Liguria Digitale, la società di informatica della Regione Liguria.

Il portale web di Liguria Heritage esiste, ha avuto e ha un ruolo fondamentale sul progetto. Quando siamo partiti abbiamo pensato che fosse la prima interfaccia della fruizione dei beni culturali e il veicolo della loro valorizzazione: questo si è rivelato poi relativamente vero. Così come relativamente vero è che il portale contiene funzioni che lo portano a diventare il cuore del progetto e con il portale inizia la visita della Liguria. Invece, poco aderente alle aspettative, si è rivelato il portale come principale veicolo di affiliazione dei fruitori: questo perché durante lo sviluppo di Liguria Heritage, nella valorizzazione dei beni culturali è avvenuta un'autentica rivoluzione comunicativa che ci ha dato dei risultati stupendi. Intendo riferirmi ai due principali canali social che abbiamo utilizzato nel nostro progetto, Facebook e Twitter, poi YouTube e gli altri che stanno seguendo. Abbiamo potuto veramente misurare sul campo come ci sia stata questa trasposizione di significato e di importanza strategica in questi anni dalla comunicazione di turismo e beni culturali dal web più tradizionale ai social network.

La fruizione diventava per noi centrale e abbiamo cercato di affrontare questo tema in maniera tradizionale ma allo stesso tempo un po' più innovativa. A chi verrebbe in mente di valorizzare dal punto di vista della comunicazione e del marketing culturale e turistico un punto della città che può essere, ad esempio, un attraversamento pedonale? A nessuno, finché non si scopre che l'attraversamento pedonale in questione è proprio quello utilizzato per la celeberrima immagine di copertina di *Abbey Road* dei *Beatles*. A questo punto si spiega il perché le autorità inglesi di promozione e valorizzazione dei beni culturali alcuni anni fa possano aver deciso di investire in questo senso. Quello che voglio dire è che è necessario legarsi a un meccanismo di *storytelling*.

In Italia, Pompei si racconta da sé e allo stesso modo il Colosseo o il Pantheon, diversamente le cose che abbiamo in Liguria, seppur importantissime e bellissime, non hanno una capacità di auto-racconto così immediato: andava aggiunta la componente emotiva, di racconto e di significato, e abbiamo provato a farlo attraverso tutti i prodotti che abbiamo realizzato, ovviamente, di più su quelli di carattere tecnologico. Per la rete tematica dei Castelli feudali abbiamo realizzato 31 set di audio-guide – nulla di particolarmente innovativo a livello tecnologico ma un buon compromesso rispetto al tipo e alla quantità di investimento che potevamo affrontare – che funzionano così:

consideriamo ad esempio una famiglia americana media, che si propone di visitare la Liguria e scopre il portale di Liguria Heritage o l'account Facebook, scarica una mappa dei file e una scheda e con questi strumenti semplici si reca sul posto e segue il percorso numerato, con una guida che può ascoltare per ciascun punto. Nei siti verranno anche collocati nelle prossime settimane dei cartelli con QR Code per rendere il tutto ancora più immediato. La raccolta di queste audio-guide è stata, dal punto di vista del racconto e dello *storytelling*, un lavoro di un certo impegno, realizzato in doppia lingua, italiano e inglese. La cosa un po' più evoluta è la realtà aumentata, che vi racconto attraverso un filmato e di cui parleranno in seguito Carlo Brozzo e Davide Pantile. Con questa operazione siamo riusciti a realizzare quella che abbiamo voluto chiamare la musealizzazione di un'area monumentale: così come un museo è composto da stanze tematiche in cui ciascuna stanza racconta un tema, allo stesso modo abbiamo pensato che si potesse dividere un sito archeologico o monumentale, come il Castello di Montoggio, in aree tematiche. Funziona con un segnale GPS, che comunicando al dispositivo mobile dell'utente su cui è stata scaricata l'Applicazione e segnalando il punto in cui si trova, incontrerà un *avatar* che ha a che fare non solo con il singolo monumento ma con quel pezzo specifico del monumento. Ad esempio, nel caso classico del Castello di Montoggio, davanti alla Cappella di San Rocco, proprio nel punto in cui Gerolamo Fieschi³⁷ è stato giustiziato, i fruitori potranno incontrarlo e ascoltare la sua versione della storia. Dopo Montoggio è stato realizzato il progetto per Noli, per cui abbiamo avuto l'ardire di far parlare Federico Barbarossa e Ventimiglia, in cui a parlare è nientemeno che l'imperatore Augusto. Nei prossimi giorni verranno pubblicate le librerie dedicate a Castelnuovo e Santo Stefano Magra, quindi i borghi della via Francigena, e i castelli della Valle Scrivia, intorno a Montoggio.

Ultima cosa: abbiamo allacciato una collaborazione con la Fondazione Fitzacarraldo di Torino che, in due successivi incontri, prima con le amministrazioni poi attraverso la somministrazione ed elaborazione di un questionario, ha realizzato l'analisi SWOT su quale sia la sostenibilità gestionale degli interventi dell'Asse IV del POR-FESR post 2015, che secondo me è uno strumento molto utile, di cui spero che si tenga debito conto.

³⁷ Montoggio è un comune dell'entroterra ligure dove nel 1547 è avvenuto l'epilogo della congiura dei Fieschi, con la morte di Gerolamo.

Liguria Heritage: Tecnologia e Innovazione, di *Davide Pantile*³⁸

Liguria Heritage è un progetto di innovazione tecnologica applicata alla valorizzazione del patrimonio culturale del territorio ligure.

L'esperienza di ETT nel progetto si inserisce nel settore di attività New Media, nel quale l'azienda digitale e creativa, in questi anni, ha investito importanti risorse per progettare e sviluppare applicazioni basate sulle nuove tecnologie, che siano in grado di sfruttare le potenzialità di questi strumenti per valorizzare e promuovere il patrimonio culturale, il turismo e le ricchezze del territorio.

La coniugazione tra New Tech e New Media ha trovato massima applicazione nel contesto museale e turistico dove ETT, grazie ad una meticolosa cooperazione tra i curatori di musei (contenuti originali e di contesto) ed i propri esperti nel campo dell'ICT, ha realizzato MUSEUM SYSTEM, in cui si fondono interattività e museologia.

Grazie alla capacità e all'elevata professionalità del proprio staff, e anche agli innovativi strumenti utilizzati, ETT oggi vanta un ruolo di primo piano a livello nazionale nella realizzazione di allestimenti multimediali, interattivi ed immersivi, con oltre 350 installazioni.

Nel concept e nell'esperienza di ETT, l'impiego delle nuove tecnologie non è fine a se stesso, ma si inserisce nei diversi contesti con l'obiettivo di creare allestimenti museali immersivi, atti a valorizzare il patrimonio culturale, migliorare la fruizione ed il grado di coinvolgimento del visitatore, rendendolo protagonista della narrazione e comunicazione storico-culturale.

L'impiego delle tecnologie per migliorare la comprensione e la fruizione culturale, si esprime appieno nel Progetto **Liguria Heritage**, nel quale, grazie alla ricostruzione di fatti e narrazioni presentate da personaggi storici, sotto forma di Avatar 3D, il visitatore può immergersi in un viaggio nel passato e nella storia dei luoghi.



Con Liguria Heritage si concretizza l'idea di **Open Air Museum**, nel quale la visita ai resti del passato diviene racconto delle vicende di personaggi effettivamente esistiti che, grazie alla Realtà Aumentata, prendono le sembianze di Avatar 3D e narrano le loro storie in prima persona, coinvolgendo ed emozionando il

³⁸ New Media Project Manager di ETT. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

visitatore.

Nell'ambito del progetto, ETT ha realizzato **l'Applicazione di Realtà Aumentata**, sviluppata per Smartphone e Tablet per i sistemi operativi iOS e Android: grazie alla combinazione delle coordinate GPS e di bussola, giroscopio ed accelerometro del device, l'App riconosce la posizione e l'orientamento del visitatore presso alcune location ed offre appositi contenuti georeferenziati.



Oltre alla creazione dell'App e degli Avatar 3D dei principali personaggi storici, ETT ha progettato la struttura del Content Management System e, in collaborazione F.L.S.E. S.p.A. e Liguria Digitale, ha curato lo studio e la produzione dei contenuti. Il progetto si snoda in 6 location liguri, da Ponente a Levante, ed ha portato alla creazione di 15 Avatar e 26 Punti di Interesse.

In linea con le tendenze evolutive più avanzate in campo tecnologico, le realizzazioni di ETT, oltre che nelle applicazioni di Realtà Aumentata, si snodano anche nell'ambito di soluzioni basate su un'ampia gamma di strumenti tecnologici: l'Applicazione per le **Gallerie dell'Accademia di Venezia**, ad esempio, integra la Realtà Aumentata con la tecnologia BLE (Bluetooth Low Energy) ed offre un approccio personalizzato dedicato a diverse categorie di utenti. L'impiego dei Beacon nell'Applicazione **MuseoScienzaApp** facilita l'orientamento del visitatore ed offre informazioni di approfondimento nel Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano, dove ETT ha realizzato anche l'allestimento multimediale della nuova Area Spazio utilizzando i più moderni orientamenti di allestimento scenografico, le tecnologie più avanzate e le tendenze emergenti di storytelling museale. L'applicazione di **Realtà Virtuale per gli Oculus Rift** permette ai visitatori del Castello di Monteverde di immergersi nella ricostruzione 3D dell'antico maniero e nelle atmosfere del Medioevo.

A livello internazionale, ETT ha realizzato per Visit Kent, l'exhibit multimediale itinerante **Magna Carta Rediscovered** che, con un viaggio di 6 tappe nel sud dell'Inghilterra, celebra gli 800 anni dalla firma del documento.

Con la continua evoluzione delle tecnologie, anche ETT procede le sue attività di ricerca e sperimentazione verso i nuovi orizzonti della **Mixed Reality**: la fusione di esperienza virtuale ed interazione con il mondo reale.



Beni culturali recuperati e promossi per incentivare il turismo e lo sviluppo economico del territorio, di Carlo Brozzo³⁹

Con Liguria Heritage si è deciso di investire le risorse puntando sui beni culturali come volano per lo sviluppo dell'economia dei territori. L'approccio è stato quello di unire la storia e l'identità dei beni con le più moderne tecnologie informatiche. Se, però, dal punto di vista tecnologico le difficoltà sono state davvero poche grazie alle competenze di Liguria Digitale, braccio informatico della Regione Liguria che è stato in grado di utilizzare le più avanzate tecnologie e di affrontare, insieme a ETT SpA, una sfida importante come quella della Realtà Aumentata, le difficoltà maggiori sono state riscontrate sul piano organizzativo.

I beni coinvolti sono quasi un centinaio, sparsi su tutto il territorio ligure che, come tutti immagino sappiamo, non è certo uno dei più omogenei. Beni situati tra costa ed entroterra, montagna e mare che andavano visitati, fotografati e ripresi. Occorreva quindi organizzarsi in gruppi di lavoro e partire alla volta di castelli, ville, parchi archeologici, situati anche in zone impervie e difficili da raggiungere. In molti casi si trattava anche di beni non accessibili perché "fasciati" dalle impalcature dei lavori di ristrutturazione finanziati proprio dai fondi dell'Asse 4 del POR FESR 2007-2013.

Un lungo e minuzioso lavoro di studio e approfondimento sul territorio ha quindi impegnato il personale di Liguria Digitale per molti mesi, ma il risultato è stato notevole: oltre al sito web bilingue, sono state pubblicate sette brochure multilingue, una generale dedicata al progetto e una per ciascuna delle sei reti in cui sono stati suddivisi i beni - la Liguria dei castelli della Liguria feudale, quella Romana, quella delle ville e dei palazzi della rete Eleganza del Vivere, quella dei musei e delle conoscenze di Passato(e)Futuro, la Liguria delle eccellenze manifatturiere del Saper Fare, e, infine la Liguria dei Forti), video documentari, interviste e gallerie fotografiche. Da questi approfondimenti sul territorio sono nate anche due App: una dedicata alle audioguide dei beni della rete feudale e l'altra alla Realtà Aumentata, con mappe geolocalizzate che guidano i visitatori alla scoperta degli avatar, incarnazioni digitali dei protagonisti delle vicende storiche che raccontano gli eventi che li hanno coinvolti in prima persona.

Ed è sicuramente quest'ultimo prodotto, uno dei risultati più importanti di Liguria Heritage: un'applicazione tecnologicamente avanzata e riutilizzabile da altre realtà. E' stata realizzata una piattaforma multimediale interattiva che contiene un *contentmanagementsystem* dove inserire contenuti multimediali per realizzare un applicativo che finisce su due piattaforme diverse (iOS e Android). Si tratta di una "black box" nella quale anche altre realtà, altre regioni ad esempio, possono inserire i loro contenuti sfruttando e riutilizzando tecnologie già esistenti. E' superfluo sottolineare l'importanza, per progetti di questo tipo, di realizzare prodotti riutilizzabili, permettendo quindi uno scambio di tecnologie tra Enti che garantisce un risparmio notevole di risorse.

³⁹ Direttore Divisione Comunicazione e Centro Servizi Media di Liguria Digitale S.c.p.a. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

Per concludere quindi possiamo dire che in questo fortunato progetto siamo partiti dal reale, dal materiale iconografico e dalle persone, decine di migliaia di persone incontrate prima in fase di programmazione per conoscere il bene e successivamente durante eventi che lo coinvolgevano (feste, sagre, inaugurazioni) per raccontare i risultati raggiunti e spingere alla fruizione del bene stesso.

Tutti i prodotti realizzati all'interno di Liguria Heritage hanno permesso di utilizzare il bene recuperato come volano per lo sviluppo dell'economia del territorio, creando quindi un indotto che ricade sul territorio stesso, in termini economici e anche di creazione di lavoro: basti pensare al castello di Senarega, trasformato dopo il recupero in un Bed & Breakfast, o alle diverse cooperative che oggi gestiscono i beni e assumono personale. Si è colta così l'innovazione più importante di Liguria Heritage, rispondere alla domanda: "Il bene culturale è restaurato, ma perché i fruitori dovrebbero visitarlo?". Fornire un'adeguata risposta e riuscire a far visitare i beni di Liguria Heritage sono stati il vero obiettivo del progetto.

LA VOCE DEL TERRITORIO

Intervento di **Fabrizio Benente**⁴⁰

Grazie dell'invito.

Cercherò di stare nei tempi, raccontando più che altro un'esperienza di lavoro e professionale da persona che vive nel mondo dei saperi e che lavora sulla valorizzazione del patrimonio storico-archeologico di un territorio.

Il sistema museale di Sestri Levante e Castiglione Chiavarese nasce con un progetto unitario che mirava essenzialmente al recupero di un bene, in questo caso il Palazzo Fascie, e a dotare la struttura di un museo gestito in due sezioni e organizzato su due piani, che fosse al contempo un primo inizio del Palazzo della Cultura della Città. È qualcosa che prima non c'era, di cui la città necessitava e che l'amministrazione politica riteneva un punto di arrivo opportuno. Io sono diventato responsabile del progetto dal punto di vista scientifico nel momento in cui i lavori di ristrutturazione erano già in fase molto avanzata, i lavori di progettazione tecnologica erano in fase avanzatissima poiché erano già approvati e quasi esecutivi mentre il lavoro di ideazione dei contenuti era invece ad un punto fermo. Il mio primo intervento è stato portare un piccola dose di ludismo nel progetto, cercando di recuperare l'identità, o meglio, cercando di capire quale identità dovesse avere il museo di Sestri, ma anche quello di Castiglione, rispetto alla proposta progettuale che era ricchissima dal punto di vista delle soluzioni tecnologiche ed espositive, ma un pò meno ricca dal punto di vista dell'identità che si voleva dare ai due musei e al progetto culturale. L'identità di Sestri e Castiglione non era inizialmente il *focus* dei due musei, ma lo è diventata poi, grazie al mio lavoro e a quello dei professionisti e colleghi delle soprintendenze,

⁴⁰ Direttore del sistema museale integrato di Sestri Levante e Castiglione Chiavarese.

costruendo un tavolo di progettazione culturale e avviando un confronto con ETT, con i tecnici museologi e rimettendo in discussione alcuni punti. Tutto ciò perché l'esigenza non era creare un nuovo allestimento per materiali archeologici che stavano in un altro museo, nel caso specifico nel museo di Chiavari: sarebbe stato inutile e assurdo proporre a Sestri Levante ciò che era già esposto o in magazzino in altra sede perché vi era l'occasione di fare un nuovo museo; bisognava invece creare un'esposizione che avesse un senso, fornisse un racconto e fosse legata alla storia del territorio e la raccontasse in un modo nuovo, utilizzando la tecnologia. È iniziato quindi un lavoro di confronto serrato con i colleghi che si occupavano della parte tecnologica, in modo da far dialogare le idee e ottenere quanto di meglio si potesse con le risorse a disposizione.

Il Museo è diventato un museo dell'identità. Raccontare l'identità di una città di provincia della Liguria di Levante non è semplicissimo, dal momento che l'identità stessa della città si è costruita e persa diverse volte anche solo nell'ultimo secolo: dapprima borgo e piana di agricoltori, sfruttata dalle famiglie patrizie genovesi con sistemi di ville e fattorie con un piccolo borgo di pescatori; con la rivoluzione industriale nasce l'industria siderurgica e di costruzioni navali e cambia completamente il paesaggio, con una città che si sviluppa, in una sua nuova identità, intorno alla fabbrica; la crisi dell'industria porta alla sparizione della fabbrica e la città diventa a vocazione essenzialmente turistica. Quale di queste identità valorizzare, tutte perse e ormai non più sentite dai cittadini? La risposta è tutte. Vanno valorizzate le storie della città, trasformando l'esposizione non nel museo della città ma nel museo per la città, dove si elaborano e si ricostruiscono le identità che nei secoli hanno caratterizzato Sestri Levante e/o il territorio. Occorreva allora recuperare, dal punto di vista anche archeologico, l'identità e quindi non solo esporre quanto gli scavi avevano restituito, ma andare a vedere quella peculiare identità che caratterizza Sestri Levante prima dell'arrivo dei romani: Sestri Levante, Libiola e Monte Loreto sono i primi distretti minerari in Età del Rame, i più grandi dell'Europa sud-occidentale; far luce su come i liguri reagiscono alla creazione di un nuovo mercato globale del Mediterraneo che si apre con la romanizzazione e come acquisiscano nuovi e diversi modi di vivere, come cambiano le realtà insediative, come nasce nel medioevo l'assetto dei borghi costieri in relazione all'assetto interno dei borghi signorili. Si è così reso necessario confrontarsi con i colleghi per capire come raccontarle attraverso le soluzioni tecnologiche, come mettere in scena gli attori che hanno il compito di accompagnare i visitatori nel percorso tra reperti e ricostruzioni multimediali, documenti, proiezioni visive di documenti e cartografie, in modo da creare un ambiente immersivo, dove l'informazione arriva in modo reale con i reperti, in modo immediato con la ricostruzione e i sensi sono catturati da ciò che li circonda. La soluzione per arrivare al risultato voluto è stata trovata attraverso una mediazione tra progettisti tecnologici e progettisti culturali e il prodotto è stato proposto alla città. Dopo la chiusura della fase progettuale per Sestri Levante, nel 2013, è iniziato il lavoro di costruzione del progetto museo, in cui è importante una gestione quotidiana e continuativa della struttura del museo civico. Che tipo di Museo? Un Museo che organizza eventi. Al Palazzo della Cultura quest'anno abbiamo organizzato circa cinquanta eventi tra concerti di musica classica e colta, presentazioni di libri, tavole rotonde, dibattiti, conferenze, discussioni.

Il Museo è la città, luogo in cui ci siamo spostati per costruire dei momenti di approfondimento sulla storia delle confraternite, che nel nostro territorio costituiscono un momento forte della memoria, dell'identità e dell'ideologia religiosa degli ultimi 200 anni, ad esempio i "portatori di Cristi", appunto, coloro che portano in processione i crocifissi lignei o i vari culti per la protezione del mare. Anche la riscoperta di oratori e confraternite, creando un museo nel museo, con degli itinerari e percorsi costruiti all'interno della città, è stato un modo per allargare il museo oltre i confini del palazzo che lo ospita. È stato anche importante coinvolgere l'associazionismo locale: a Sestri Levante esiste "Vivinbici" locale che da due anni porta in giro per la città, attraverso il *bike sharing*, i suoi fruitori insieme alle nostre guide, così i nostri visitatori potranno scoprire il territorio con questo mezzo così semplice; allo stesso modo quest'estate è stato utilizzato il *trekking* per uscire dai confini della città. Il progetto Museo coinvolge naturalmente, anche dal punto di vista della promozione, tutta questa vitalissima forma di associazionismo, sfruttando anche i loro canali di comunicazione, oltre ai nostri.

Il progetto Liguria Heritage nel Museo di Archeologia Ligure di Genova, di Patrizia Garibaldi⁴¹

Le azioni di "Liguria Heritage" si sono integrate con il cantiere "I Musei della Cultura Materiale: il Museo di Archeologia Ligure nell'ambito del distretto culturale del Ponente" realizzato nell'ambito dei POR – FESR LIGURIA (2007-2013), i cui interventi sulla struttura e sull'accessibilità del Museo hanno permesso di arricchire e ampliare il percorso di visita rendendolo più razionale e fruibile.

La riapertura di sale e la creazione di un nuovo itinerario espositivo hanno permesso di lavorare ad una comunicazione museale più adeguata alle esigenze dei numerosi settori di pubblico che visitano la struttura.

L'opportunità di adottare la filosofia ed i sistemi di mediazione sviluppati da "Liguria Heritage" è stata straordinariamente importante per realizzare soluzioni e strumenti in grado di incrementare l'attrattività del patrimonio culturale e di determinare ricadute effettive sul territorio.

La creazione di sistemi e servizi innovativi di fruizione delle risorse culturali e di sviluppo turistico permette, inoltre, di traguardare agli obiettivi che programmi e bandi europei 2014 – 2020 propongono ai musei del continente, tra i quali farsi volano per la crescita economica e contribuire allo sviluppo di una società della conoscenza innovativa, inclusiva e sostenibile.

Le testimonianze delle vicende delle popolazioni antiche del territorio ligure conservate nel Museo, compongono veri e propri archivi che documentano l'intero territorio regionale tra 100.000 anni e la fine dell'età romana, le vicende e le strategie umane di fronte a cambiamenti climatici, risorse naturali, crescita demografica, trasformazioni sociali, agricole, tecniche, produttive e alimentari.

⁴¹ Direttrice del Museo Civico di Archeologia Ligure e del Museo di Storia e Cultura Contadina di Genova. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

In Liguria, sul confine tra Mediterraneo ed Europa, è possibile seguire l'arrivo di *Homo Sapiens* e la "contemporanea" scomparsa dell'Uomo di *Neanderthal*, indagare alcune delle più antiche e straordinarie manifestazioni spirituali ed artistiche della nostra specie e analizzare l'impatto dei cambiamenti climatici su uomo ed ecosistema.

La popolazione vissuta negli ultimi 30.000 anni in decine di grotte della costa ligure ha affrontato, con un successo di cui noi stessi siamo prova diretta, le sfide del mondo dell'ultima era glaciale e della sua fine, la ricerca di nuovi territori e strategie di sopravvivenza e le trasformazioni sociali ed economiche seguite alla domesticazione di piante e animali e all'adozione di un modo di vita sedentario, oltre 7000 anni fa.

Durante il I millennio a.C. i contatti con etruschi e greci e poi la conquista economica, militare e politica da parte di Roma avviarono una fase di trasformazioni radicali e drammatiche.

Questo straordinario complesso di informazioni risulta, tuttavia, frammentato e accedere ad esso è arduo e faticoso per i non addetti ai lavori.

Il Progetto "Liguria Heritage" ha permesso di predisporre informazioni finalizzate alla creazione di un archivio rivolto agli studiosi ed al pubblico non specialista. Sono stati raccolti contenuti scientifici e comunicativi (schede reperti, foto, testi) necessari all'approntamento di un sistema che potrà essere interrogato in modo amichevole. La digitalizzazione di siti e reperti dell'archeologia ligure e l'ideazione di percorsi "a tema" e territoriali consentirà di organizzare i contenuti da riversare nell'archivio, collegando i reperti museali con i punti di ritrovamento e con tematiche sociali, tecniche ed economiche di rilevanza europea e mediterranea.

Gli interventi sul percorso espositivo resi possibili da "Liguria Heritage" hanno permesso di inserire apparati tecnologici, propongono e pongono l'accento su alcuni aspetti fondamentali della fisionomia archeologica ligure. Queste forme di comunicazione pensate per i visitatori non specialisti raccontano crisi, successi e difficoltà della nostra specie, propongono suggestioni di suoni, musiche e luci, il volto dei protagonisti, invenzioni e attrezzi da impugnare e provare e le testimonianze di avvenimenti drammatici che, negli ultimi 30.000 anni, hanno trasformato la costa ligure e condizionato lo sviluppo della nostra specie.

Ricostruzioni 3D, immagini ed esperienze coinvolgenti raccontano le trasformazioni drammatiche e talvolta violente seguite all'invasione di Roma, quando insediamenti, percorsi, colture e modo di vita tradizionali lasciarono il campo alle numerose e fiorenti città romane della Liguria: Luni, Genova, Albenga, Libarna, Tortona, etc.

E' una prima tappa del ripensamento e della risistemazione complessiva del Museo di Archeologia Ligure che mira ad offrire alla città, alla Regione e non solo, un museo calato nel III millennio.

WS 3 - MODELLI REPLICABILI E SISTEMI INTEGRATI PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

In collaborazione con **Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia**

Gianni Torrenti, Stefano Monti, Anna Del Bianco, Rita Auriemma, Maurizio Caradonna, Antonio Giusa, Cristiano Tiusi, Claudio Bocci, Patrizia Minardi, Elena Pianea

Intervento di apertura di Gianni Torrenti⁴²

L'Italia negli ultimi anni ha affrontato in modo non sufficientemente adeguato la sfida di quella parte dell'economia che ruota attorno alla valorizzazione dei Beni Culturali: un sistema di imprese che è uno dei pochi che ha continuato a crescere anche durante la crisi. Non recuperare il tempo perduto sarebbe lo spreco di un'enorme opportunità. Vorrei far luce sulla necessità di porre al centro degli obiettivi l'utenza, finalizzando gli strumenti e i contenuti che si creano all'intercettarne le aspettative e costruendo attorno a essa un percorso di crescita, tenendo conto che la sensibilità e l'attenzione dei cittadini, dei turisti, dell'utenza in generale, è in questi ultimi anni straordinariamente aumentata.

E l'utenza è al centro delle politiche della Regione Friuli Venezia Giulia su cui oggi ci confrontiamo.

I dati che disegnano l'importanza delle Industrie Culturali e Creative sono imponenti. In Italia sono 443.208 con 1.450.836 persone impiegate, un business che, considerato l'indotto, arriva a 227 miliardi di euro e che rappresenta il 15,6 per cento del valore nazionale. Il fenomeno imprenditoriale è caratterizzato dalla crescita della presenza di giovani, donne e stranieri.

A favore di queste imprese la Regione Friuli Venezia Giulia ha destinato interventi mirati (4 milioni di euro a valere sul POR FESR per la nascita e l'incubazione di ICC 2014-2020) e oggi le imprese del comparto localizzate in Friuli Venezia Giulia sono 8.622, l'1,9 per cento del totale delle imprese italiane.

Dalle elaborazioni di Unioncamere sulla spesa turistica legata al fattore culturale emerge anche che in Friuli Venezia Giulia quasi la metà della spesa dei turisti (49,7 per cento) è attribuibile alla cultura. La Regione si trova, dunque, al secondo posto subito dopo le Marche (49,8 per cento) ed è 13 punti percentuali sopra la media italiana (36,5 per cento).

Sono queste le premesse da cui muove il nostro confronto odierno.

⁴² Assessore alla cultura della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

Intervento di Stefano Monti⁴³

C'è un segreto che corre sulla bocca di tutti. È un segreto che circola tra gli addetti ai lavori. Ed è un segreto sbagliato.

“Perché la cultura funzioni c'è bisogno che si liberi della politica”: così bisbigliano i corridoi.

Questo segreto, figlio di decenni di mala gestio e di disattenzione da parte delle pubbliche amministrazioni per ciò che concerne i comparti turistico e culturale, è miope e dannoso, quasi quanto il suo omologo, che vorrebbe la cultura interamente in mano pubblica.

Signori! È il 2016. E queste faziose dicotomie vanno avanti da un bel po'.

In quanto gruppo, noi siamo referenti di management della cultura e siamo sicuramente più inclini ad un approccio “privato” (non soltanto privatistico) alla cultura: il fatto che siamo proprio noi a dover difendere il ruolo della politica nella gestione della cultura, è quasi una contraddizione in termini.

Proviamo dunque a fare chiarezza: la cultura ha bisogno della politica perché la cultura è politica. Nel frattempo però la cultura ha bisogno di stare ad una giusta distanza dalla politica, al fine di evitare che essa da “politica” divenga “politicizzata”.

C'è bisogno di equilibrio e buon senso, due cose che evidentemente non sempre sono disponibili nel nostro Paese, e c'è bisogno di una chiara e precisa distinzione tra i ruoli e le responsabilità della politica e ciò che invece compete l'iniziativa privata.

A dirla tutta, prima di questa distinzione c'è un forte bisogno di una chiara e precisa distinzione tra i ruoli del pubblico e del privato (non è un errore di battitura). Non basta una riforma del Titolo V, è necessaria una capillare divisione e formalizzazione dei ruoli che ricoprono tutte le diramazioni dell'amministrazione pubblica nei riguardi di concetti già di per sé molto (troppo) fumosi. C'è bisogno di regolamenti che individuino le competenze di ciascuno per fare in modo che la macchina funzioni.

In modo piuttosto semplicistico, si può dire che alla politica spettino, in materia, le “politiche culturali” e la creazione e la gestione dello scenario in cui i privati possano avviare le proprie iniziative. Da un lato quindi bisogna che ci sia una visione di medio periodo (cosa che, a dirla tutta, sembra manchi all'attuale esecutivo), dall'altra invece è necessario che vengano emanate leggi, istituiti regolamenti, stabiliti finanziamenti e adottate politiche legate alla fiscalità.

Quest'ultimo punto ha (o quantomeno dovrebbe avere) un carattere di “traduzione” della “politica culturale” attraverso gli strumenti che gli sono propri.

Se questo non avviene si vive nel precariato: se i bandi vengono emanati “alla bisogna” non fanno politica culturale ma interventi spot, che non rispondono ad una strategia unitaria. Quando ci si trova in una situazione di questo tipo è possibile trovare un bando che premia il mecenatismo privato e aliquote fiscali che penalizzano l'intervento dei privati, oppure attività che eleggono direttori speciali dei musei ma che

⁴³ Economista della Cultura e Partner Monti&Taft. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

non forniscono loro risorse (organizzative, umane ed economiche) attraverso le quali massimizzare l'apporto che tali direttori potrebbero apportare in questi contesti. Non è un caso che condizioni particolarmente favorevoli possano essere intercettate nelle Regioni a Statuto Speciale: circa un anno fa, durante un intervento al LUBEC, emersero alcune considerazioni ed iniziative interessanti. In quell'occasione si parlava di iniziative culturali "industrialmente convenienti", di scaling-up di progetti avviati nel settore, con una visione precisa per i mercati internazionali e legata all'attrazione di Finanziamenti Diretti Esteri. Si parlava infine del ruolo che le nuove iniziative private legate ai settori dell'ICC (industria culturale e creativa) potessero avere per l'intera economia territoriale.

A parlarne però non c'erano solo privati o esperti. C'era la politica e l'amministrazione del Friuli Venezia Giulia, che da un lato intendeva creare awareness in merito alle iniziative che aveva posto in essere (InnovationFactory, Azienda Speciale Villa Manin e Fondazione Aquileia), dall'altro era lì proprio per creare un confronto, per avere un feedback su quanto si stesse realizzando.

Con l'apparato politico si discusse di fiscalità legata alla cultura e alle industrie ad esse correlate, di politiche culturali di medio periodo, etc. etc.

Con questo non vogliamo certo tirare conclusioni affrettate, ma neanche possiamo stabilire che sia semplicemente una coincidenza che il Friuli Venezia Giulia rappresenti, nel 2015, la sesta Regione d'Italia per rapporto di istituti culturali a pagamento e introiti lordi. Davanti solo le super-big: è normale che Regioni come Lazio, Campania, Piemonte, Toscana e Lombardia mostrino risultati maggiori. Ma che gli introiti medi mostrati dagli istituti culturali Friulani (pari a circa € 383.744) siano superiori a quelli Veneti (pari a circa € 237.405) è comunque un dato di cui tener conto. A voi le conclusioni.

Intervento di Anna Del Bianco⁴⁴

Buonasera a tutti.

L'amministrazione della Regione Friuli Venezia Giulia ha condotto negli ultimi due anni una riflessione sulle opportunità che questo momento storico ci offre, per cui modernizzare era oggettivamente necessario. La percezione delle potenzialità del patrimonio culturale e delle attività culturali della nostra Regione era sempre più forte; le apparizioni nella nostra organizzazione interna erano abbastanza lontane da quelle che sono le esigenze sia di erogazione di finanziamenti sia di gestione delle attività. Abbiamo lavorato per creare dei modelli replicabili, per produrre sistemi integrati il che ha significato costruire modelli di finanziamenti e di gestione per il territorio e per gli operatori culturali che fossero di adeguata comprensione, e tendenzialmente stabili nel tempo, perché riteniamo che l'estrema altalenanza delle riorganizzazioni sulle modalità di finanziamento per gli operatori culturali a volte rischia di pregiudicare l'efficacia dell'intervento sia in termini di utilizzo delle risorse e di attrazione degli operatori. E' per questo che abbiamo cercato, nella riforma dei beni culturali, da una

⁴⁴ Direttore centrale cultura, sport e solidarietà Regione autonoma Friuli Venezia Giulia

parte di scegliere di muoverci su sistemi quanto più possibile adattabili al contesto, dall' altra abbiamo privilegiato gli interventi per creare all' interno del contesto culturale dei beni culturali sistemi integrati e quindi valorizzare le partnership cosicché gli operatori si aggregino fra di loro a livello territoriale per riconoscere il valore delle reti. Siamo una Regione piccola ma nonostante ciò, un territorio particolarmente variegato: la montagna non dialoga facilmente con le zone vicino al mare e ciò non aiuta il lavoro in comune. Il sistema Friuli Venezia Giulia in ambito culturale prima della riforma aveva una legislazione stratificata, come accade spesso, sul finanziamento dei beni e le attività culturali che era stata sicuramente innovativa negli anni '70-'80 ma che aveva subito un po' gli acciacchi del tempo e non era stata ben mantenuta.

Vi era una buona legislazione in materia di biblioteche del Comune mentre alcuni organismi di gestione che avete qui presenti, gli amici di villa Manin e del centro di catalogazione, erano completamente da ridisegnare perché costruiti in leggi dei primi anni del 2000 ma di fatto non perfettamente operativi. Un esempio recente innovativo è la Fondazione Aquileia, una fondazione costituita in partnership con il Ministero dei Beni culturali. Vi era invece un'assenza totale di interventi a favore delle imprese culturali e creative, che non erano mai state considerate all' interno degli interventi di valorizzazione portati avanti dalle direzioni non culturali e riguardo l' utilizzo dei fondi strutturali della precedente programmazione delle imprese culturali e creative, non avevano mai avuto uno spazio dedicato. Siamo partiti da questo scenario per delineare quattro linee di azione per la nostra riforma: la prima linea verte sulle attività culturali, con una nuova legge organica approvata nel 2014; la seconda linea sulla messa a sistema di un gruppo di accordi tra Stato e fondazioni bancarie per la valorizzazione dei nostri attrattori culturali; la terza sugli enti e gli organismi culturali regionali in funzione dell' acquisizione delle funzioni provinciali; la quarta su un' intervento mirato per le imprese culturali e creative.

Questi sono stati i nostri quattro asset su cui c'è ancora molto da lavorare. Abbiamo costruito la riforma delle attività pensando ai modelli replicabili e quindi a due linee di finanziamento. La prima dedicata ai cosiddetti progetti riconosciuti, i grandi promotori di cultura accreditati e cioè coloro che presenteranno alla Regione un progetto triennale di intervento e verranno accreditati sulla base di determinati requisiti e standard e, se in grado di mantenere le medesime caratteristiche e i medesimi requisiti di qualità e di affidabilità nel tempo, potranno ricevere un finanziamento sul triennio. Questa modalità risponde all' esigenza dei più importanti operatori culturali di programmare nel migliore dei modi, perché la programmazione triennale è un valore aggiunto indiscutibile che tendenzialmente dovrebbe portare economie di scala.

La seconda linea prevede di dare la possibilità, anche a coloro che non rientrano nel primo gruppo degli accreditati, di scalare questa vetta e rientrare tra quelli che potranno essere chiamati i grossi progetti e poi una serie di bandi tematici a settore per classe quindi la musica, il teatro, le arti figurative, la memoria storica, la divulgazione scientifica per progetti annuali cioè per quella progettualità che non è meno importante dei grossi eventi, ma che potrebbe avere un andamento variabile di anno in anno. Un punto importantissimo sull' integrazione: i finanziamenti costringono i soggetti ad aggregarsi, volentieri anche politica portata avanti e che cerca

di porre rimedio ad una enorme parcellizzazione dell' attività culturale che abbiamo riscontrato nel nostro territorio.

La nostra è una Regione estremamente ricca e fertile dal punto di vista della produzione di associazioni di volontariato culturale, valore aggiunto sotto il profilo del contesto sociale delle aggregazioni ma che costituisce un problema per l'ottimizzazione degli eventi e in questo momento tutti i finanziamenti vengono erogati a progetti di partnership con un minimo di soggetti partecipanti; questo è il secondo anno che applichiamo questo vincolo e si iniziano a vedere lentamente i risultati perché i soggetti che operano nello stesso settore cominciano a comprendere il valore di unirsi. La riforma dei beni culturali si è delineata su tre linee fondamentali e la riforma del sistema dei musei prevederà la creazione di un sistema regionale dei musei, il cui ingresso è stato consentito ai musei con determinati standard e requisiti; si entra così nel sistema museale per essere abilitati, per usufruire di una serie di servizi quali la comunicazione, l'immagine coordinata, la formazione. L'ingresso nel sistema dei musei non è necessariamente legato all'ottenimento di un finanziamento per la gestione e deve essere un valore aggiunto: coloro che entrano nel sistema dei musei devono essere orgogliosi di entrarci e per farlo devi fare sistema ed essere parte di un sistema deve essere percepito come un valore aggiunto.

Non si tratta di un'élite di musei di rilevanza regionale ma di musei che avranno la capacità di avere standard superiori rispetto a tutti gli altri, per i quali contribuiremo anche finanziariamente; ma sappiamo tutti che il contributo finanziario che la Regione dà in realtà è una minima parte rispetto ai costi straordinari che ha un museo mantenuto da un comune: quindi non è l'intervento finanziario l'elemento determinante nella creazione della rete dei musei, ma è proprio l'aggregazione attorno ad un progetto culturale.

La valorizzazione dei beni culturali è un settore che negli ultimi anni è rimasto completamente privo di finanziamenti e di interventi: l'archeologia, le dimore storiche e i castelli purtroppo non hanno avuto risorse e, da questo punto di vista, il Fondo sviluppo e coesione non ci aiuta. Cercheremo di recuperare la possibilità di sfruttare gli accordi con le fondazioni bancarie o con gli enti del territorio sulle biblioteche perché il sistema regionale di rete è stato sostanzialmente confermato con una attenzione particolare all' articolazione territoriale, per cui i nostri sistemi bibliotecari dovranno adattarsi alla nuova geografia che avranno gli organi territoriali. Sulla valorizzazione, i bandi e gli accordi con i soggetti e le biblioteche li abbiamo messa in campo perché i sistemi che oggi esistono anche a livello nazionale non corrispondono perfettamente agli organi territoriali. Oggi parleranno dopo di me i rappresentanti di dei due nostri grossi enti regionali: l'azienda speciale Villa Manin che gestisce la meravigliosa villa e il centro di catalogazione e restauro, oggi divenuto Istituto Regionale per il patrimonio culturale, ente che all' interno della Scuola regionale per il restauro del libro antico gestisce la Soprintendenza regionale ai beni librari. Questi enti dovranno andare incontro ad una ridefinizione a seguito della riforma delle Province perché dovremmo portare a casa la gestione di importanti musei provinciali e luoghi della cultura provinciale.

Dopo una prima fase di ridefinizione della *governance* messa in piedi dell' istituto come luogo in cui si gestisce la formazione e la scuola, dovremmo arrivare ad una seconda

fase in cui assorbire in questi due enti le funzioni provinciali e gestiremo di fatto i luoghi della cultura provinciali e musei provinciali che da noi hanno una dimensione non indifferente.

Il patrimonio regionale che si occupa di catalogazione, valorizzazione e formazione con la Scuola per il restauro, l'azienda che fa attrazioni culturali e attività espositive in residenza culturale e poi Fondazione Aquileia che è la nostra perla perché una Fondazione costituita in intesa con lo Stato per la gestione di un sito straordinario riconosciuto tra l'altro sito Unesco.

Il secondo riassetto degli organismi sarà un tema non indifferente perché personalmente provengo dal mondo delle Autonomie lavora alla Regione da molti anni ma sono stata per molti anni Segretario comunale e comprendo appieno le difficoltà di integrare modelli gestionali e modelli operativi completamente diversi e cioè la gestione di un museo dentro un'amministrazione regionale che è qualcosa che stride ed è per questo che abbiamo pensato di creare per la gestione di questa opportunità mentre rimane da verificare la denominazione di un'agenzia regionale a cui verranno conferiti i beni di proprietà di tutte le province e che avrà tra le competenze: la catalogazione, la divulgazione, il potenziamento della scuola di restauro, un'attività di supporto nella definizione degli standard dei musei, nella valorizzazione dei musei, nel monitoraggio sui musei, le integrazioni con il polo museale, la valorizzazione delle collezioni, una residenza culturale. Questo è il riassetto del sistema organizzativo e burocratico, che intende costruire l'architettura all'interno della quale poi si possano incasellare le azioni senza che essa cigoli o sia stretta.

Faremo un passaggio anche sugli accordi quadro perché crediamo in questa modalità concertativa con lo Stato poco utilizzata e stiamo lavorando anche con supporto di Invitalia.

La fatica dell'ultimo anno riguarda l'impegno per le imprese culturali e creative: abbiamo fatto una scommessa con la nostra autorità di gestione e abbiamo combattuto per inserire sia la cultura sia la creatività, ma la richiesta non è stata né facile né scontata, neanche per inserire all'interno un'azione dedicata all'incubazione di imprese culturali e creative. Abbiamo infatti riscontrato che le imprese culturali e creative sono un settore in assoluta espansione e, in Friuli Venezia Giulia in particolare, hanno delle eccellenze in alcuni settori ma non sono state mai considerate o monitorate e soprattutto nessuno ha mai fatto un'operazione specifica di accompagnamento su queste che a volte crescono e si sviluppano ma, non avendo una buona capacità di business e una formazione manageriale alle spalle, non sempre riescono ad essere performanti ed a portare i risultati che potenzialmente potrebbe. E' per questo che abbiamo inserito questa azione che vale quattro milioni di euro per il sostegno e l'attività di incubazione di impresa per la nostra Regione e di questi temi parlerà il Dott. Caradonna, responsabile di uno degli incubatori certificati con cui abbiamo lavorato.

Sarebbe interessante capire se riusciamo a cogliere un modello replicabile anche in altri contesti così da fare relazione, questo è fondamentale, ma anche per farne delle *best practice* da candidare a livello europeo o ancora ancor meglio da candidare a soggetti privati che abbiano voglia di collaborare con noi nell'espandere questa dimensione

della cultura che non deve rimanere sempre solo all' interno degli ambiti pubblici dello Stato.

Intervento di Rita Auriemma⁴⁵

Vorrei fare un ringraziamento da parte dell'Istituto Regionale all'organizzazione di LuBeC.

La Dott.ssa Anna Del Bianco ha tratteggiato magistralmente il quadro generale di cui l'Istituto che rappresento qui è uno dei tasselli e demolire un tassello prezioso è stato un atto di coraggio di questa amministrazione.

Nato nel '71, potenziato all'indomani del terremoto con una valenza anche simbolica non irrilevante che ha dato risultati eccellenti nel corso degli anni ma che evidentemente reclamava un riassetto, era stato in qualche modo disegnato da una legge lungimirante già nel 2008 e, dopo una difficile gestazione, è venuto alla luce soltanto il primo febbraio di quest'anno: una sorta di importante rivendicazione.

Credo fortemente nel valore dell'Istituto come progetto d'innovazione culturale e abbiamo un'amministrazione che lo vuole e questo per noi, io sono ricercatrice e archeologa, è un grande conforto nonché una sicurezza. Abbiamo provato a disegnare la missione dell'Istituto che ha come sua finalità la conoscenza e la ricerca per la valorizzazione dei beni culturali; questo ambizioso obiettivo vuole essere attuato secondo alcune linee programmatiche che sintetizzo velocemente: il patrimonio culturale è visto come bene comune ma vi è anche una concezione assolutamente elitaria della cultura a favore di una concezione comune e popolare del bene culturale.

Ciò che serve è un sistema di comunicazione integrato e condiviso che sia anche uno strumento di *governance* efficiente del territorio e una visione globale dei beni culturali che pone al centro dell'azione politica culturale il paesaggio, la sua stratificazione e la sua complessità perché il paesaggio è il grande palinsesto vivente, il tessuto connettivo in cui singoli beni vengono inquadrati e soltanto se sono tra loro correlati e inseriti in quel sistema, diventano comprensibili in tutto il loro valore storico, sociale e culturale.

Abbiamo predisposto un piano paesaggistico regionale che il Friuli Venezia Giulia sta varando e di cui ne compirà il processo alla fine del prossimo anno: abbiamo anche voluto fortemente un'integrazione con il servizio di tutela dei beni paesaggistici per arrivare a coniugare pienamente queste due anime. La valorizzazione deve superare ancora una volta quella dicotomia tra tutela e valorizzazione tra cultura e turismo perché non c'è contrapposizione quanto piuttosto necessità di rilanciare la proposta progettuale unendo la ricerca, la gestione, la conservazione e quindi la ricerca, il recupero, il restauro e la valorizzazione insieme: si tratta di riqualificare l'offerta turistica in senso culturale. Abbiamo individuato una serie di obiettivi e attività che partono dalla gestione e per far questo, l'Istituto regionale è uno strumento principe, matrice di tutte le altre linee di attività del sistema informativo regionale.

È stato forse il primo sistema *web-based on line*, oggi uno strumento veramente potente perché è un sistema che raccoglie relazioni e quindi registri stratificati, oltre 306.000

⁴⁵ Direttore Istituto Regionale per il Patrimonio Culturale

beni materiali e immateriali. Mi riferisco alle riflessioni fatte che vedono nei sistemi informativi il sistema efficace di *governance*, purché sia eticamente condiviso, e uno strumento che consente il passaggio a una tutela proattiva e comunitaria.

Oggi le modalità di implementazione sono quelle della catalogazione partecipata che ha visto la commistione di più enti tra cui le università e le associazioni che hanno aderito al sistema, peraltro gli standard sono quelli dell'Istituto quindi il linguaggio comune, il linguaggio nazionale.

Si sono sviluppati dei progetti molto rilevanti e anche molto suggestivi e coinvolgenti su parchi e giardini storici che adesso avrà un nuovo impulso perché abbiamo già messo in atto una convenzione con l'Istituto Regione Ville Venete per l'interoperabilità tra i due sistemi. Con una regressione in merito a ciò che diceva Christian Greco a proposito della cultura e della ricerca in termini di opportunità data ai giovani, vorrei sottolineare che proprio con questi nuovi progetti stiamo mettendo in atto una serie di buone pratiche tra cui gli assegni di ricerca che l'Istituto versa agli Atenei regionali. Abbiamo un settore che riguarda proprio la ricerca archeologica pensata con un percorso virtuoso dalla ricerca alla valorizzazione e quindi la ricerca come componente essenziale perché non si tutela e non si valorizza quello che non si conosce. Stiamo mettendo in atto una programmatica ricerca in una delle aree strategiche del grande sito archeologico di Aquileia concependola come percorso dalla ricerca alla valorizzazione; la Dott.ssa Del Bianco accennava al grande settore del restauro e alla scuola regionale come elemento di grandissima rilevanza che deve assolutamente ripartire perché ha dato eccellenti risultati, per cui noi confidiamo in una in una ripresa. Conserviamo il ventaglio di studi, ricerche e progetti sui beni culturali tramite il carattere di ricerca che l'Istituto persegue e che si materializza in una serie di progetti regionali, nazionali e soprattutto progetti europei: stiamo mettendo in campo alcuni di questi mentre altri sono stati conclusi o sono in fase di conclusione e in buona parte conterranno ancora su una possibile prosecuzione. La macroarea delle consulenze e dei servizi, che la Del Bianco ha già presentato, quale necessità e opportunità che si configura in questi tempi e la necessità di lavorare proprio con alcune reti: ecomusei, biblioteche, archivi in collaborazione con servizio tutela del paesaggio.

La creazione fattiva e attiva della rete degli ecomusei, per cui i musei regionali si stanno veramente prestando a un lavoro sinergico, vedrà notevoli sviluppi anche in termini di programmazione europea. È un settore, quello dell'educazione al patrimonio, della formazione e divulgazione, in cui noi intendiamo scendere in campo e lavorare molto con progetti di vario genere; oltre alla formazione, che facciamo con gli atenei regionali, quest'anno si sono avviate le convenzioni per la conduzione di moduli formativi. Abbiamo una biblioteca che vogliamo rendere veramente strumento diffuso sul territorio, una vetrina specialistica, un piccolo gioiello; inoltre ci stiamo impegnando per l'archivio fotografico, altro settore importantissimo, con oltre 200.000 immagini e infine la comunicazione come altro elemento importante: l'Istituto si sta focalizzando su una serie di impegni, percorsi e incontri con le comunità del territorio che sono imprescindibili.

Ci aspettano delle sfide clamorose, siamo pronti e con questi e con questi auspici non posso che stringermi forte agli altri e camminare avanti.

Intervento di Maurizio Caradonna⁴⁶

Buongiorno a tutti. Vorrei affrontare il tema del sostegno alle imprese creative e culturali e in particolare delle origini dell'esperienza. Questa inizia dagli incubatori di Innovation Factory, uno degli incubatori certificati della Regione Friuli Venezia Giulia, il primo incubatore certificato italiano dopo un'esperienza di circa dieci anni sul territorio in cui abbiamo aiutato le persone che avevano delle idee a fare impresa, quindi dall'idea fino al mercato.

Proveniamo dall'esperienza del primo parco tecnologico italiano che, già più di trent'anni fa, nel '78 era nato a causa di un evento negativo, il terremoto, che ha però permesso di investire nella ricerca e nelle competenze che erano presenti sul territorio; fra gli obiettivi del parco, che ha una storia ormai più che trentennale e che ospita numerosi centri di ricerca sia pubblici che privati, c'è quello di sviluppare start-up innovative grazie a questi incubatori certificati: è un sistema di respiro nazionale in quanto è uno dei dodici enti di ricerca nazionali, anche se ne non facciamo ricerca ma gestiamo le ricerche per poi riuscire a portarle sul mercato e operiamo in diverse regioni italiane, come la Basilicata, la Calabria e la Sardegna, dove stiamo creando degli incubatori che seguono la stessa nostra metodologia.

Ci rivolgiamo ai giovani e inoltre sempre più abbiamo persone che hanno una certa età e si rimettono in gioco a quaranta o cinquant'anni quindi intendiamo fare offerte sia di tipo formativo sia di tipo tecnico e anche imprenditoriale, dare un'assistenza dedicata, un supporto economico, degli spazi attrezzati e l'accompagnamento verso il mercato dei capitali; veniamo ora al nostro obiettivo: come sapete quando una persona ha un'idea imprenditoriale, questa ha valore zero in quel momento perché in quel momento è solo un'idea e non si sa dove si può arrivare; noi intervenendo sullo sviluppo del prodotto e sviluppo del mercato cerchiamo di abbassare il rischio e di aumentarne il valore; parlo di prodotto e mercato perché sono le cose più importanti anche se spesso si parla del prodotto come dell'unica soluzione che fa avere dei profitti sul mercato, quando in realtà studi internazionali dimostrano che il team è uno degli aspetti più importanti.

La metodologia si basa soprattutto su un percorso strutturato di supporto all'idea innovativa sul campo tecnologico, commerciale, economico e soprattutto di condivisione, altro aspetto fondamentale. Successivamente si attua un piano attività della strategia di impresa e del business model: non costruiamo modelli di business per i futuri imprenditori, ma cerchiamo di aiutare a creare insieme a lui quest'idea perché sarà lui a portare avanti l'impresa e non avrà sempre qualcuno che l'accompagnerà. Questi sono i due processi della fase di preparazione e cioè prima che si crei impresa invitiamo le persone a vedere se ha un senso farlo: se vediamo che il mercato non è pronto, il team non è adatto e il prodotto superato o non risolve i bisogni del cliente, non ha senso costituirlo per forza. Altro processo fondamentale è l'accelerazione per chi ha già un'idea ma ha bisogno di un accompagnamento per essere più forte sul

⁴⁶ Business Development Manager *Innovation Factory*

mercato. Uno degli interrogativi frequenti è se le imprese creative culturali siano imprese che fanno profitti e effettivamente si fa profitto con la cultura. Quando si parla di cultura dobbiamo tenere presente che esistono industrie culturali creative che sono strutturate come tali per cui bisogna investire in questa ottica, non solo piattaforme digitali, turismo, information technology, community e soprattutto tecnologia e scienza: non dobbiamo pensare che queste sono escluse dalla cultura, perché ormai le piattaforme tecnologiche sono usate tutti questi aspetti che sono quelli su cui effettivamente bisogna ragionare e lavorare.

Vi sono chiare difficoltà ad attrarre investimenti: è uno dei problemi principali perché non viene elaborato e presentato un piano d'impresa perché nessuno è in grado di presentare il progetto come impresa reale ma solo in fase embrionale.

Bisogna che ci sia un'acquisizione di competenze all'interno delle imprese per aiutare a svilupparsi nel loro ambiente locale ma con una visione internazionale così da competere sul mercato come tutte le altre ed essere in grado di riuscire ad affrontare e di promuovere la cultura d'impresa. Il tutto si svolge grazie alla presenza di incubatori che operano sulla Regione in maniera sinergica con approcci che sono stati condivisi e prevede interventi dedicati sia in fase di incubazione, quindi prendendo delle idee per riuscire a trasformarle in progetti innovativi nell'ambito culturale o in applicazioni industriali sia fasi di incubazione per riuscire a portare sul mercato e per avere la possibilità di essere ulteriormente finanziati.

Attraverso sportelli territoriali, i proponenti vengono supportati nella definizione del loro progetto di creazione d'impresa e vengono aiutati già dall'inizio sviluppando un'idea di progetto d'impresa.

Pensiamo di valutare 120 proposte con 40 progetti da supportare e la creazione di almeno 30 imprese, oltretutto abbiamo come obiettivo la creazione di questo incubatore culturale, che prevede la riqualificazione di una storica dimora goriziana, e quindi insieme un'opportunità di sviluppo economico e un luogo di cultura d'interesse internazionale.

Grazie.

Intervento di Antonio Giusa⁴⁷

Cercherò di rispondere alle domande dando un'impostazione aziendale ed economica all'intervento, come da invito del moderatore. La storia di Villa Manin inizia con i Manin, famiglia toscana ghibellina che nel 1501 si stanziò a Passariano, nel centro della pianura friulana. La villa subisce nel tempo delle trasformazioni anche ad opera di un architetto importante, Domenico Rossi, che realizzò le esedre che venivano utilizzate per l'abitazione dei contadini che lavoravano anche i barchi da seta, per cui l'industria sviluppata in Friuli aveva un suo centro anche nella villa Manin. La funzione economica è ben chiara e l'assetto attuale nella villa ha trecento anni circa. Nel secondo dopoguerra la villa, come tantissime altre ville venete, stava andando a pezzi e nel 1962 la villa dei Manin, dopo un esproprio, diventa proprietà dell'Ente delle Ville

⁴⁷ Direttore Azienda Speciale Villa Manin

Venete e ci vollero sette anni per restaurarla; nel 1969 viene acquistata dalla Regione Friuli Venezia Giulia. La villa possiede 250 statue e ha un enorme afflusso di visitatori che intendono visitare il parco, la cappella, condivisa dai nobili Manin con gli abitanti del borgo, e gli affreschi. Quest' anno si è aperta una nuova stagione in cui l'amministrazione regionale si è preoccupata di fare investimenti per il mantenimento del suo grande patrimonio, tra cui attività espositive, manifestazioni estive e una serie di grandi mostre. Riguardo l'attività estiva vi è stato grande fermento sulla possibilità che una dimora storica potesse ospitare manifestazioni "pericolose" o "improprie": molte attività estive non vengono infatti ospitate nell'ambito della villa. Si potrebbe pensare di aprirla soltanto per ospitare mostre importanti create nel mondo e da esporre anche al nord; recentemente abbiamo iniziato a restaurare e ripensare alcuni dei luoghi nella villa, in particolare per ospitare delle resistenze culturali; inizieremo con lo spettacolo dal vivo per poi dare una visione complessiva che comprenda in generale la cultura, anche il cinema.

La vocazione della nostra Regione è quella di un'aria di confine con l'Europa per cui naturalmente non ci accontentiamo di una dimensione esclusivamente regionale ma intendiamo dare un aspetto molto più produttivo alla Regione: ad oggi siamo poco più di una decina di operatori ma l'economia che gira intorno alla Villa quando si organizza una mostra da centinaia di migliaia di euro, prevede una serie di fornitori che ruotano intorno all' azienda di Villa Manin. Non riusciremo a mantenere questo splendore, di cui vi ho descritto la storia secolare, esclusivamente con le risorse della Regione Friuli Venezia Giulia. In questo senso, l'Art bonus è qualcosa di molto importante: non dobbiamo più cercare sponsorizzazioni ma compartecipazione ad un progetto di valorizzazione e prima ancora di conservazione. Le possibili soluzioni sono di entrare nell' ambito della Rete che ci propone la Regione Friuli Venezia Giulia o in un ambito dove pubblico e privato cooperano, se così non fosse Villa Manin avrà un futuro sempre più difficile.

Intervento di *Cristiano Tiussi*⁴⁸

La Fondazione Aquileia è un sito archeologico, una città importante, una città di frontiera ed è sempre rimasta tale all' inizio della sua storia quindi dopo la sua fondazione nel II a.C. e anche durante il periodo antico, quando la città ebbe un' importante vita in epoca medievale soprattutto grazie alla presenza del potente potere vescovile che si era poi concretizzato in un principato ecclesiastico in un dominio temporale molto esteso che terminerà solo nel 1420, con la conquista da parte dei veneziani. Una città estremamente variegata dal punto di vista storico, una città molto importante dal punto di vista archeologico, per cui vediamo quali sono i motivi per cui Aquileia diventa un' importante sito e un vero esemplare tanto da poter contare su uno strumento di gestione come quello di una fondazione.

I criteri sono esattamente quelli fissati dall' UNESCO nel 1998, cioè la possibilità di rappresentare una delle più grandi e più ricche città dell' impero romano e di poter

⁴⁸ Direttore Fondazione Aquileia

essere tutto sommato ricostruita nella sua fisionomia, perché ha 3500 abitanti ed è solo in parte sovrapposta all' antico sito archeologico e quindi ampie porzioni sono costituite ancora oggi dal territorio agricolo e poi ha una Basilica patriarcale che è indubbiamente il monumento più importante e più rappresentativo insieme alle aree archeologiche. Questa differenza tra la dimensione attuale, il sito di età romana e poi di età patriarcale è un elemento di fondamentale importanza: 3500 abitanti, 3635 ettari di territorio comunale ma soprattutto Aquileia è per buona parte ancora oggi soggetta a dei vincoli archeologici, monumentali, paesaggistici ma con numeri importanti perché sono stimati 500.000 passaggi e 140.000 presenze all'anno. Dal punto di vista delle possibilità e della crescita di questo sito vi sono molte notazioni importanti che vanno sviluppate. Attualmente il sito archeologico si articola in una serie di aree a macchia di leopardo che si inseriscono all'interno del tessuto urbano attuale, che necessitano senz' altro di una valorizzazione importante e di una ripresa dei lavori di conservazione, manutenzione e di creazione di infrastrutture di collegamento di itinerari e percorsi che possano dare unità a questo quadro disperso. La fondazione è un esperimento pilota tra i primi esempi in Italia di fondazione alle quali siano state conferite dallo Stato delle aree archeologiche, i cui soci sono pubblici: Ministero, Regione, Comune, Provincia e a questi si è aggiunta anche l' Arcidiocesi di Gorizia che è la proprietaria della Basilica; il fondo patrimoniale è dato proprio dai diritti d' uso sulle aree archeologiche e da un apporto in denaro dei soci fondatori e questo fondo viene mantenuto dalla Regione Friuli-Venezia Giulia e in parte anche dalla provincia di Udine.

La pianificazione strategica per una serie di interventi sulle aree archeologiche sono conferite alla Fondazione e una parte rimane ancora oggi sotto la gestione della Soprintendenza ma, proprio in questi mesi, stiamo arrivando al conferimento globale di tutte le aree di interventi di valorizzazione sulla patrimonio di cui il fine ultimo era la creazione di un parco archeologico che per le sue caratteristiche deve essere integrato con il tessuto urbano attuale con una divisione delle aree molto più marcata e la necessità di creare dei percorsi di collegamento e degli itinerari.

Da questo punto di vista dal 2008, quando la Fondazione è stata creata, sono stati effettuati molti lavori: lavori di scavo e i lavori di valorizzazione delle strutture archeologiche ad esempio l'aula sud del Battistero, che ha ricevuto nel 2015 un premio da parte di Europa Nostra dalla Commissione Europea nella categoria di conservazione del patrimonio culturale.

Altri interventi sono stati portati avanti in una delle Domus, una delle case più grandi trovate di 6700 mq, progettando lavori di copertura con una struttura leggera e con ampia finalità didattica; è stata definita proprio oggi la creazione di un laboratorio/cantiere sui mosaici, punto di riferimento fondamentale per il patrimonio archeologico aquileiese, come ad esempio i mosaici del Palazzo vescovile dell' inizio del V secolo d.C. a cui si sovrappone una casa di un secolo precedente, quindi si tratta una stratigrafia molto importante all'interno della città in prossimità della piazza principale della Basilica.

Riguardo la diffusione della conoscenza è stato fatto e si continuerà a fare molto con i laboratori per i bambini che cerca di coinvolgere famiglie e bambini per creare una sensibilità importante dal punto di vista culturale, già dalla più tenera età. Una serie

manifestazioni hanno preso una certa fisionomia, tra cui la rassegna del cinema archeologico e il festival dell'economia della cultura, tre giorni dedicati ai temi della dell' economia della cultura.

Vi sono contatti a livello internazionale, essendo stata il Friuli una Regione di frontiera erano i territori più collegati ad Aquileia, tra cui le regioni balcaniche, i territori della ex Jugoslavia con i quali si sono svolti numerosi progetti e in particolare con la città serba di Sirmio con progetti ha riguardato anche Lubiana, l' antica Aemona, e altri centri delle nazioni nate poi dalla ex Jugoslavia, il tutto legato anche in un contesto storico comune che lega Aquileia a queste regioni nel IV d.C. quindi in un momento importante nella storia di Aquileia; abbiamo usato gli strumenti informatici multimediali per riuscire a dare un' impressione della grandezza e dell' importanza di certi edifici, tra cui il porto fluviale, il vero centro della ricchezza di Aquileia, e tra gli strumenti importanti vi sono anche due App che permettono una visita di Aquileia.

Quali sono le sfide per il futuro? La necessità di procedere entro il 2015 al conferimento di tutte le aree archeologiche farà sì che la Fondazione gestisca tutte le aree archeologiche di Aquileia.

nel Polo museale il Museo Archeologico Nazionale per quanto importante ma diciamo il passo fondamentale poi per la creazione di un parco archeologico

Come diceva la dottoressa Del Bianco, bisogna cercare di candidare questo strumento di gestione così innovativo come capofila di una rete nazionale di organismi di valorizzazione che possano prendere spunto da questo sistema di gestione e da questa Fondazione che è un ente privato ma, come avete visto, ha soci prettamente pubblici e in questo senso si candida quindi come modello possibile in altri contesti per la gestione del patrimonio archeologico.

PERCORSI E MODELLI A CONFRONTO – TAVOLA ROTONDA

Intervento di apertura, di *Anna Del Bianco*

I temi affrontati e le esperienze presentate oggi credo possano darci un panorama abbastanza variegato di come si è comportata una Regione di fronte a situazioni confuse per cui di fronte al pregresso, alle abitudini consolidate e alle situazioni incancrenite ci sono due modi di reagire: o si decide di cambiare tutto o si prova a inserirsi in un strada già tracciata per provare ad assestarla; abbiamo scelto la prima strada perché era la più veloce e il tempo non è una variabile indifferente soprattutto quando ci sono in gioco politiche di sviluppo, eventi e attività in evoluzione e posti di lavoro che possono esserci oggi e domani no; quindi il nostro obiettivo era cercare di cambiare velocemente e con la massima semplicità possibile in modo tale da costituire un sistema che possa essere rappresentato e spiegato al territorio sia in termini di merito sia in termini operativi. Credo molto in questa scelta perché metterà la tecnica al servizio del territorio e utilizzerà gli strumenti burocratici nel miglior modo possibile, cioè rendendoli più snelli e leggeri; così, anche se il sistema di gestione del denaro sarà appesantito, la sovrastruttura rimarrà leggera e tendenzialmente stabile nel

tempo in modo da trovare negli interlocutori degli alleati e delle persone che impareranno ad usare quel meccanismo.

Data la nostra esperienza, il consiglio è quello di utilizzare leggi snelle che rimangano in gran parte regolamenti e che non siano quindi normative di dettaglio così da essere strumenti operativi che possono viaggiare anche oltre una legislatura, perché non bisogna creare strumenti che durino poco nel tempo fortemente ancorate alla politica che li ha creati: questo sarebbe un fallimento per noi e per loro.

Intervento di *Claudio Bocci*⁴⁹

Un paese come il nostro non può prescindere dal tema della filiera dei beni culturali e bisogna capire quali sono i punti di debolezza della filiera. La città di Matera subirà molti cambiamenti nel 2019 sia per gli operatori ma anche per il largo pubblico: il modello di intervento strategico sulla cultura diventa una piattaforma in cui si ridisegna un intero territorio non soltanto cittadino, che ha l'intento di collegare fortemente Matera alla Basilicata 2019.

Come Federculture credo che il punto di partenza importante sia il ridisegno del sistema museale nazionale e il tema della progettazione integrata di area vasta e vorrei a tal proposito citare l'esperienza dei parchi della Val di Cornia, modello da non trascurare, nonostante le cattive performances recenti dovute ad una non corretta applicazione da parte dei Comuni, e può rappresentare una modalità di intervento territoriale per cui si tratta di saper gestire un intero territorio e non un bene culturale singolo. Abbiamo molto studiato il modello del sistema della Val di Cornia, che aveva la necessità di avviare un nuovo modello di sviluppo e di creare un' alternativa di sviluppo e una intelligente pianificazione territoriale di vasta area per cui, ancora prima del modello di gestione, l'Unione dei Comuni ha fatto una programmazione territoriale bonificando un sistema di pregio naturalistico e una miniera dismessa è stata rifunzionalizzata come parco minerario in cui le risorse di quel territorio sono state messe in capo a una S.p.A., inizialmente pubblico-privata perché i privati a fronte di una visione strategica di valorizzazione sono entrati nella società e poi per motivi normativi sono usciti, ma risulta interessante notare come i privati possano fare il loro ruolo e investire quando c'è un disegno strategico di valorizzazione. Nel tema della progettazione integrata, gli strumenti di progettazione integrata e partecipata ormai sono strumenti classici di lavoro in cui le amministrazioni territoriali si stanno misurando: con l'assessore di Alghero stiamo sviluppando un percorso insieme perché un territorio così ricco e interessante come quello di Alghero ha delle grandissime potenzialità, ora un po' sconesse, per cui vi è la necessità di mettere a sistema e avere un approccio strategico di medio periodo che si doti di strumenti operativi. Dovremo cercare di mutuare il modello delle capitali europee della cultura, che pongono la progettazione strategica con un orizzonte temporale di medio-lungo.

⁴⁹ Direttore Generale Federculture

Intervento di *Patrizia Minardi*⁵⁰

Buonasera a tutti. Grazie per questo invito.

Ritengo veramente interessante l'organizzazione e questo panel in particolare, perché sono stata rassicurata e consolata del fatto che, come noi, anche altre Regioni si siano inoltrate in una riforma radicale, in un momento delicatissimo in cui il turismo rappresenta un asset per lo sviluppo del territorio nazionale.

Noi saremo Capitale Europea della Cultura per il 2019: la Regione Basilicata ha fatto tanto in questi anni con il porre finanziamenti regionali, siamo tra le delle regioni che ha speso di più per il restauro, la messa in sicurezza del patrimonio culturale e materiale, ma anche per avviare programmazioni integrate e di offerta su tutto il territorio, per cui da questo punto di vista ci ritroviamo tanto lavoro già fatto che necessita di essere razionalizzato all'interno di una visione ancora più strategica, cioè essere anche un ambito sperimentale di alcuni sistemi di gestione culturale.

Abbiamo attuato due nuove leggi, la legge sullo spettacolo che comprende sia lo spettacolo dal vivo che il cinema, perché la Basilicata vanta molti film girati a Matera per cui ha una grande attrattività dal punto culturale e turistico di questa terra e abbiamo capito che l'impresa culturale nasceva proprio dall'ambito del cinema quindi bisognava regolamentare un settore, quello dello spettacolo anche perché la Regione Basilicata non ha mai avuto una legge sullo spettacolo ma si era appoggiata in tutti questi anni ad una legge del 1980, la legge 22, riguardo le attività culturali in senso lato; abbiamo messo in campo la nuova legge approvata nel 2014 e poi completato tutto l'iter. È stato inserito tutta la filiera culturali turistica delle competenze che vengono richieste in quest'ambito, anche basandoci sul tema della formazione continua, perché abbiamo una serie di operatori dello spettacolo che hanno contribuito e che lavoravano da dieci anni ma non avevano mai avuto una formazione specifica sul settore dello spettacolo; in questo senso abbiamo aperto workshop in quest'anno di festeggiamenti di Matera come Capitale Europea della Cultura 2019 e abbiamo portato diversi ospiti a livello internazionale con molte iniziative.

Abbiamo iniziato a proporre la riforma sul patrimonio culturale materiale e immateriale attraverso la Legge 27 del 2015.

Abbiamo portato avanti anche la nuova normativa disciplinare sul trasferimento delle competenze dalla Provincia e stiamo affrontando il tema riguardo le pinacoteche e le biblioteche sempre con la Legge 27 sul patrimonio culturale e materiale, che modifica una legge del 1974 e un'altra del 1980, introducendo un piano triennale con attività culturali e il tema degli accordi di valorizzazione con i comuni; abbiamo fatto un grosso lavoro con i comuni inserendoli nella rete di Matera-Basilicata 2019 e abbiamo dato il via ad una bellissima iniziativa, che si trova sul sito web della Regione Basilicata, cioè una piattaforma del patrimonio culturale materiale e immateriale: in maniera trasparente tutte le amministrazioni pubbliche e comuni possono inserire una sfida in cui noi chiediamo quale sia il bene culturali materiale da candidare al finanziamento per la ristrutturazione e quale sia l'idea di destinazione d'uso.

⁵⁰ Dirigente programmazione Strategica, Sistemi culturali e turistici Regione Basilicata

È stata anche aperta la piattaforma del patrimonio immateriale e per la prima volta quest'anno abbiamo finanziato le attività culturali che sono uscite fuori dalla candidatura con i materiali demo-antropologici, storici, architettonici, e con la Regione, l'Università, il CNR e gli Istituti di ricerca abbiamo creato delle aggregazioni tematiche per Matera Capitale Europea della Cultura 2019.

Ed infine stiamo per la prima volta selezionando e valutando i progetti della legge sullo spettacolo, con una *task-force* di esperti dello spettacolo a livello nazionale.

Intervento di Elena Pianea⁵¹

Buona sera a tutti. In un momento di grandi trasformazioni, pensando ai modelli replicabili dal punto di vista dell'impostazione politica partendo dalle deleghe dell'assessorato, la Giunta insediata con le ultime elezioni amministrative e dopo un paio di mandati viene separata, in controtendenza rispetto a quello che succede in molte regioni. Riguardo la cultura e il turismo unificati, se dovessi pensare ad un modello replicabile di grande virtuosità da portare qui oggi non mi viene in mente perché alla fine si tratterebbe di costruire una politica di strategia condivisa. In Regione Toscana, nel quinquennio precedente, i colleghi del turismo hanno fatto le loro politiche e noi le nostre e con grandissima difficoltà abbiamo condiviso progetti; la cultura non deve essere ancella del turismo, e speriamo alla fine di questi cinque anni di mandato di poter portare dei modelli replicabili, convinti che la cultura sia, insieme alla ricerca e all'Università, un modo per ripartire. Ancora oggi discutiamo con i colleghi e riteniamo che debba essere fatto un prodotto culturale da trasformare poi in turismo ma non è sempre così: questo è un tema su cui sarà interessante discutere e confrontarsi e l'esperienza toscana immaginiamo possa diventare un'esperienza fuori dal coro ma da monitorare.

È stata fatta una legge per tempo che deve essere revisionata perché, come tutte quelle leggi scritte quando non si pensava che le Province avessero il destino che hanno oggi, costruisce la programmazione pluriennale delle regioni puntando sulle province come ente intermedio e costruisce la distribuzione dei fondi e le modalità operative con cui questi vengono distribuiti, utilizzando le amministrazioni provinciali quali cerniera sui territori: questo è un tema rilevante e rientra tra le attività che faremo nel 2016 vi è anche la revisione del Testo unico.

Alcune buone prassi sono state messe in campo negli ultimi anni in Toscana che mi fa piacere elencare, essendo a disposizione nel caso in cui possano essere utili al dibattito. La legge 21 individua il Museo Pecci di Prato quale museo regionale di Arte Contemporanea quindi istituzione che deve sviluppare la rete del contemporaneo, per cui abbiamo scelto un luogo su cui la Regione ha investito molti fondi quale polo di attrazione e parallelamente il sistema dell'arte contemporanea è stato alimentato con un bando, pubblicato tutti gli anni nell'ambito del piano della cultura, che finanziava il sistema territoriale dell'arte contemporanea, esempio unico in Italia; questo bando,

⁵¹ Dirigente Settore Patrimonio Culturale, Siti UNESCO, Arte contemporanea, Memoria Regione Toscana

gestito dalla Regione tranne l'ultimo anno in cui è stato delegato al Museo Pecci, è un'ottima esperienza che mettiamo a disposizione per migliorare la distribuzione di fondi su questi temi.

Un altro modello interessante è la relazione costruita tra Regione Toscana e Fondazioni Bancarie per cui è stato concertato un programma di attività: si tratta di un modello da rivalutare. Nell'ambito delle relazioni e delle attività condivise con le fondazioni bancarie abbiamo festeggiato il decennale di un progetto che si chiama Piccoli Grandi Musei, che ha valorizzato in Toscana i piccoli musei del territorio insieme all'Ente Cassa di Risparmio di Firenze fino all'anno scorso e, quest'anno, con la Consulta delle Fondazioni bancarie, un modello di integrazione della politica tra pubblico e privato.

Altro tema in cui dobbiamo confrontarci è il tema del monitoraggio dei risultati: abbiamo bisogno, a mio giudizio, nel nostro Paese di uno strumento su cui noi abbiamo lavorato molto in Toscana: quello degli accordi valorizzazione per cui l'esempio dei parchi Val di Cornia è molto interessante perché viene conferita la gestione del Parco Archeologico al Comune di Piombino da parte del MiBACT e una società che per alcuni anni ha gestito pareggiando i bilanci di tutto il sistema della Val di Cornia, il che vuol dire tutti i siti archeologici di Baratti e Populonia ma anche altri siti naturalistici. Il pareggio di bilancio veniva fatto non sempre solo con l'erogazione di contributi pubblici ma perché gli introiti dei parcheggi delle Poste venivano conferiti dai Comuni alla società perché aveva la gestione dei parcheggi stessi.

Un altro modello da replicare è l'esperienza della Magna Charta del volontariato: abbiamo provato a scrivere una Magna Charta del volontariato per cominciare a capire se si riescono a trovare regole condivise su questo tema scivoloso. Rispetto ai fondi strutturali, la Regione Toscana ha fatto forse una scelta un po' diversa da quella che voi avete prima descritto, perché i fondi strutturali verranno investiti in un progetto che si chiama Grandi Attrattori Culturali per cui sono stati individuati dei grandi attrattori che saranno dunque collettori di un progetto di investimento e quindi azioni per rifunzionalizzare con l'obiettivo però di essere anche centri di irradiazione e di alimentazione della rete territoriale. Nell'ambito dei fondi strutturali c'è una quota destinata ad aggiornare i sistemi informativi: altro tema rilevante perché tutte le Regioni che hanno enormi banche dati costruite dieci o quindici anni fa, per cui si tratta di unificarle e trasformarle in una banca di open data per poi capire le modalità con cui questi dati vengono trasformati in strumenti innovativi.

È stato sottoscritto un protocollo d'intesa con la Regione Toscana e MiBACT che prevedeva un accordo di valorizzazione e per cui siamo molto vicini all'approvazione e alla sottoscrizione di questo accordo che prevede la concertazione con il Ministero sulla gestione dei fondi strutturali dell'Art Bonus per trovare una modalità di condivisione di strategia nonché la discussione sul futuro del Polo Museale Regionale, che a me piace chiamare unico.

Siamo a disposizione per discutere con le altre Regioni riguardo la posizione che vorremmo tenere, da un lato dicendo che se si prendono delle decisioni bisogna anche avere le capacità e dall'altra dicendo che questo è il primo segnale che vuole eliminare le deleghe che ci competono.

WS 4 - CULTURA, TECNOLOGIA E NON PROFIT: FARE IMPRESA SI PUÒ!

*In collaborazione con **Fondazione Italiana Accenture***

Francesca Velani, Daniele Rossi, Giovanna Barni, Daria Broglio, Andrea Rurale, Francesca Bottai, Elisa Monsellato

Intervento di apertura, di *Francesca Velani*

Il tema fondamentale di queste due giornate è il rapporto pubblico-privato, *fil rouge* che unisce tutti i workshop dell'iniziativa ma anche la rassegna espositiva e in generale le linee guida del lavoro, i progetti e le opportunità, argomenti di discussione con gli stakeholder del settore alla fine di LuBeC per cercare di dare un contributo alla crescita del sistema. Questo workshop è organizzato in collaborazione con Fondazione italiana Accenture, che ringrazio per avere aderito all'iniziativa, rappresentata da Daniele Rossi, Responsabile dell'attività di comunicazione e marketing che ha seguito da vicino tutti i grandi progetti di Fondazione Accenture, ha emanato un bando due anni fa con l'obiettivo di far nascere imprese nel settore della cultura e del non profit ed inoltre ha dato vita all'impresa "Trame di Lunigiana", grande avventura per la Fondazione Accenture.

Come la Fondazione, vi sono molti altri soggetti in Italia che stanno spingendo il settore cultura a diventare impresa insieme al mondo del non profit; queste parole sarebbero sembrate strane qualche tempo fa ma oggi sappiamo bene che fare impresa con la cultura si può e ciò vuol dire mettere la missione accanto alla necessità di guadagnare e di fare ricavi da investire poi nella visione dell'azienda. Noi siamo una no profit che, grazie alla partecipazione di tutti, mette in piedi un'attività di tipo remunerativo e commerciale il cui ricavo viene investito in attività di ricerca, per creare ancora nuove attività di progettazione insieme al pubblico e privato. Quest'anno a conclusione di LuBeC abbiamo chiesto ai vari coordinatori dei workshop di evidenziare quelle che possono essere le emergenze più interessanti dei vari dibattiti per presentare al Ministro, alle Regioni e ai vari stakeholder del settore, cinque punti da sviluppare durante l'anno con l'appoggio della Regione Toscana.

Intervento di *Daniele Rossi*⁵²

Inizierei dall'etimologia della parola pornografia, che deriva dalla parola greca "portineria", la prostituta, ma la radice di porno, in greco antico, voleva dire "immagine fissa di un particolare" ed era un'immagine avulsa dal contesto che non teneva conto della relazione né dei sentimenti ma solo un'immagine di un particolare. Dico ciò perché temo che anche questo è un tratto culturale e oggi per tanti motivi abbiamo un atteggiamento pornografico, non tanto sul sesso, ma sul modo di

⁵² Responsabile Comunicazione Fondazione Italiana Accenture

ragionare per cui guardiamo una cosa e per cui tendiamo a dimenticare tutto il contesto. Stamattina qualcuno diceva che in Francia essere un burocrate è una buona cosa, una persona che lavora nel pubblico è una buona cosa; in Italia non è così e questo perché abbiamo un atteggiamento pornografico e cioè siamo abituati a pensare ai politici come ai cattivi esponenti della pubblica amministrazione per cui generalizziamo e perdiamo di vista il contesto; se un paese non ha fiducia nei propri politici e in coloro che lavorano nel pubblico, è un Paese rovinato e che non ha futuro. Il parlare di impresa no profit nella cultura non deve farci dimenticare del contesto che presenta un aspetto normativo, un aspetto pubblico, un aspetto privato che non è non-profit. Bisogna capire qual è il posto che possiamo occupare come impresa non profit nella cultura perché non vorrei che anche qui si cominci a parlare di *sharing economy*, di cittadino attivo, di impresa non profit nella cultura. Vi riporto il mio caso personale: guadagno 3.000 euro al mese per quattordici mensilità e costo alla mia società 42.000 euro l'anno; alcuni di questi servono a pagare la mia previdenza personale, altri i servizi pubblici e come cittadino vorrei che parte di quei restanti 50.000 euro che pago venissero spesi anche per la cultura, in un mondo pubblico che spero sia sempre di più efficiente e ben gestito. Non vorrei che il dibattito sull'impresa non profit culturale ci facesse dimenticare che questa gestione culturale deve funzionare bene altrimenti diventiamo pornografici in senso intellettuale. Il tema del profit e non profit rischia di dare luogo ad un tema pornografico perché sembra che la differenza tra profit e non profit, anche linguisticamente, sia solo il profit, cosa che io credo non vera; se noi togliessimo il profit alla FIAT e la FIAT decidesse dire investire tutto il profitto nella sua attività sarebbe uguale alla Fondazione Promo PA che organizza il LuBeC. Peraltro apro un inciso: il profitto in natura non esiste, esistono i ricavi e quando il progetto "Trame di Lunigiana" che promuove la Lunigiana vince, vende un pacchetto culturale e incassa dal turista culturale 80 euro che non è profit ma ricavi; alla fine dell'anno, secondo un complesso algoritmo per cui ricavi meno costi è uguale al guadagno, se la somma di quegli 80 euro sarà stata superiore ai costi avremo un guadagno. Credo che la differenza rilevante, ai fini del dibattito di oggi, sia che il mondo del non profit ha una storia, una cultura e un capitale umano che è estremamente focalizzato sulla propria finalità e missione se parliamo di cultura o del valore culturale delle attività. Chi è invece un'impresa profit è molto focalizzato su quanti soldi si fanno utilizzando quel tipo di attività, quindi profit e non-profit sono due culture, due modelli organizzativi e due finalità estremamente diverse. Non vorrei che ciò che dico venga tradotto immediatamente in un giudizio e cioè che chi fa non profit è bene mentre chi lo fa profit è male, credo però che il valore della consapevolezza sia fondamentale.

Cito spesso un'intervista fatta al regista Federico Fellini a cui chiesero quale fosse, per un bravissimo regista come lui, la cosa più difficile; da parte di Fellini chiunque avrebbe immaginato chissà quale ragionamento onirico mentre lui rispose che la cosa più difficile era restare concentrati sulla trama del film; spiegava che vi sono così tante cose a cui pensare tra cui gli attori, il loro carattere, il produttore, i soldi, la stagione, le comparse, la tua vita privata, che il problema di un regista è quello di rimanere concentrato sulla trama del film. Parlare di una struttura che è, per sua natura, un po' ibrida ed è tenuta a fare ricavi non profit, unire la cultura e privilegiare l'efficienza e la

valorizzazione del bene culturale ai soldi, richiede una grandissima consapevolezza. Sarebbe un grosso passo avanti riuscire a vedere ogni operatore consapevole di ciò che fa, della necessità di unire l'orientamento ai ricavi. Impresa economicamente sostenibile vuole dire che ogni costo deve essere coperto da un ricavo e quindi se parliamo dell'unione di questi aspetti, di impresa non profit culturale, credo bisogna essere molto consapevoli di ciò che facciamo. Riuscire a coprire i costi con i ricavi, mantenendo un alto valore culturale, richiede un'intenzione e una volontà delle persone fisiche che operano nel settore molto chiara perché in questo campo l'ambiguità è spesso molto alta; ovviamente sono molto rigoroso sul tema del fare ricavi e lo sono altrettanto sul fare cultura.

Vi invito andare al Louvre nella sala della Gioconda che, penso condividiate, è un bene culturale di un qualche valore. Non guardare la Gioconda, ma le masse di persone che hanno pagato il biglietto il cui unico obiettivo è quello di riuscire con loro telefonino a sovrastare le teste di quelli in prima fila, davanti al quadro, per prendere l'inquadratura migliore della Gioconda - inevitabilmente fatta male perché il telefonino sarà inclinato. La domanda che mi e ci faccio è ... quella è cultura?

Credo che per parlare di cultura in senso vero si debba parlare del disagio di vivere, di un essere umano il cui atteggiamento va incentivato, educato, nutrito e promosso, a cui va data la possibilità di farsi domande alle quali dare una risposta per capire la nostra identità, la nostra storia, la nostra collocazione nello spazio, nella natura, il branco sociale al quale apparteniamo, perché questa è la cultura, in qualunque forma essa si presenti: dà una dimensione e un'identità.

Unire l'impresa ai ricavi non profit richiede una intenzione consapevole e una *value proposition* per chi deve crescere culturalmente e pagare qualcosa che genera i ricavi e dobbiamo imparare dalle aziende perché spesso il mondo del non profit confonde quello che dovrebbe essere con quello che è.

Abbiamo dato un milione, come Fondazione italiana Accenture, al progetto "Trame di Lunigiana" e come molte altre fondazioni fanno, è un milione di euro a fondo perduto e quindi non solo non vogliamo il profit ma non vogliamo indietro i soldi perché crediamo che il valore creato non sia nella restituzione dei milioni annui ma nel creare più cultura e più impatto sociale, ma ad una condizione: che finiti i soldi, l'impresa sia sostenibile e quindi i ricavi devono pagare gli stipendi. Inoltre bisogna avere un vantaggio competitivo ed è chiaro che, nel mondo della cultura, abbiamo un vantaggio competitivo molto forte perché il bene culturale per sua natura privilegia l'originale: il Colosseo potrà essere anche copiato o reso virtuale ma guardare il Colosseo e respirare il clima di una cosa vera non sarà mai uguale. Se oggi vogliamo fare impresa non profit culturale non possiamo dimenticare l'elemento tecnologico, grande vantaggio della nostra epoca, anche se credo che la tecnologia non sia mai un vantaggio competitivo; tutti gli stand che sono qui fuori e offrono varie forme tecnologiche non sono di per sé vantaggi competitivi ma possono rappresentare un vantaggio competitivo nella misura in cui si applichi in una maniera distintiva. Credo sia uno scandalo che il Museo del Novecento di Milano presenti al pubblico una lettura esclusivamente estetica del Novecento per cui vi è l'audio-guida che spiega l'estetica dei "tagli" di Fontana o gli studi materici di Burri, che richiederebbero un livello di sofisticazione altissimo; la tecnologia del Novecento consentirebbe di spiegare

in maniera molto gradevole e con un approccio educativo e molto facilitato com'era l'Italia negli anni in cui quell'arte è stata prodotta, come erano gli artisti, l'economia, la cultura del Paese così da riuscire a cogliere il significato di un taglio di Fontana. La tecnologia è un elemento fondamentale non solo per promuovere sul web o per gestire meglio l'azienda ma anche per sfruttare e creare l'aspetto culturale; esistono molte possibilità per unire l'impresa non profit ai ricavi e la soluzione credo sia la formazione, cercando di mettere insieme persone con passioni diverse e quindi chi ha la passione per il bene culturale e chi invece applica il ragionamento dei ricavi sulla cultura piuttosto che su un videogioco. E' chiaro che ci vuole un processo che metta insieme le due cose in un'offerta sola e anche riguardo la convergenza tra impresa e non profit non si tratta di donazione: la Fondazione italiana Accenture non ha dato a Trame di Lunigiana un milione di euro ma li ha ripartiti in 700.000 euro e 300.000 euro di consulenza per fare integrazione e rispondere alla capacità del non profit di fare cultura con la capacità del profitto di fare organizzazione: per far questo è necessario integrare le culture e lavorare insieme.

Dall'innovazione tecnologica all'innovazione sociale: il contributo della cooperazione al futuro del patrimonio culturale, di *Giovanna Barni*⁵³

Da oltre venti anni CoopCulture fa impresa nel comparto culturale ed è particolarmente nota nel settore per il prestigio dei siti gestiti, tra cui il Colosseo a Roma, Palazzo Ducale a Venezia, il Museo Nazionale di Capodimonte a Napoli. Siamo un'azienda cooperativa e per questo abbracciamo l'idea che fare impresa nella cultura si debba tradurre nel tentativo di erigere realmente la cultura a servizio pubblico, patrimonio di tutti. Occorre quindi in tal senso riuscire a conciliare l'essere cooperativa con il miglioramento della redditività del patrimonio culturale e con la necessità di reinvestire la redditività in altre direzioni. In CoopCulture, l'85% del fatturato è reinvestito in occupazione, la cui componente femminile si attesta intorno al 75% circa e quella in possesso di un diploma di laurea è pari a quasi il 60%. Ciò costituisce un unicum di grande rilievo, che fa di CoopCulture un'impresa importante non solo per il contributo "diretto" (servizi, attività, progetti, ecc.), ma in virtù dell'impatto generato e dei benefici apportati in termini di innovazione nella fruibilità del patrimonio, occupazione, stimoli per l'industria culturale e creativa, tutto quanto rende un'impresa non solo sostenibile ma accountable. Se parliamo poi di gettito per lo stato, CoopCulture destina il 35% del proprio fatturato a tasse dirette e tasse indirette. Probabilmente in questo ambito aggiungo che andrebbe ripensato il sistema della tassazione per le imprese culturali, laddove l'introduzione di qualche incentivo in più potrebbe tradursi in ulteriore occupazione ed in generale in altre esternalità positive. Metterei, quindi, da parte il termine "no profit" e comincerei piuttosto a parlare di impresa sostenibile, dal momento che anche nel settore dei beni culturali esistono attività di impresa che sostenibili proprio non lo sono. Penso alla Monna Lisa che saluta e racconta di sé al World Classic Interactive Arts Exhibition o all'inflazione

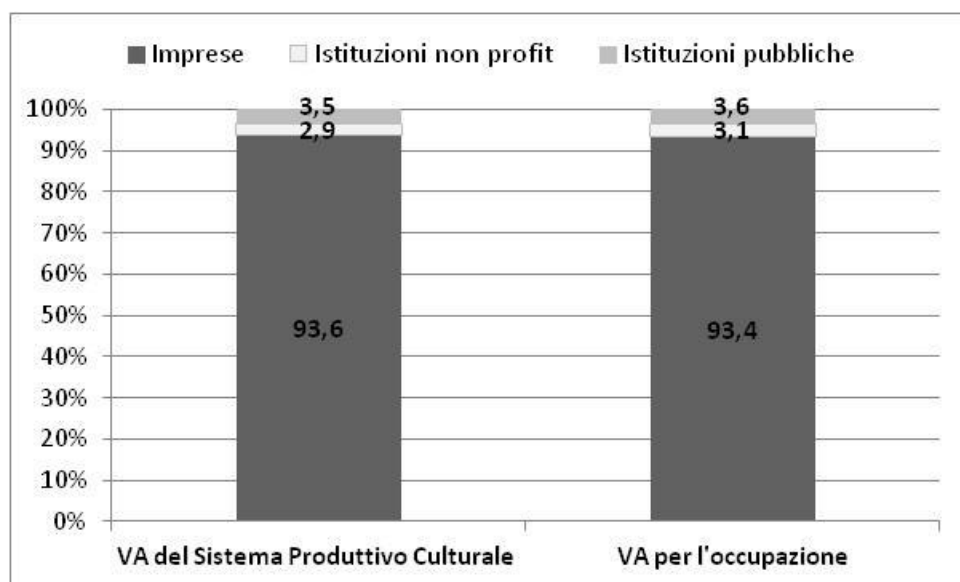
⁵³ Presidente CoopCulture. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

delle mostre proposte come un blockbuster che depauperano il nostro patrimonio, deteriorandone l'immagine invece di valorizzarla. Qualità di impresa, quindi, e reinvestimento della redditività. Il tutto con uno sguardo al futuro. Dal nostro punto di vista, un'impresa sostenibile nel settore della cultura lavora affinché il comparto cui appartiene abbia un futuro. Che vuol dire guardare alle generazioni future non solo in termini di occupazione interna ma anche di sostegno alla creazione di nuova impresa. Tra le modalità con cui CoopCulture guarda al futuro vi è certamente l'utilizzo della tecnologia, non tanto come strumento di dotazione fine a se stesso, quanto come strumento funzionale in grado di perseguire obiettivi di incremento della domanda e di sviluppo dell'impresa culturale. Noi abbiamo deciso di lavorare molto su questo fronte dal momento che l'Italia dispone di una grande opportunità, che potrebbe essere vista come un limite sotto il profilo della redditività, ma che può rappresentare un grande vantaggio sotto il profilo della possibilità di diffusione d'impresa: il patrimonio diffuso. In Italia non c'è solo il Colosseo, il 95% del patrimonio italiano non è rappresentato da grandi attrattori. Si tratta invece di un patrimonio frammentato in cui la crescita della redditività è certamente più complessa ma comunque possibile. Di fronte a questa caratteristica, CoopCulture ha ritenuto opportuno lavorare ad uno strumento tecnologico, impiegando il proprio capitale di conoscenza e la propria capacità di progettare tecnologie dedicate valorizzando nel contempo una delle caratteristiche tipiche dell'imprenditoria cooperativa che è, sì, frammentata ma capillarmente diffusa. Le imprese che operano nei sistemi locali, infatti, molto spesso non hanno la possibilità di reinvestire la propria redditività a copertura dell'intero ciclo di vita di un prodotto, ovvero dalla progettazione alla produzione, all'erogazione del servizio fino alla diffusione e commercializzazione. Per ottimizzare e valorizzare gli elementi nell'ambito di questo processo nasce dunque Rete Culture. Rete Culture è infatti un progetto che mette a disposizione dell'impresa cooperativa- ma non solo cooperativa- operante sul territorio italiano una piattaforma di promozione commercializzazione, frutto della ricerca e dell'investimento tecnologico che CoopCulture ha fatto negli ultimi anni. Noi ci proponiamo spesso in associazioni temporanee d'impresa con le cooperative locali e facciamo in modo che le nostre piattaforme di vendita e commercializzazione operino anche su servizi offerti nei vari territori. Oggi tante cooperative liguri, pugliesi, toscane, campane, anche quelle che operano nelle filiere non strettamente assimilabili alla gestione del patrimonio possono promuovere e commercializzare i propri prodotti e servizi rispetto ad un ampio bacino di utenti. Questo offre vantaggi all'utenza, che accede attraverso un'unica piattaforma ad un territorio molto più ampio e a servizi differenziati; e ai territori che possono "pacchettizzare" sul modello- per intenderci- del progetto dei Castelli della Lunigiana, servizi di filiera più complessa che uniscono la fruizione del patrimonio culturale ad uno spettacolo teatrale, ad un servizio di trasporti, ecc. Questo progetto, sostenuto dalle finanziarie della cooperazione, sta tentando di creare valore e mettere a sistema il patrimonio diffuso, i grandi musei italiani, le piccole- medie realtà cooperative che operano nel settore e un soggetto come CoopCulture che ha avuto la capacità e la fortuna negli anni di diventare soggetto aggregatore. Questa è la scommessa che facciamo oggi perché la crescita del settore vada di pari passo con lo sviluppo delle opportunità di cooperazione. Ed è anche l'apporto, non certamente

l'unico, che la cooperativa ha messo a disposizione per coniugare sostenibilità, redditività, efficienza, efficacia con uno sguardo al futuro.

Non profit e cultura: stato dell'arte. Alcuni dati di scenario, di *Daria Broglio*⁵⁴

Il Sistema Produttivo Culturale italiano (inteso in senso ampio, a ricomprendere industrie culturali e creative, *performing arts* e arti visive e attività legate alla gestione del patrimonio storico artistico) nel 2014 ha complessivamente generato 83,9 miliardi di euro di valore aggiunto, pari al 5,8% dell'economia nazionale: di questi, 5,3 miliardi (lo 0,4% della ricchezza prodotta in Italia) sono stati generati da istituzioni non profit e pubbliche. Imprese, istituzioni non profit e pubbliche del sistema produttivo culturale nel 2014 hanno anche dato lavoro a 1,5 milioni di persone (il 6,3% del totale degli occupati in Italia, di cui lo 0,4% relativo alle sole istituzioni non profit e pubbliche).



Da sole, le istituzioni non profit hanno contribuito per il 2,9% al valore aggiunto prodotto dal sistema culturale italiano (3,1% se si ragiona in termini di occupazione). Agli effetti diretti vanno aggiunti quelli indiretti: per ogni euro prodotto dalla cultura se ne attivano 1,7 in altri settori (*in primis* il turismo), per cui dagli 83,9 miliardi iniziali si arriva, grazie a questo effetto moltiplicatore, a complessivi 226,9 miliardi (il 15,6% dell'economia) prodotti dall'intera filiera culturale.⁵⁵ Sul totale delle 301.191 istituzioni

⁵⁴ Senior Researcher, IRS – Istituto per la Ricerca Sociale. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

⁵⁵ Per una panoramica più ampia dei dati citati si cfr. Fondazione Symbola-Unioncamere, Io sono cultura – Rapporto 2015, Quaderni di Symbola.

non profit attive in Italia al 31/12/2011,⁵⁶ le organizzazioni che promuovono attività artistiche e culturali rappresentano il 18% circa del totale, con 65mila occupati e oltre 800mila volontari: una realtà, quindi, tutt'altro che marginale, a cui si deve riconoscere il ruolo di attore sociale importante. *Ma quale può essere il ruolo del non profit nella cultura?* Da un lato *una funzione di sostegno alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale esistente*, in una prospettiva di sussidiarietà circolare che vede interagire con l'iniziativa pubblica sia i singoli cittadini che il privato sociale. Sul primo versante, è il caso di ricordare l'importanza dell'*attività volontaria nel campo dei beni culturali*, vero e proprio "contributo fisico" finalizzato a garantire, in virtù di accordi già siglati⁵⁷, un migliore funzionamento dei servizi culturali, sul secondo versante *l'assegnazione formale di compiti di gestione ad associazioni no profit*, come previsto dal recente Decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo per la concessione di beni immobili del demanio culturale dello Stato non aperti alla fruizione pubblica o non adeguatamente valorizzati in gestione ad associazioni e fondazioni senza scopi di lucro già attive nei territori e con significativa esperienza nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale (ottobre 2015). Particolarmente rilevante, in quest'ottica di intervento complementare all'azione pubblica, è anche *il ruolo rivestito dalle Fondazioni per la tutela e conservazione del patrimonio esistente*, cresciuto negli ultimi anni in coincidenza con la progressiva diminuzione delle risorse pubbliche disponibili. Nel 2014 le sole Fondazioni di origine bancaria hanno complessivamente destinato al settore Arte, attività e beni culturali 272,9 milioni di euro (il 29,9% del totale delle proprie erogazioni), realizzando complessivamente 7.786 interventi volti principalmente a recupero e riqualificazione di beni architettonici e archeologici, al sovvenzionamento di istituzioni stabili del territorio (enti lirici, teatri stabili, ecc.) e di festival, concorsi, rappresentazioni, nonché alla promozione e valorizzazione delle arti visive. Dall'altro lato, *il non profit può distinguersi anche come produttore di innovazione "dal basso"*, mediante la realizzazione di progetti capaci di apportare un contributo innovativo al sistema culturale nel suo complesso. Significativo, anche in questo caso, il contributo offerto dal sistema delle Fondazioni, che negli ultimi anni hanno pubblicato diversi bandi, avvisi e concorsi di idee⁵⁸ rivolti a giovani interessati ad operare nel campo della cultura, portando al coinvolgimento di un numero importante di ragazzi e ragazze, alla creazione di molte imprese non profit nel campo della cultura e all'implementazione e consolidamento di interessanti esperienze progettuali. A prescindere dalle specificità in termini di importi messi a disposizione, finalità specifiche, attività da realizzare e relative tempistiche, i progetti realizzati si contraddistinguono per alcuni tratti comuni,

⁵⁶ ISTAT, 9° Censimento industria, servizi e istituzioni non profit

⁵⁷ Si rimanda, in merito, al Protocollo d'intesa del 5 ottobre 1999 fra Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Arci, Auser, Archeoclub e Legambiente, nonché alla legislazione in materia a partire dagli anni '90.

⁵⁸ Sembra il caso di citare, in particolare: il concorso per idee ARS-Arte che realizza occupazione sociale promosso da Fondazione Italiana Accenture (e il relativo progetto vincitore Trame di Lunigiana); il Bando cheFare; l'iniziativa Funder 35 promossa da 18 fondazioni; il progetto Culturability – spazi d'innovazione sociale di Fondazione Unipolis; il progetto iC-innovazioneCulturale di Fondazione Cariplo.

che ne rappresentano anche punti di forza su cui appare utile avviare una riflessione, che richiama le potenzialità di sviluppo del non profit nel comparto della cultura:

- *L'importanza della dimensione di rete e dell'interazione tra soggetti diversi* (imprese sociali, operatori culturali e comunità online), con il rafforzamento dei network orizzontali e verticali (tra associazioni non profit e pubblico e tra imprese non profit e profit) e delle reti sia territoriali che virtuali;
- *Significativa propensione all'innovazione*, in particolare innovazione sociale;
- *Impatto sociale positivo sui territori di riferimento e coinvolgimento delle comunità locali*, secondo una concezione della cultura come fattore di coesione e inclusione sociale;
- *Elevato contenuto tecnologico* (piattaforme digitali, social network, ecc.);
- *Capacità di coniugare i valori della cultura* (e la natura specifica dell'attività culturale) *con i valori di impresa* (attenzione al business plan, rafforzamento delle modalità organizzative e gestionali funzionali a garantire la sostenibilità dell'impresa nel tempo non meno delle competenze specifiche);
- *Attenzione alla scalabilità, replicabilità e trasferibilità e alla sostenibilità nel tempo delle esperienze progettuali.*

CRM e la gestione delle relazioni per lo sviluppo dei beni culturali, di Andrea Rurale⁵⁹

L'intervento che propongo è il frutto degli studi e delle ricerche che ho fatto nel corso di questi anni ossia dal momento in cui la cultura, la tecnologia e l'innovazione sono al servizio del no profit e di come possano concretamente possono aiutare.

Studiare il management dei beni culturali è necessario in un contesto competitivo dove la fruizione della cultura purtroppo si riduce a fare *selfie* davanti la Gioconda che, sebbene non sia la cultura alla quale tutti aspiriamo di arrivare, di fatto fa parte della fruizione di un bene culturale; sarebbe sbagliato non considerare un particolare target di clienti o di visitatori che ha una percezione della cultura non propriamente aulica orientata all'esperienza visiva, nel momento in cui si offre un prodotto culturale, per cui bisogna capire chi sono le persone a cui vogliamo riferirci sennò si continueranno a fare dei grandi investimenti buttati via in pubblicità. La prima domanda che pongo è quanti dei nostri musei conoscono i propri consumatori? Quanto Coop Culture, che gestisce il Colosseo, conosce tutti i visitatori che varcano le soglie del Colosseo? Non conoscerli è un errore perché non si riesce a fare nessun tipo di programmazione. Mi concentro su questo aspetto manageriale al servizio della cultura e dell'innovazione tecnologica anche se in realtà conoscere il pubblico e il mercato a cui ci riferiamo dovrebbe essere qualcosa ormai consolidata così da ragionare, lanciando dei messaggi coerenti e comprensibili a quel tipo di pubblico; bisogna lavorare in questa direzione e verso questo orientamento che le aziende hanno intrapreso ossia la gestione della relazione con i clienti che, nella fattispecie di un museo, diventa un visitatore; bisogna capire qual è il tipo d'offerta più opportuna per il pubblico, quali sono le abitudini e i

⁵⁹ SDA Professor of Marketing, Università Bocconi, Milano – Presidente Fondo Ambiente Italiano FAI Lombardia

desideri perché conoscendo bene quello che il consumatore e il visitatore vuole, possiamo fare programmi di *audience development* mentre se non conosciamo il pubblico non riusciremo a sviluppare nulla, se non qualcosa che sia autoreferenziale ossia quello che secondo il direttore o il manager di un'azienda è meglio per il pubblico. La finalità di questo approccio è quello di migliorare l'esperienza del consumatore e l'esperienza di chi visita il museo, anche la persona che fa il *selfie* davanti alla Gioconda; così che si possa educata e orientare in un prodotto più elevato e quindi fare veramente cultura. Uno degli aspetti fondamentali è quindi l'orientamento al cliente e la tecnologia e il progresso devono servire in questa direzione come strumento per migliorare la relazione tra una persona e il produttore dell'opera è una relazione comunque personale perché si tratta di prodotti intangibili e prodotti artistici non replicabili, perché più riusciamo a definire che tipo di relazione c'è tra il visitatore e il prodotto culturale, meglio riusciamo a fare dei programmi per il futuro. Nella gestione dei beni culturali ci deve essere una commistione tra due anime, operatore culturale e manager, che devono essere portate avanti con pari dignità perché riusciremo a far sì che quello che noi definiamo no profit culturale produca un indotto ancora maggiore.

Qui va be' semplicemente come funziona il processo di i CRM la cosa fondamentale cose è tipicamente sono queste Queste carte che noi abbiamo in tutti i supermercati dove veramente i di cultura c'è veramente poco però se noi riusciamo a entrare nella logica anche nel nostro piccolo museo Nello Santi con l'associazione culturale o nel circolo Che noi ci rivolgiamo a un pubblico che ha delle caratteristiche sia in termini di preferenze sia in termini di abitudini sia in termini di consumi e quindi cerchiamo di capirne alle ovviamente il sistema di CRM che ha la Feltrinelli piuttosto che che ho piuttosto che Esselunga a Milano sono sistemi veramente molto costosi e complessi Però quello che io sconti ma sostenere da quando mi occupavo di ricerche in CRM applicate ai beni culturali e l'approccio che deve esserci Noi

Non possiamo pensare che il valore unico del nostro patrimonio artistico rimanga sempre tale per cui tutti vengano comunque a vederlo: per i Musei Vaticani, con cui stiamo collaborando per un progetto, è stato deciso di vendere on line i biglietti d'acquisto senza nessun tipo di promozione e annuncio; l'83% dei biglietti sono acquistati on-line perché c'è una domanda talmente alta che supera qualsiasi tipo di programma ma anche in questo caso vi è la necessità di capire cosa vuole, come si orienta e da dove arriva il visitatore dobbiamo migliorare ulteriormente la relazione facendo acquistare di più e facendo in modo che il progetto culturale venga amplificato dalla sua stessa voce.

Un caso a mio avviso rilevante è quello di Venezia dove il lavoro di gestione degli afflussi delle persone nei due siti dell'Arsenale e Giardini avviene attraverso un programma che permette di misurare meglio la gestione dei flussi, della promozione, i messaggi e le offerte personalizzate per i singoli visitatori. Quindi sapere chi va alla Biennale per scoprire i nuovi trend di consumo, per i collezionisti d'arte o perché appassionato di un singolo autore, sono informazioni secondarie per il curatore ma primarie per chi deve gestire ricavi e i costi, per chi gestisce fondazioni rilevanti queste sono informazioni che servono, quindi è un approccio a mio avviso assolutamente fondamentale.

Altro esempio è il National Trust che, con un codice a barre, traccia il percorso di tutti i visitatori dei beni, da cui deriva una conoscenza chiara del visitatore, dell'associato, degli iscritti ed è possibile coltivare delle relazioni più personalizzate con i vari soggetti. National Trust ha fatto un investimento notevole nell'*information technology* per capire cosa vuole il mercato, ma soprattutto cosa vogliono i propri iscritti e facendo un matching di queste informazioni si ottengono dei dati rilevanti per fare delle proposte che possano essere idonee. Il dato rilevante è che gli investimenti in termini informatici prevedono un ritorno tipicamente dai tre ai cinque anni quindi non sono costi a perdere, ma una volta acquisite queste informazioni i costi vengono ammortizzati e recuperati. A Dallas, dove non c'era praticamente nulla, raccogliendo una serie di opere d'arte hanno creato un progetto con un sistema in cui il museo offre aperitivi in concerto, letture guidate per bambini, eventi di moda attraverso una card che, quando si partecipa a questo evento, si passa e si visualizzano le offerte che il museo di Dallas ha, questo viene memorizzato e vengono riconosciuti dei punti, che sono punti di consumo culturale e avrò degli ingressi omaggio per il museo o inviti alle attività che incentivino le persone a partecipare a questo tipo di progetto. I risultati sono che in due anni hanno raccolto 90.000 iscritti a questo progetto ma soprattutto riusciamo a capire qual è il consumo culturale di queste persone e quindi quante persone hanno utilizzato questo strumento per gli aperitivi, quanti per visite guidate in lingua, quanti durante eventi sociali. Il vantaggio competitivo è la maggiore attenzione alle risposte da dare ai visitatori. Stavo riflettendo sull'etimologia di educare, che proviene da ex-ducere, condurre fuori, che implica che io sappia dove sia la persona e abbia in mente dove la voglio portare, abbia la capacità di gestire il tragitto; questo modello si applica bene anche su un prodotto push o anche quando il mio obiettivo non sia aumentare le vendite dei ricavi del museo ma sia aumentare la capacità di assorbimento culturale.

BUONE PRATICHE DI INNOVAZIONE SOCIALE NELLA CULTURA

Intervento di *Francesca Bottai*⁶⁰

Rappresento Co&So, un consorzio di cooperative sociali che lavora in tutti gli ambiti del welfare più tradizionale quindi per anziani, asili nido, assistenza domiciliare, disabilità, inserimenti lavorativi. Abbiamo oltre dieci cooperative associate alla nostra realtà e mi trovo qui perché abbiamo maturato internamente da ormai molti anni una riflessione sul tema del welfare e riteniamo che nel benessere del cittadino ci sia anche la sfera della cultura per cui abbiamo iniziato a riflettere sul welfare culturale.

La cultura ha una valenza interna e una valenza esterna e banalmente negli asili nido è usato un approccio formulato dall'Università di Scienze dell'Educazione di Firenze che sottopone ai bambini alcuni beni come immagini di Miró e vediamo che stimola nei bambini delle riflessioni che hanno una valenza educativa fortissima così come per

⁶⁰ Amministratore Delegato Co&So Firenze – Consorzio per la Cooperazione e la Solidarietà

gli anziani attraverso la lettura, anche qui l' arte riduce gli interventi sanitari; abbiamo quindi una valenza della cultura interna rispetto agli utenti dei nostri servizi potentissima e una valenza esterna e cioè essere sul territorio e offrire una serie di servizi non poteva non comprendere anche i servizi di carattere culturale per cui gestiamo in molti casi anche biblioteche e piccoli musei: abbiamo diversificato la nostra azione. Vogliamo dunque dimostrare quanto sia importante la conoscenza dei visitatori o del target con cui noi lavoriamo rispetto alla fruizione dei beni culturali; è stato finanziato qualche anno fa, dalla Fondazione Telecom, un progetto presentato all' Istituto degli Innocenti con cui noi lavoriamo sul tema dei Media Education che riguarda uno dei beni culturali più sacro e impenetrabile. L'archivio dell' Istituto degli Innocenti ha una forte valenza storica ma non è di emanazione religiosa e cioè non proviene da nessuna congregazione religiosa e ha anche una valenza sociale perché vi sono anche elementi simbolici di carattere emotivo, ad esempio sono conservate le medagliette che, le madri dei bambini che venivano abbandonati, spezzavano nella speranza un domani di ritrovare questi bambini e di potergli offrire un futuro che in quel momento evidentemente non erano in grado di offrire e ricomponendo queste medagliette si componeva il nucleo familiare. Il problema era renderlo fruibile a tutti i giovani, bambini e ragazzi e il bando sulla valorizzazione dei beni invisibili ha finanziato il progetto che è stato rivolto a 60 classi in tutt' Italia per un totale di 1200 studenti; questa rete prevedeva che cooperative sul territorio andassero a formare in quattro città - Salerno, Matera, Firenze e Monza – educatori e l'insegnante di queste classi, per fare un percorso parallelo per conoscere l'archivio storico e affrontare il tema della Media Education, del valore del web e il valore delle tecnologie moderne. Abbiamo cercato di far capire a questi studenti a questi bambini che in questo archivio sono archiviati una serie di beni da cui si può ricavare una storia di vita e trasportando e confrontando l'archivio alle nuove tecnologie notiamo che andando sul web, attraverso la traccia che lasciamo, si ricostruiscono storie. I ragazzi dopo questa formazione sono venuti a vedere fisicamente da tutt' Italia l'archivio che hanno affrontato con una consapevolezza e un'attualizzazione rispetto a un loro vissuto personale, riguardo i documenti immateriali e simbolici che avrebbero vissuto come una storia di tanto tempo fa; da questo percorso, sono nate diverse iniziative, tra cui un blog per adolescenti, app specifiche in cui i ragazzi potevano interagire con i documenti dell' archivio e con una modalità di missioni urbane in cui i ragazzi dovevano ricercare un monumento cercando di ricostruire la storia; è stato un progetto di grande successo perché si è cercato di riportare a una dimensione contemporanea quello che non è mai vissuto come contemporaneo ed inoltre ha avuto una valenza educativa e sociale legata a un bene culturale.

Intervento di Francesco Mandressi⁶¹

Ho fondato una società che si chiama MEET MUSEUM e la nostra idea nasce all'interno di un bando di Fondazione Cariplo.

Ho lavorato per molti anni in editoria nell'ambito di cataloghi di mostre e pubblicazioni d'arte e il mio socio è un curatore di mostre, quindi avevamo una conoscenza pratica e lavorando insieme abbiamo constatato che gli operatori lavoravano in modo tradizionale con gli enti pubblici e con i musei attraverso il finanziamento della cultura in modo classico; abbiamo deciso di creare una proposta che potesse reggersi sulle sue gambe cercando di capire dove ci fosse un flusso di soldi nel mondo dell'impresa e pensando ad un modo intelligente di connettere il mondo dei beni culturali al mondo dell'impresa.

Abbiamo pensato alle attività che fanno le imprese al di fuori della propria sede tra cui presentazioni, meeting, incontri e hanno degli ospiti da intrattenere perché sono clienti: abbiamo dunque pensato che queste attività si potessero svolgere in un museo e inoltre sono attività per cui le imprese sono disposte a spendere soldi perché la ritengono una parte fondamentale del loro business. Cerchiamo di dare un servizio che vada a schedare gli spazi dei musei e individui i possibili servizi che i musei possono fornire, non solo come immobiliare che fornisce degli spazi temporanei, ma individuiamo servizi che proponiamo sistematicamente all'impresa.

Le imprese possono svolgere attività all'interno dei musei che sono una fonte di immaginaria di valori intensi e di cultura. Il progetto che è piaciuto a Fondazione Cariplo è stato finanziato e siamo in piena fase di schedatura dei musei; inizieremo a breve con una fase di proposte sistematiche di comunicazione di ciò che vogliamo fare per sottolineare il valore culturale di quello che si va a fare in un museo, per cui il museo non diventa la location esclusiva per il compratore cinese e viene chiusa al pubblico, ma andare in un museo magari meno noto e meno valorizzato e provare una nuova esperienza coinvolgendo il Direttore del museo, il laboratorio di restauro, le professionalità presenti.

Si tratta di incentivare quindi anche le relazioni tra l'azienda e il museo attraverso questa esperienza per creare relazioni positive che possano proseguire in futuro in maniera autonoma. Vengo al tema di questa giornata: abbiamo dovuto scegliere di esse non profit per prendere i soldi di Fondazione Cariplo.

Crediamo nel valore culturale di quello che faremo e quindi ciò è indipendente dalla forma sociale che avremo, noi puntiamo a creare un'azienda che possa stare in piedi quindi possa pagare gli stipendi; abbiamo messo al centro il valore culturale e vogliamo tutelare e valorizzare quello che i musei fanno anche nei confronti delle aziende e convinciamo le aziende che un'attività svolta all'interno di un bene culturale ha molto più valore rispetto al centro congressi che risulta noioso e anonimo che possiede molti più servizi ma con un impatto meno forte.

⁶¹ Amministratore MEET MUSEUM

Intervento di *Elisa Monsellato*⁶²

Swapmuseum è l'idea vincitrice del concorso Share in Action per la categoria non profit, indetto dalla Fondazione Italiana Accenture nell'anno 2015. *Swapmuseum* è una piattaforma tecnologica che consente ai giovani tra i 18 ai 25 anni di interagire con i piccoli musei locali attraverso un reciproco flusso di tempo, creatività e premi, con l'obiettivo di riportare i piccoli musei al centro della vita sociale del paese. *Swapmuseum* nasce da un percorso che parte nel 2012 con i progetti *MuseoWebLab* e *Pugliamusei* finanziati dal programma Principi Attivi della Regione Puglia, che ci vede collaborare con i musei in provincia di Lecce su progetti di *Audience Development*. In questi anni quindi abbiamo potuto mappare malcontenti ed esigenze dei gestori, tracciandone i bisogni che vanno dall'ampliamento del pubblico, al posizionamento sul territorio, al miglioramento e diversificazione dei servizi fino all'ottenimento di economie di scala. Nella maggior parte dei casi tali bisogni non possono essere soddisfatti a causa di una ingente carenza di risorse finanziarie e soprattutto di competenze. Abbiamo inoltre constatato che i giovani sono i più esclusi dalle attività didattiche e dalle attività museali concentrate maggiormente su target tradizionali quali scolaresche e turisti. Da qui la nostra idea. Ma come funziona *Swapmuseum*? Il museo inserisce sulla piattaforma quelle attività non specialistiche ma fondamentali per la propria sopravvivenza e per il miglioramento dei propri servizi. Queste attività possono andare dall'attivazione alla gestione dei profili social, all'accoglienza e apertura, alla produzione di materiale multimediale e nuovi contenuti dai quali emerga il punto di vista dello swapper. Restano quindi escluse le funzioni connesse alla professionalità della cultura che pertanto non vengono minacciate dal modello collaborativo ma sostenute. Il ragazzo, loggandosi alla nostra piattaforma può scegliere tra le tante attività quelle a lui più congeniali, quindi svolgerà tali attività accumulando delle ore che gli consentiranno di accedere ad una serie di benefit e di premi. Tali premi vanno da forme di abbonamento per altre attività culturali quali spettacoli teatrali, concerti o anche biglietti per il cinema, a coupon per attività legate al tempo libero per l'acquisto di viaggi ed eventi sportivi, fino ad arrivare a gadget crediti formativi e alla possibilità di utilizzare gli spazi museali per proprie attività. L'obiettivo è quello di creare un percorso di coproduzione di valore che porti i giovani a conoscere ed aiutare i musei della propria città e i musei a conoscere e coinvolgere i ragazzi migliorando i propri servizi. Ad ispirare *Swapmuseum* sono stati soprattutto i programmi di *membership* che i grandi musei attuano nei confronti delle imprese. In cambio di fondi le aziende si vedono riconosciuti benefit esclusivi di varia natura come la possibilità di utilizzare gli spazi museali per eventi aziendali, la preview di mostre o edizioni limitate di cataloghi ecc. Quindi non facciamo altro che applicare questo modello da un livello macro a un livello micro, in cui il ruolo centrale è quello del giovane ragazzo che dona tempo. A questi si aggiungono i progetti didattici incentrati sui *teenager* implementati in grandi musei come il MET e al MOMA di New York, Palazzo Grassi a Venezia, il Maxxi a Roma. Il modello è attualmente in fase di

⁶² Project Manager Swap Museum. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

sperimentazione in Provincia di Lecce ma mira ad espandersi anche nel resto d'Italia. Il team di lavoro è composto da sei under 35 dislocati tra Lecce e Bologna e il lancio definitivo della piattaforma è previsto per la primavera 2016.

WS 5 - IL PIANO STRATEGICO DELLA CULTURA PER LO SVILUPPO: INCONTRO CON LE CITTÀ CAPITALI

In collaborazione con **Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo**

Gaetano Scoognamiglio, Leila Nista, Annalisa Giachi, Patrizia Minardi, Urbano Barelli, Alberto Cassani, Bruno Valentini, Samuele Bertinelli, Ciro Bonajuto, Giorgio Flamini, Leopoldo Di Girolamo, Marco Filippeschi, Emanuela Medeghini, Federico Pizzarotti, Gabriele Spanghero

Intervento di apertura di **Gaetano Scoognamiglio**⁶³

Quello di stamani è un incontro molto importante con le Città candidate a Capitale Italiana della Cultura. Abbiamo qui con noi la Dott.ssa Leila Nista che è Project Manager del *Focus Point Capitali Europee della Cultura* del Ministero dei Beni Culturali e del Turismo e che è la regista di questo processo di selezione.

Questa è un'occasione molto importante perché queste città possano cominciare a confrontarsi fra di loro sulle problematiche e soluzioni che adottano per migliorare le loro performance. La nostra riflessione si concentra sul fatto che – ed è il tema di quest'anno Capitale Culturale e Capitale Umano, inteso come Patrimonio Culturale e Patrimonio Umano – la promozione e la valorizzazione del patrimonio culturale debba essere considerata come valore in sé e non limitata solamente alle ricadute turistiche che questa comporta; se n'è parlato molto anche ieri nella sessione di apertura. È ovvio che il turismo è importantissimo in un paese come il nostro che fa 160 miliardi l'anno di PIL nel settore. Però è anche evidente l'ormai studiato "effetto gambero": superata una certa soglia si rischia di perdere attrattività. Allora dobbiamo intendere la valorizzazione dei Beni Culturali anche dal punto di vista delle potenzialità di riflessi positivi che ha sulla crescita sociale, sulla competitività, sull'educazione al senso identitario. È stato fatto uno studio, presentato il 19 settembre scorso dalla Commissione Europea, con il quale si dimostra in modo inequivocabile che la valorizzazione del patrimonio culturale e l'investimento in cultura ha una ricaduta importante sulla competitività e sull'attrazione dei territori. Quindi non solo turismo, pur fondamentale, ma ha anche altre ricadute benefiche. Proprio per questo motivo e per dare alla cultura il peso strategico che deve avere, insieme agli enti di ricerca - Promo PA Fondazione, che promuove LuBeC è una Fondazione di ricerca - abbiamo messo insieme un format che orienta gli enti a provare un Piano Strategico della Cultura. Che significa Piano Strategico della Cultura? Significa mettere la cultura al centro delle politiche dell'ente e capirne le intersezioni, quindi la valorizzazione del patrimonio culturale in rapporto con le altre politiche dell'ente: prima di tutto vanno sottolineati i riflessi sul piano sociale, urbanistico e della crescita della produttività dei territori, incrociando politiche nazionali, politiche

⁶³ Presidente di Promo PA Fondazione

regionali e sistema delle risorse europee, proprie, nazionali, art bonus, ecc. La dott.ssa Giachi, che è la nostra responsabile della Ricerca, ve ne darà un piccolo saggio tra qualche minuto.

Abbiamo organizzato questa presentazione anche come momento di partenza di una Rete delle Città che condividono e adottano il Piano Strategico della Cultura. Abbiamo voluto offrire questa possibilità alle città che intendono sperimentare questo modello, in modo che veramente si possano mettere in rete le migliori esperienze e si possa fare tesoro di una circolarità di soluzioni.

Dopo la presentazione della Dott.ssa Giachi darò la parola alla Dott.ssa Leila Nista, che sarà il conduttore della giornata e modererà la prima parte degli interventi. In seguito ospiteremo l'unico Sindaco la cui città non è candidata a Capitale della Cultura, Pescia, per sottolineare come questi temi non sono solo rivolti ai candidati per il bando ma alla generalità degli Enti. Avremo poi una seconda tavola rotonda e le conclusioni.

Io mi auguro che la giornata sia proficua per tutti voi, chiedo ad Annalisa Giachi di mettere al centro della vostra attenzione questo format del Piano Strategico per le Città della Cultura e poi passerò la parola alla Dott.ssa Nista.

Il Piano Strategico della Cultura, di Annalisa Giachi⁶⁴

Mi riallaccio a quanto diceva il Presidente Scognamiglio per condividere con voi la riflessione che, come Promo PA Fondazione, stiamo facendo sul Piano Strategico della Cultura.

Che cos'è il Piano Strategico della Cultura? Il Piano Strategico, almeno così come noi lo concepiamo, è l'elemento attraverso il quale un territorio condivide con gli attori locali la *vision* che ha di sé stesso e quindi l'immagine, l'idea che ha del proprio futuro, dal punto di vista dello sviluppo culturale e non solo, inserendo la cultura all'interno di un percorso di sviluppo integrato con le sue altre vocazioni.

Mi preme sottolineare alcuni aspetti fondamentali circa che cosa è un Piano Strategico e che cosa non è. Sicuramente è uno strumento di lavoro che consente ad un territorio di individuare alcune innovazioni, inserendole in un percorso che è strutturato, organizzato e soprattutto condiviso e partecipato. Non solo, il Piano Strategico è uno strumento ma è anche un metodo di lavoro molto importante, perché consente di selezionare le priorità e i progetti che sono coerenti con l'identità di un territorio e soprattutto concretamente realizzabili con le risorse a disposizione. Il Piano Strategico della Cultura non deve essere concepito come un adempimento formale ma è una scelta consapevole che un ente può fare, appunto, per definire alcuni obiettivi concretamente sostenibili e realizzabili. Dicevamo prima che il Piano Strategico della Cultura mette al centro la cultura ma non riguarda solo la cultura in senso stretto, l'obiettivo è, infatti, ragionare in termini di filiera integrata: turismo, cultura, sviluppo locale, marketing territoriale e turistico.

Come si struttura un Piano Strategico? Qual è l'organizzazione?

Il Piano Strategico si articola essenzialmente in tre fasi: una parte di diagnostica e di analisi territoriale; una seconda fase di progettazione, redazione e partecipazione; c'è poi una terza fase fondamentale di governance e attuazione del Piano.

Ci preme sottolineare che il Piano Strategico della Cultura è un Piano assolutamente scalabile, nel senso che gli enti possono decidere il punto di partenza per la sua adozione, perché, ad esempio, alcune attività possono essere già state realizzate, quindi sono liberi di decidere quali attività prioritarie mettere all'interno del Piano Strategico.

Le attività che rientrano in queste tre macro-fasi si possono così riassumere:

la fase diagnostica è sostanzialmente la fase di ricostruzione del contesto, di posizionamento competitivo, in cui si evidenziano quali sono i punti di forza e di debolezza di un territorio rispetto alla propria offerta culturale. È una fase in cui troviamo attività di analisi della domanda, segmentazione del target, mappatura dell'offerta culturale, perché anche questo non sempre esiste all'interno dei diversi enti. Inoltre, bisogna rapportarsi agli altri territori, quindi fare un'analisi di benchmarking, e capire come il territorio è posizionato rispetto alla propria capacità di offerta culturale.

⁶⁴ Responsabile Ricerca Promo PA Fondazione

dopo la fase di diagnostica si entra nel vivo della progettazione ed azione del Piano Strategico, qui fondamentale è il lavoro con il territorio. Il Piano deve essere ovviamente un percorso partecipato, che si struttura - almeno così noi proponiamo - attraverso dei tavoli di lavoro che mettano insieme diverse competenze e diversi stakeholder territoriali per definire insieme le strategie e i contenuti del Piano. Piano che poi ovviamente, una volta approvato, dovrà inserirsi all'interno delle strategie di programmazione dell'Amministrazione.

infine, terza fase, governance e attuazione del Piano: è chiaro che tutto questo percorso deve essere in qualche modo guidato e coordinato. Serve una regia territoriale che può essere articolata e concretizzata con varie modalità, però è importante che ci sia un soggetto che coordini e catalizzi il sistema locale. Nella governance noi intendiamo: l'individuazione dei canali di finanziamento, della tempistica e delle azioni prioritarie, degli strumenti di monitoraggio e controllo e poi, aspetto più importante, l'integrazione del Piano Strategico all'interno degli altri strumenti di programmazione. Questo è fondamentale perché il Piano non può essere uno strumento avulso dagli altri obiettivi. Ad esempio, se all'interno di un asse del POR abbiamo un progetto di rivitalizzazione del centro storico, questo è perfettamente coerente con la linea del Piano Strategico che può riguardare la valorizzazione delle infrastrutture culturali. O ancora, se si ha un obiettivo di rafforzamento del commercio e dell'accoglienza nei centri storici, all'interno di uno strumento di programmazione come può essere un regolamento urbanistico, questo è perfettamente coerente con l'azione del Piano Strategico relativa alla creazione di un calendario integrato di eventi. Sono solo degli esempi che fanno capire quanto diceva prima il Presidente Scognamiglio, cioè che il Piano Strategico dev'essere veramente l'espressione di un'integrazione verticale tra strumenti, politiche e fonti di finanziamento. È un percorso che a sua volta dev'essere finanziato attraverso le diverse modalità e le diverse risorse proprie, che vengono dal PEG, risorse europee, nazionali, ecc.

Quindi l'idea è quella di un inserimento del Piano Strategico all'interno di un processo di integrazione verticale.

Capitale della Cultura: da capitale europea a capitale italiana, di *Leila Nista*⁶⁵

Abbiamo una mattinata densa di interventi, per cui la mia introduzione sarà molto sintetica.

Voglio evidenziare questo filo conduttore che si è creato dall'azione concorsuale di Capitale Europea 2019 e di Capitale Italiana della Cultura 2016, 2017, 2018 e 2020. Più di tre anni fa abbiamo iniziato a portare avanti ufficialmente l'azione di Capitale Europea della Cultura: ovviamente per le città che si sono candidate il procedimento di realizzazione del progetto è iniziato molto prima, ma il Ministero è intervenuto nel 2013. Nel 2014 è stata nominata la città di Matera quale Capitale Italiana della Cultura Europea del 2019, la prossima volta toccherà all'Italia nel 2033, si può quindi immaginare quindi l'importanza che questa selezione ha avuto nel territorio nazionale e nel contesto europeo. Ma, al di là della nomina della singola città, la cosa molto interessante è stata vedere l'applicazione del bando di concorso nella redazione del progetto. Poiché questo bando era molto specifico, molto costrittivo, cioè incanalava il progetto stesso in dei confini precisi, ne sono derivati una serie di progetti da parte delle città candidate, in cui è stata obbligatoria una sorta di progettualità trasversale, esprimendone la capacità di collegare il turismo alle infrastrutture, la cultura ai rapporti con le categorie minoritarie e così via. Quindi non si richiedeva più la creazione di un progetto ristretto ad una categoria unica e con qualche richiamo ad altre categorie, ma un progetto che poteva essere basato su tantissimi aspetti concordanti tra di loro e con alle spalle una governance trasversale, che compattamente sostenesse il procedimento e la città poi qualificata nel suo tragitto fino al 2019. Inoltre, la creazione di un piano di comunicazione sostanziale, tale da poter diffondere le informazioni sul progetto e portare al coinvolgimento della cittadinanza, è un altro aspetto molto nuovo per la realtà nazionale, perché non è più solo un progetto nato dall'apice, da una categoria ristretta, ma ha una larga condivisione da parte della cittadinanza.

Tutti questi aspetti sono andati a finire in una serie di progetti: le città selezionate sono state sei, tra le quali ha vinto Matera – sarà interessante sentire oggi come sta portando avanti la concretizzazione di questo progetto dalla Dott.ssa Patrizia Minardi.

Per le altre cinque città selezionate, proprio per non sprecare la progettualità che le aveva portate ad essere selezionate, distaccandole dalle altre venti, il Ministero dei Beni Culturali ha inserito, nell'ambito dell'Art Bonus, una nuova modalità di selezione, la Capitale Italiana della Cultura, attivata nel 2015, 2016, 2017, 2018, saltando il 2019, perché è l'anno di Matera, e concludendo per ora nel 2020. Le cinque città selezionate per Capitale Europea della Cultura, proprio in nome di questa progettualità specifica che avevano sviluppato, questa loro "buona salute culturale", sono state nominate collegialmente Capitale Italiana della Cultura 2015. Oggi racconteranno come stanno vivendo questa nomina, partendo anche dalla constatazione che sia il finanziamento ministeriale è stato molto travagliato ed è arrivato a metà anno, sia il tempo per articolare l'annualità della Capitale 2015 è stato molto poco. Però erano anche progetti

⁶⁵ Project Manager Focus Point Capitali Europee della Cultura MiBACT

che per quasi l'80% rientravano nella progettazione più ampia della Capitale Europea della Cultura, quindi siamo sicuri che i rappresentanti di queste cinque città ci potranno raccontare come si sta dipanando Capitale Italiana della Cultura 2015.

C'è poi Capitale Italiana della Cultura 2016 e 2017. Abbiamo i rappresentanti delle dieci città che sono state selezionate, tra le oltre venti che avevano inviato il dossier: loro ci racconteranno di come hanno approcciato il progetto e di che ricaduta si aspettano sul territorio cittadino da questi interventi culturali. Il bando per Capitale Italiana 2016-2017 è stato fatto sulla scia di quello di Capitale Europea, con delle modifiche per le applicazioni sul territorio nazionale, quindi non ha avuto quelle stesse caratteristiche di risalto europeo e trans nazionalità del precedente, ma gli obiettivi, per quanto adattati alle esigenze nazionali, abbiamo cercato di fare in modo che fossero gli stessi.

A proposito di Capitale Italiana 2016, per le dieci città che hanno passato la selezione, faccio una brevissima comunicazione di servizio visto che ho la fortuna di averle tutte qui riunite: la nomina della città selezionata per il 2016 avverrà il 27 ottobre al MiBACT, quindi le dieci città sono invitate dal Ministro a partecipare alla cerimonia di nomina, con i loro sindaci e le loro delegazioni.

Ovviamente le due città scelte saranno quelle che, a giudizio della commissione esaminatrice, avranno dimostrato una solidità progettuale per il 2016 e una solidità progettuale per il 2017. Non sarà una classifica ma una scelta ragionata, a seconda dell'idoneità delle tempistiche. Poi avremo Capitale 2018 e 2020, che sarà la conclusione di questa prima fase; vedremo poi se quest'azione concorsuale continuerà ad essere mantenuta secondo queste caratteristiche. Alla fine di quest'anno, il Ministero ha il compito di applicare eventuali modifiche del bando utilizzato per il 2016-2017 che possano valere per il 2018. Voglio rassicurare i Comuni che le modifiche saranno apportate solo nel caso in cui ci accorgeremo della necessità di semplificare i comuni nell'invio dei dossier, ma la struttura del bando sarà la stessa e anche la definizione dell'apporto finanziario dato dal Ministero alle città selezionate sarà la medesima.

Voglio ribadire che questo iter procedurale ha messo in moto una sorta di meccanismo virtuoso – adesso stiamo studiando il bando per i Carnevali storici – cioè tutta una serie di procedimenti concorsuali che permetteranno di creare delle “eccellenze culturali”: un insieme di città con cui dialogare in modo privilegiato e che, attraverso la cultura, potranno avere effettivamente una ricaduta sul tessuto cittadino e dimostrarci che, contrariamente a quanto si dice, con la cultura si possono avere realizzazioni concrete e non soltanto speculazioni intellettuali.

Passo al primo intervento: la Dott.ssa Patrizia Minardi, in sostituzione del Sindaco della città di Matera, che ci parlerà di Matera che si avvia al 2019.

Capitale Europea della Cultura 2019, di *Patrizia Minardi*⁶⁶

Il Sindaco e il Vicesindaco di Matera non sono potuti essere qui oggi, a causa di evento luttuoso che ha sconvolto la città. Ciò nonostante, l'approccio a questo incontro è quello di uno spirito felice per l'avvicinarsi del 17 ottobre e quindi del primo anno come città designata a Capitale Europea della Cultura 2019.

La candidatura di Matera Capitale Europea della Cultura nasce cinque anni fa, quando si è pensato di creare un dossier inserendo diversi interessanti progetti di strategia culturale. In realtà, la Regione Basilicata con il Comune di Matera e non solo, ha sempre perseguito la finalità di fare della Basilicata una Regione molto attenta alla valorizzazione e alla fruizione dei Beni Culturali. Come sappiamo, tutte le Regioni d'Italia sono piene di beni culturali dalla Magna Grecia, ai Normanni, agli Svevi, etc. Matera stessa è una città millenaria, sappiamo che ha 9000 anni d'età, infatti si dice che sia la seconda città più antica del mondo, quindi vissuta dal Paleolitico fino ai giorni nostri in continuità. Una città che non è stata mai abbandonata, che si erge su un grande canyon lungo 14 km e alto 300 metri, grazie al quale le popolazioni dal Paleolitico ad oggi hanno trovato possibilità di sopravvivenza, cioè sostanzialmente rifornimento d'acqua: c'era infatti un torrente che esiste ancora oggi, il torrente Gravina. Inoltre, grazie alla conformazione geomorfologica è stato possibile scavare nel tufo per ricavare le case e abitarle. A un certo punto della nostra storia, negli anni '50, siamo stati considerati "vergogna dell'umanità" per le condizioni igienico-sanitarie assolutamente poco adatte in cui viveva la popolazione e, con lo sfollamento conseguente portato avanti da De Gasperi, si sono creati nuovi rioni. Questi rioni sono stati disegnati da Adriano Olivetti e Ludovico Quaroni, con un'attenzione urbanistica sempre molto alta. Negli anni '70 poi alcuni gruppi di giovani trentenni sono ritornati nei Sassi e hanno voluto riabitarli, portando avanti una storia di ribaltamento che da vergogna d'Italia ha portato a Capitale Europea della Cultura, gli stessi cittadini che ancora oggi, a 40 anni di distanza, continuano a viverci. Nel corso degli ultimi 40 anni si è voluto riprendere la dignità di questi luoghi in cui abitavano, come diceva Carlo Levi, «...animali, uomini, bambini, tutti insieme...». Luoghi in cui naturalmente la storia è stata dura per le precedenti generazioni, ma che oggi sono diventati centri di co-working, di grandi progetti culturali, di mostre, di cultura contemporanea e al contempo di cultura della Magna Grecia, oggi vivibili in tutti i sensi.

Nel dossier di Matera Capitale Europea della Cultura si è descritto in pillole proprio questo processo, chiamandolo "Open Future", ovvero il recupero di una storia antica che ha permesso ai cittadini di riprendere questo loro destino di vergogna e portarlo ad una visione diversa: essere riconosciuti come Capitale Europea della Cultura, come città che può fare della Cultura un volano di sviluppo, anche creando nuove competenze nella filiera culturale e turistica. L'organizzazione di mostre ed eventi può rimettere in gioco tante professionalità, anche giovani.

⁶⁶ Dirigente del settore Cultura e Turismo della Regione Basilicata

Il dossier si basa su due grandi progetti:

il progetto DEA, di recupero della memoria storica e archivistica, attraverso il Museo Demo-Antropologico che racconta la storia dell'uomo dal Paleolitico ai giorni nostri, noi diciamo "dal buco delle caverne al buco dello spazio", perché abbiamo anche una grossa stazione ASI – Agenzia Spaziale Italiana. Il recupero della storia demo-etno-antropologica può essere da esempio per il Mezzogiorno, per l'Italia e per l'Europa.

dall'altra parte invece abbiamo una scuola di design - il nostro territorio ha avuto un momento di splendore economico-industriale sul distretto del mobile imbottito - che recupera la capacità di lavorazione della pelle e dei tessuti, per ricostruire una scuola di altissimo livello.

Il tutto viene accompagnato da due anni di investimento in formazione sulla capacity building, cioè come la popolazione partecipando al processo di scrittura di questo dossier può apprendere e cambiare culturalmente in un territorio che si evolve.

Partiamo quindi dal punto di vista della governance, con la capacity building, collaborando soprattutto con le amministrazioni che fanno parte del processo Regione Basilicata-Comuni-Università della Basilicata, che sono i tre players di questa costruzione. Per la governance del progetto è nata una Fondazione di partecipazione pubblica, che sostituisce il Comitato Promotore che ha portato alla vittoria di Matera, e che ha come perno strategico la cultura per lo sviluppo territoriale.

A Matera Capitale oggi aggiungo Basilicata-Matera 2019, perché Matera dev'essere il traino di tutta la Regione Basilicata e degli altri 130 comuni; ricordo che Matera è una città di 60.000 abitanti in una Regione di soli 600.000 ma in un territorio molto vasto ma poco densamente popolato. Trascinare in questa strategia gli altri 130 comuni, la maggior parte dei quali ha meno di 5.000 abitanti, significa rendere consapevoli anche le piccole realtà di questa sfida strategica verso la cultura e, naturalmente, considerare il turismo come volano di sviluppo.

Prima della realizzazione dossier avevamo lavorato moltissimo con la programmazione europea e regionale con i cosiddetti PISU, finanziati con i fondi strutturali FESR e anche con i fondi di sviluppo e coesione, che erano programmi integrati di sviluppo urbano. Poi nel 2007-2013 i PISU sono diventati PISUS, aggiungendo il dato della Sostenibilità, quindi piani integrati di sviluppo urbano sostenibile. Abbiamo lavorato in questo senso per rendere Matera assolutamente pedonabile, con spazi verdi che possono essere gestiti da piccole associazioni culturali e onlus, così da creare anche occupazione per i giovani, facendo della Regione una realtà molto attenta alle piazze, ai quartieri e all'urbanità. La sostenibilità ambientale e la riqualificazione urbana fanno di questi luoghi punti di vanto, portandoli anche ad ottenere riconoscimenti, quali ad esempio la bandiera arancione del Touring Club.

Lo scopo di Basilicata-Matera 2019 è di fare di tutta la Regione una sorta di ABB culturale, potenziando tutti i centri che hanno il nucleo della propria strategia nella valorizzazione dei beni culturali, ma anche ambientali e paesaggistici.

Matera è dal 1999 città UNESCO, insieme al Parco delle Chiese Rupestri. Questa unione sta a testimoniare come per noi cultura e paesaggio formino un tutt'uno, proprio per la conformazione geomorfologica, un unicum, che fa del paesaggio il luogo della urbanità e viceversa. Il Parco delle Chiese rupestri, che tanta parte ha nel

dossier di Matera 2019, consta di 180 chiese: il rupestre è luogo in cui la cultura è nata nel togliere il materiale, non nell'aggiungerlo. Vi si trovano dipinti bizantini del X secolo, che rappresentano la storia della fuga dei monaci dal Nord Africa per rifugiarsi nei nostri luoghi. In questo paesaggio cultura e natura si fondono.

Il dossier racconta di questa storia in cui la programmazione europea dei fondi FESR, fondo sociale e FSC, coprirà gran parte del percorso, facendo del Piano Culturale un piano veramente strategico di sviluppo del territorio.

A questo abbiamo aggiunto delle riforme legislative recentissime, per rendere Matera e tutta la Basilicata all'altezza della legislazione europea, in relazione anche alle riforme che il Ministero dei Beni Culturali ha portato avanti, congiungendo la materia della cultura e del turismo. Abbiamo rinnovato due legislazioni: la legge 37, che è quella sullo spettacolo, che ci permette di riconoscere gli operatori del settore e rendere così viva e costante l'attenzione verso privati che investono in Matera 2019 attraverso questo sistema di attività; la legge 27 del 2015, appena approvata, che riconosce i patrimoni culturali materiali e immateriali della Regione Basilicata. Nell'immaterialità ovviamente inseriamo la dieta mediterranea e l'enogastronomia, anche queste nel dossier Matera 2019. Le due leggi ci permettono di uniformarci al livello nazionale ed europeo e di fare appunto della programmazione strategica culturale un nuovo scenario da cui nel 2020, che è il nostro obiettivo, vogliamo uscire come una Regione rinnovata, più europea, ma soprattutto che deve trattenere i giovani sul territorio, facendo sì che avvenga una nuova rinascita, come quella degli ultimi 40 anni che ha portato da città-vergogna a Capitale culturale.

TAVOLA ROTONDA - Con la cultura ... si mangia?

Intervento di *Urbano Barelli*⁶⁷

È questo un momento di riflessione importante. Le amministrazioni pubbliche delle città si trovano a doversi confrontare con delle difficoltà che noi tutti conosciamo in qualità di amministratori; diviene, quindi, centrale la riflessione sul Piano Strategico per la Cultura e il futuro delle città che è legato a queste politiche. E lo è ancora di più per le cinque città che quest'anno sono Capitale Italiana della Cultura. Come è emerso dall'introduzione del Presidente Scognamiglio e dall'illustrazione del Piano Strategico della Cultura, oggi amministrare le città significa amministrare la complessità che deriva dal dato culturale ma che non si esaurisce in esso. Viviamo una stagione difficile, ci troviamo ad amministrare le città in un momento di crisi particolare degli enti locali territoriali: le Province stanno ridimensionandosi, se non scomparendo; è notizia di oggi che si sta lavorando ad un Disegno di legge costituzionale di revisione delle Regioni, quindi Umbria e Basilicata rischiano di essere cancellate; i Comuni

⁶⁷ Vicesindaco di Perugia. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

vedono ridotte le loro risorse. C'è dunque un serio problema per le città, che sono le realtà che si trovano a dover fronteggiare esigenze crescenti dei cittadini a fronte di risorse e ruoli decrescenti. Quale risposta a tutto questo?

Perugia ha lavorato al progetto Capitale Europea della Cultura e non nascondo un po' di delusione nel non essere stati selezionati – colgo l'occasione per fare gli auguri e i complimenti a Matera - e questo ci è servito per riflettere ancora di più su quanto accaduto: che cosa è mancato? Cosa possiamo ulteriormente portare, per la nostra città e come contributo alle altre?

Tenendo conto delle citate difficoltà, ci siamo orientati verso politiche che potremmo sintetizzare con uno slogan o con un criterio, cioè “fare meglio con meno”. Oggi le amministrazioni locali sono chiamate a rendersi conto e prendere atto che le cose non torneranno come prima, anzi forse le risorse si ridurranno ulteriormente.

Qual è quindi lo strumento che abbiamo affiancato alla progettualità⁶⁸, qual è il processo che può essere utile condividere? Abbiamo individuato come utile il contenitore “*Smart City*”, perché dentro il concetto di città intelligente troviamo l'innovazione tecnologica, la cultura e anche la sostenibilità ambientale. Come sapete le *Smart Cities* sono nate soprattutto per rispondere alle necessità di innovazione tecnologica: oggi questa concezione è superata in favore di una dimensione che vuole affrontare il tema della complessità delle politiche pubbliche a livello cittadino, che si sostanzia nella cultura e nella sostenibilità ambientale. Quest'ultima è una delle guide di oggi, ma lo sarà sempre nel futuro. La questione dell'ambiente è centrale per le politiche cittadine, deve quindi essere trasversale; la cultura e l'ambiente devono essere un filo rosso che collega le singole deleghe e i singoli settori di intervento. Abbiamo affrontato il tema della *Smart City* con dieci progetti⁶⁹ che riguardano in particolare la sostenibilità. Ci siamo accorti strada facendo - e qui vengo al punto che può essere di particolare utilità e, mi auguro, di condivisione - che per avere una *Smart City*, una città intelligente dove, appunto, innovazione tecnologica, cultura e sostenibilità ambientale abbiano un ruolo di centralità, non è sufficiente avere un Sindaco, un Vicesindaco o una Giunta comunale intelligente, ma è sempre più importante costruire una *Smart Community*. Le città diventano intelligenti e hanno capacità di produrre politiche culturali e di sostenibilità ambientale nel momento in cui le comunità diventano intelligenti. Quando ho parlato della crisi degli enti territoriali intendevo dire che il problema è come sostenere le nostre comunità nel tempo della crisi e della dissoluzione degli enti territoriali: l'unico modo è rafforzare le comunità stesse.

Come si costruisce una comunità intelligente? Ovviamente facendo in modo che la cultura non sia solo un elemento di traino turistico, come spesso è intesa. Per riallacciarmi alla domanda provocatoria che dà il titolo a questo incontro “Con la cultura si mangia?”, dico che con la cultura si fa molto di più!

Come si costruisce un percorso di *Smart Community*? Questa forse è la sfida che non si trova nei manuali, nella letteratura scientifica, tra Aldo Bonomi, Roberto Masiero, Enzo Rullani, Pierluigi Sacco, tra le riflessioni, molto utili per chi amministra, manca il processo, il percorso.

⁶⁸ Per i progetti nello specifico si rimanda al sito <http://www.perugia2019.eu/it/>

⁶⁹ Anche in questo caso si rimanda al sito istituzionale

Siamo partiti da un dato, Perugia è una città che ha una grande risorsa, cioè l'Università, dove c'è un tasso di intelligenza elevato. Stiamo lavorando quindi per costruire una comunità intelligente che si basi innanzi tutto sul rapporto tra Comune e Università, non in termini istituzionali, di protocollo d'intesa tradizionalmente vissuto, bensì di una comunità tra pari. Coinvolgiamo in questo percorso i 1100 professori universitari, i 1200 amministrativi dell'Università e i 1200 amministrativi del Comune di Perugia. Un percorso tra pari, una comunità tra pari nella quale non conta chi in quel momento svolge un ruolo istituzionale, di Sindaco, Vicesindaco, piuttosto che di Rettore, ma conta chi ha le idee e i progetti giusti. Questo meccanismo aiuta l'Università a svolgere il suo ruolo che è quello di produzione di idee e di progetti e aiuta la Città a giovare di queste ricerche: c'è quindi una sinergia che converge nella direzione di una progettualità avanzata, per la quale poi ovviamente occorreranno i giusti finanziamenti. Questo è un tema al quale bisognerà dedicare molta attenzione in seguito.

Il percorso di Smart Community nell'economia della conoscenza e della condivisione è fondamentale. Le città del futuro saranno quelle che avranno capacità di mobilitare su questi temi le comunità e non solo le giunte comunali. Il coinvolgimento delle comunità è un tema non semplicissimo; oltre l'Università intendiamo allargare il campo anche alle forze economiche e sociali e all'associazionismo. Uno dei progetti di Perugia-Smart City è "Adotta il verde", sul quale mi sembra che stia lavorando anche Matera e molte altre città. Lo abbiamo affidato ad 84 associazioni, per dare l'idea della ricchezza dell'associazionismo nel nostro territorio: 84 associazioni si sono fatte carico di altrettante aree verdi, tra le 354 dell'intero territorio comunale che abbiamo finito di censire quest'anno. La condivisione, la partecipazione dei cittadini è fondamentale, non solo sulla cura delle aree verdi, ma anche sulla cultura, sull'innovazione tecnologica e sulla sostenibilità ambientale. È un percorso che stiamo avviando ed è ora *in itinere* e che si affianca perfettamente alla candidatura e al titolo, ancora per questi ultimi mesi, di Capitale Italiana della Cultura.

Per questo percorso è centrale la dimensione della *governance*: il futuro delle politiche complessive delle città e di quelle specifiche sulla cultura e sulle *Smart Cities* è legato alla capacità degli amministratori di creare una *governance* condivisa. Su questo mi auguro che ci possano essere percorsi come il Piano Strategico della Cultura che vogliamo condividere a livello nazionale, perché crediamo molto nelle reti di città. La nostra impressione è che il futuro non sarà delle Province o delle Regioni, vista anche la fase di riorganizzazione alla quale le stesse sono sottoposte, ma vedrà protagoniste le Città e i loro territori. La scommessa dei territori sarà quella di avere la capacità di attrarre i talenti. La "sfida" alla quale dovremmo partecipare in modo convinto è proprio quella di attrarre questi talenti, non solo quindi per portare visitatori e turisti, ma i talenti del mondo, che oggi costituiscono l'elemento centrale dello sviluppo dell'economia della conoscenza e della condivisione. Oggi è meglio avere una buona idea che una buona fabbrica: lavoriamo nella Rete delle Città per costruire la Rete delle buone idee.

Intervento di *Alberto Cassani*⁷⁰

Io vorrei partire con una premessa velocissima e poi parlare del caso ravennate e dell'esperienza di candidata come Capitale Europea della Cultura e poi oggi come Capitale Italiana e le prospettive future.

La premessa parte banalmente dal titolo di questa Tavola Rotonda, che ricordava il Vicesindaco di Perugia, "Con la cultura si mangia?" e l'idea è quella di stimolarci a rispondere affermativamente a questa domanda e quindi trasformare il punto interrogativo finale in punto esclamativo. Credo che il punto di partenza implicito nella domanda sia quello di essere ben consapevoli che fuori di qui il pensiero comune porta una risposta negativa. La gran parte della "gente comune" ma anche parte importante delle classi dirigenti del nostro paese nei vari livelli istituzionali, è convinta intimamente che con la cultura non si mangi e che molto faticosamente la cultura possa diventare quello che noi chiamiamo un "volano di sviluppo". Questo per tantissime ragioni ma soprattutto perché prevale ancora una concezione tradizionale della cultura, è sentita cioè in modo diffuso come un riferimento identitario, legato quasi esclusivamente al passato, come un regno di specialismi e/o come un esercizio di erudizione, e da chi ci è dentro come un fortino da difendere, come un luogo esclusivo per iniziati e quindi non per tutti. Da questo punto di vista è evidente che il nostro compito e la nostra strategia è quella di provare a controbattere e a far evolvere questa concezione tradizionale della cultura enfatizzandone quanto più è possibile la dimensione sociale e la dimensione economica, senza svilirne il tasso artistico e formativo. Naturalmente bisogna trattare il tema prendendo la strada dell'innovazione, spesso coraggiosa, e anche per questo tanto difficile.

Il caso ravennate: abbiamo deciso di provare a fare quest'operazione, di cercare di sviluppare la strategia di cui dicevo, cioè quella di enfatizzare la dimensione sociale ed economica della cultura, candidandoci a Capitale Europea della Cultura. Abbiamo ragionato come se dovessimo non solo elaborare teoricamente un Piano Strategico della cultura, ma come se lo dovessimo praticare e quindi con delle scadenze e una tempistica abbastanza stringente. Abbiamo scelto la candidatura a Capitale Europea della Cultura perché offriva alcune opportunità straordinarie: intanto perché i due criteri fondamentali erano, appunto, quello del coinvolgimento dei cittadini e della dimensione europea della progettualità, andando a lavorare proprio su alcuni aspetti vitali e fondamentali per far evolvere una concezione tradizionale della cultura. Siamo partiti molto in anticipo, abbiamo infatti lanciato la nostra candidatura nel 2007, e siamo arrivati alla conclusione del percorso nel 2014, quindi sono stati sette anni in cui a Ravenna si è parlato di questo argomento e poi nel 2010, si è cominciato a lavorare operativamente per provare a raggiungere questo obiettivo.

Naturalmente tutto questo percorso lascia una legacy, un'eredità, anche se non abbiamo vinto. Abbiamo cercato di mettere in pratica i nostri obiettivi strategici: in primo luogo abbiamo cercato di costruire una candidatura che fosse non solo

⁷⁰ Coordinatore Ravenna Città Capitale della Cultura

ravennate ma romagnola e quindi che coinvolgesse Rimini, Forlì, Cesena e le altre città della provincia di Ravenna. Questo ha comportato un lavoro di consultazione e di partecipazione incredibile ancora adesso. Ho contato almeno 300 iniziative pubbliche che si sono sviluppate negli anni della candidatura a Ravenna e nelle altre città, avendo per tema esattamente la candidatura a Capitale Europea della Cultura. Abbiamo messo a lavoro 28 working group, organizzati per tematiche e anche per discipline e settori, in tutta la Romagna, coinvolgendo migliaia di persone e oltre 200 realtà organizzate. Abbiamo anche istituito una open call, aperta a tutta la cittadinanza, che è stata così chiamata ad esporre dei progetti, delle idee, delle suggestioni e che ha dato una grande risposta, con centinaia di idee e progetti che sono arrivati: è stato quindi un successo assolutamente clamoroso.

Le stesse linee di indirizzo artistico-culturali erano molto legate alla spinta all'internazionalizzazione - su cui abbiamo centrato un focus - che è un aspetto fondamentale per tutte le città italiane, soprattutto per quelle medio-piccole. Naturalmente sapevamo di non essere favoriti in questa competizione per il fatto che vengono valutati in modo particolare i margini di crescita possibili di una comunità in senso generale, e culturale in particolare, e quello ravennate era già un "distretto" culturale sufficientemente evoluto. Ciò nonostante abbiamo pensato che questo percorso fosse necessario perché l'obiettivo strategico era di lunga scadenza. Il non aver vinto ovviamente ha portato delle ripercussioni, ma anche a Matera che pure ha vinto ci sono state: lo stesso Sindaco che ha vinto la selezione a Capitale Europea della Cultura non ha vinto però le elezioni, il che è paradossale e allo stesso tempo ci dice tante cose su come è orientato il nostro Paese. Il conferimento del titolo di Capitale Italiana della Cultura, ha svolto comunque un ruolo importante, perché ci ha consentito di tenere aperto il tavolo di lavoro e di svilupparvi un'altra prospettiva. Ovviamente con tutti i limiti, che già ricordava la Dott.ssa Nista: il titolo ci è stato conferito nella metà di dicembre, periodo in cui è impossibile fare un'azione seria di programmazione; è stata nota con certezza l'entità del finanziamento più o meno ad aprile.

Detto questo, abbiamo fatto di necessità virtù, data l'importanza del progetto, muovendoci in questi termini: abbiamo investito la maggior parte delle risorse provenienti dal Ministero in piccoli interventi strutturali, legati alla messa in disponibilità di nuovi contenitori culturali, quindi facendo qualcosa di utile anche nella prospettiva futura; abbiamo poi cercato di premiare quei progetti che erano presenti all'interno del nostro dossier di candidatura per la Capitale Europea della Cultura e che avevano voglia di andare avanti.

Abbiamo inoltre organizzato due eventi "popolari", di grande coinvolgimento di tutta la cittadinanza, concepiti come occupazione vera e propria, in massa, di luoghi per noi simbolici, strategici anche del futuro di Ravenna.

Nella Darsena della città, che stiamo riqualificando ed è uno spazio molto grande, con molti edifici di archeologia industriale, uno spazio ancora da ripensare e da fare vivere, abbiamo fatto convergere diecimila ravennati in una giornata con circa 25 eventi culturali, nel mese di luglio.

A dicembre, chiudendo l'anno da Capitale, occuperemo con eventi culturali un palazzo settecentesco del centro storico appena restaurato, molto grande e molto bello.

Così abbiamo inteso onorare il titolo e anche proseguire nel nostro percorso.

La nostra prossima tappa - e da questo punto di vista il 2015 è un anno ponte - è il settecentesimo anniversario dalla morte di Dante Alighieri che è avvenuta a Ravenna nel 1321: il prossimo obiettivo di prospettiva è quindi "Dante 2021". Come città di Ravenna vogliamo svolgere un ruolo centrale e ci stiamo muovendo in questa direzione già adesso; nello stesso dossier per il 2019 c'erano molti progetti legati a Dante e al culto dantesco.

La nostra sfida è stata ed è quella di una programmazione a lungo termine, della durata di un quindicennio, dal 2007 - quando abbiamo lanciato la candidatura - al 2021, l'anno dantesco. Speriamo che la nostra suggestione e la nostra strategia, legate alla costruzione di una nuova idea, più innovativa, di cultura e ad enfatizzare la sua dimensione sociale ed economica, possano avere successo.

Vi saluto con un in bocca al lupo per tutte le città candidate per l'anno prossimo e per il 2017.

Intervento di *Bruno Valentini*⁷¹

Io voglio subito dare un consiglio ai sindaci, alle amministrazioni e ai gruppi che lavoreranno per le candidature delle Città della Cultura nei prossimi anni: bisogna pensare fin da subito a come gestire la sconfitta. Il tema vero, non solo in termini politici ma anche in termini sociali, è come si gestisce un processo nel quale l'obiettivo è quello di vincere e quindi può esserci un "effetto boomerang" per le persone che ci lavorano, ci investono e ci credono. Il tema vero è quindi come concepire il progetto pensando che non si esaurisca con la proclamazione della Città vincitrice, ma che sia una progettualità e un processo sociale e organizzativo intrapreso per cambiare il modo in cui funziona la comunità e il rapporto tra Pubblica Amministrazione e soggetti che, a vario titolo, fanno e producono cultura.

Uno dei punti fondamentali del nostro progetto era passare da distribuire cultura a produrla. Ognuna delle splendide città del nostro paese è teoricamente il luogo in cui si possono fare concerti, mostre, esposizioni, rassegne, con inclinazioni e storie diverse: bisogna però cercare di evitare di essere solo il palcoscenico finale di un prodotto confezionato altrove. Si cerca di lavorare per far sì che le nostre comunità e chi ci opera, sia professionalmente che per propensione personale, diventino protagonisti di questi processi, cambiando la natura di ciò che si sta realizzando. Se in una qualsiasi delle nostre città si hanno eventi, di qualsiasi tipo, che, sia in termini di produzione e preparazione sia in termini di risultato non lasciano niente, diventiamo solo i luoghi nei quali questi eventi si rappresentano. Nel nostro caso, l'esempio più importante è quello che riguarda il Palio e le Contrade: l'unicità della nostra festa

⁷¹ Sindaco di Siena

deriva dal fatto che non viene prodotta per altri ma specificamente per noi e poi ne possono godere altri perché è anche uno spettacolo, oltre che uno specchio di vita, di storia e di tradizioni. Subito dopo la vittoria di Matera, abbiamo lavorato per trovare un nuovo approdo di questo sforzo, grazie anche all'apporto della Regione, che è culminato in primavera con un evento, gli *Stati Generali della Cultura*. Alcune centinaia di persone hanno animato tavoli, divisi in audiovisivi, musica, teatro, biblioteche, archivi, danza e altro ancora, che sono diventati il luogo dove abbiamo sviluppato il programma che andremo poi a svolgere tra la fine di quest'anno e l'inizio del prossimo, dato il ritardo dei finanziamenti. Ad esempio, in questo momento, e intendo proprio stamani, sulla facciata del Palazzo Pubblico di Siena stanno montando un enorme sorriso, uno *Smile*, creato da Clet Abraham, un artista internazionale. Inoltre, proprio domani ci sarà la notte bianca del contemporaneo, che si inserisce in un mese, ottobre, dedicato interamente al tema della cultura contemporanea. Ciò che rappresenteremo è proprio il prodotto della concertazione avvenuta a partire dagli Stati Generali della Cultura e dei tavoli successivi, che hanno visto assumere la guida di questi processi ed eventi ai gruppi, alle associazioni e agli artisti, insieme al nostro Assessorato alla Cultura. Avremo, ad esempio, rappresentazioni teatrali, alcune anche fatte con i detenuti del nostro carcere, ed altri eventi che sono stati pensati e programmati in quel contesto verranno realizzati in questo mese. Workshop organizzati da gruppi che fanno danza - una decina a Siena - che fra di loro non dialogavano e che vivevano in un clima estremamente competitivo, in questo caso sono stati costretti a dialogare tramite la nostra programmazione e le nostre risorse, anche grazie al finanziamento generoso che è venuto dal Ministero, che ringrazio per lo sforzo, per nulla scontato.

Questa è la nostra scommessa: dimostrare che possiamo essere in grado di produrre progetti ed eventi che non sono concepiti altrove. È evidente che quando si organizza ad esempio la stagione teatrale, è difficile riempire i nostri teatri avendo una programmazione fatta da soli nomi locali, anzi impossibile, ma si richiede la grande compagnia italiana o internazionale. Però ne devono comunque far parte, crescente, iniziative e spettacoli di chi lavora o di chi vuole fare di questo una professione nella nostra comunità.

La scommessa più grande è quella di dare un senso a un enorme contenitore, grande 50.000 metri quadrati, uno degli ospedali più antichi del mondo, il Santa Maria della Scala, sito davanti al Duomo. Con una procedura simile a quella del Ministero sulla scelta dei 20 Direttori dei musei nazionali, abbiamo in corso proprio in queste ore la selezione per un dirigente manager che sarà direttore del Santa Maria della Scala e del Museo Civico. Questi due complessi contano migliaia di visitatori all'anno, ancora non tanti quanti quelli del Duomo di Siena e del sistema museale, circa 2 milioni, e nostro obiettivo è proprio uniformarli, perché i numeri potenziali evidentemente ci sono. Quindi, riprendendo le fila del discorso iniziale, il primo punto è passare dal distribuire al produrre cultura.

Il secondo punto è la questione del turismo sostenibile.

Marsiglia quando è diventata Capitale Europea della Cultura ha avuto 8 milioni di visitatori. Questi numeri cambiano la natura di una città, perché possono alterarne il

funzionamento e l'attività quotidiana tanto da stravolgerla. Possono cioè – ed è un po' il rischio e la sfida del turismo di massa – consumare fino a cambiare, se non a disgregare, l'obiettivo del proprio desiderio. Dobbiamo pensare quindi a come non mercificare e deformare qualcosa che dev'essere goduto ma non logorato. È un tema che si pone per tante città medie in Italia e in Europa, cioè come il turismo, che diventa un fenomeno mondiale - entro il 2030 è previsto un movimento di oltre un miliardo e seicento milioni di persone - possa essere affrontato senza che le stesse città perdano "l'anima". Su questo dobbiamo mettere in moto le energie vitali dei nostri quartieri: come diceva prima il Vicesindaco di Perugia sul coinvolgimento delle associazioni nella gestione degli spazi verdi, il presidio sono i nostri cittadini. Il presidio sociale dei cittadini organizzati in associazioni, gruppi, che gestiscano direttamente degli spazi è fondamentale per evitare che le città siano dei torpedoni dei turisti che le attraversano, consumano un trancio di pizza, pagano il parcheggio, vedono in modo confuso alcuni palazzi e piazze, non capiscono dove sono e tendono a confondere una città con un'altra, trovando ristoranti e attrazioni sempre più uguali. In questo modo tornano a casa senza aver scambiato con noi, se non un po' di denaro, quello che in realtà vogliamo scambiare con loro, cioè l'identità culturale e sociale delle nostre città e del nostro Paese. Il turismo nasce dalla differenza, ma se non siamo differenti da altri alla fine anche il turismo muore, a meno di non diventare un grande luna park, nel caso di Siena una sorta di parco a tema medioevale, dove si può pensare che fare una fotografia a un "contrador" che piange perché ha perso il Palio sia un evento turistico. E noi questo non lo vogliamo, per quanto teniamo a essere un grande attrattore turistico, ma per esserlo nel modo giusto dobbiamo mettere in atto grandi politiche di valorizzazione culturale. La cultura ci serve per non perdere l'anima e per avere una via economica alternativa alla crisi del settore manifatturiero.

Abbiamo cercato di lavorare su questa idea di forte connettività sociale attraverso una espansione della partecipazione. Faccio l'esempio di una delibera che la Giunta sta per emanare: si tratta di un ex-mercato rionale su due piani, con il piano inferiore di 500 metri quadrati e il superiore di 300, per il quale faremo un accordo con una Contrada, affittandole il piano inferiore. L'affitto verrà annualizzato per un totale di circa 60-70.000 euro e sarà a loro uso esclusivo per quattro mesi; il Comune aggiungerà poi altrettanti euro per ristrutturare il complesso. Nei seguenti otto mesi la contrada custodirà il complesso e lo aprirà a spettacoli, eventi, mostre e attività a vario titolo, mentre nel piano di sopra realizzeremo le sedi per tre imprese culturali, quindi start-up nel campo, che avranno in dotazione i locali per due anni; così si concretizzerà il recupero di un immobile nel cuore della città.

Ci sono altri dieci progetti simili pronti a partire che coinvolgono i giovani tramite l'insegnamento di informatica, il recupero di giardini pubblici, l'istituzione di corsi per rivalorizzare l'artigianato locale e così via. In tutti i luoghi per cui è presente un'idea finale di riuso c'è anche uno schema di gestione che li porta a diventare luoghi di valore sociale. Per questo sto trattando con la Regione perché nella premialità non ci siano solo i budget economici ma anche quelli sociali, cioè sia considerata qual è la ricaduta in termini ad esempio del collettivo recupero di quell'immobile, della sua

valorizzazione e del progetto che vi si realizza. La stessa cosa vogliamo fare con una fortezza, un luogo molto bello ma che oggi viene usato solo per fare jogging o per le passeggiate. Al suo interno vogliamo realizzare un igloo, come contenitore per varie attività culturali, facendolo diventare punto di riferimento di spettacoli, quelli che di solito nelle città creano conflittualità tra residenti e “popolo della notte”, che cerchiamo così di concentrare in una zona dove il rumore o l’assembramento di persone ha un impatto minore. Per farlo abbiamo stimolato attraverso un bando l’individuazione di un soggetto privato che realizzerà il progetto, con un’integrazione economica da parte nostra. Il fine è rendere viva, o ancora più viva, la città utilizzando questi soldi con bandi pluriennali in cui il Comune integra l’investimento privato. Si devono naturalmente stabilire regolamentazioni sull’uso e sul fine di questi incentivi, ad esempio si potrebbe creare un luogo dedicato alla mobilità sostenibile, o alla via francigena e all’Eroica (per chi non lo sa è un evento dedicato alla mobilità sostenibile, con circa 6000 partecipanti tra coloro che utilizzano biciclette d’epoca).

Il programma ha un’esposizione principale, prevista per il 2017 ma che si apre adesso con il recupero di alcune opere d’arte – e quindi, ancora, produrre invece che distribuire – che spettacolarizzerà i restauri. Si renderà tangibile il percorso di costruzione della mostra rendendo visitabile il processo di restauro di alcune opere di Ambrogio Lorenzetti. La mostra sarà quindi realizzata in un’ottica partecipata, cosicché quel concetto di vivibilità e coinvolgimento sia praticato sin dall’avvio del progetto della mostra.

Ripartiamo dalla Cultura!, di Oreste Giurlani⁷²

Ringrazio dell’opportunità perché essere presenti tra le città Capitali della Cultura e quelle candidate, per un Comune come Pescia di 20.000 abitanti, è un onore.

Vorrei fare solo alcune riflessioni sul tema “ripartiamo dalla cultura”: come fa un comune come Pescia, così piccolo, ma con una storia, perché è città dal 1300, e che ha delle opportunità culturali importanti, anche a livello mondiale, a poter stare in una Rete con le grandi Città per fare in modo che la cultura diventi un volano di sviluppo del territorio? Come può realizzare un Piano Strategico della Cultura e lavorare in maniera concertativa col proprio territorio, che possa trovare linee di finanziamento pubblico e privato? Come fare in modo che nello sviluppo di una cultura di qualità, che noi in Italia e in Toscana abbiamo e che porta le nostre città - soprattutto capoluogo - a fare da motore, sia legato il territorio? È importante che la gente vada a Firenze, a Lucca, a Pisa, per tutti gli aspetti culturali di queste grandi città, ma come si fa a coinvolgere tutto il resto del territorio, in questo caso toscano? Ecco che si giustifica in questo modo la presenza di Pescia qui, anche perché la città si vuole “candidare” ad essere un modello di città di 20.000 abitanti con un Piano Strategico della Cultura.

⁷² Sindaco di Pescia

Per questo stiamo lavorando su alcuni aspetti: abbiamo musei, teatri e una storia e quindi puntiamo alla riqualificazione urbana puntando alla cultura e all'accessibilità, con un progetto che presenteremo al prossimo bando del Ministero il 30 novembre.

Pescia ha due temi che sono di rilevanza mondiale:

il primo è Pinocchio - ricordo che Collodi è una frazione di Pescia - con la cultura che vi è legata. La prossima partenza del "Progetto Pinocchio" con più di 100 milioni di finanziamento, porterà a legare sempre di più Collodi alla fiaba, all'infanzia, alla famiglia, non come parco giochi ma come momento di concentrazione delle politiche connesse. Visto che Pescia è "Città dell'Infanzia" regionale, diventa in questo caso importante sottolineare come una piccola città che ha però un grande valore, può essere parte di una Rete a sistema.

Abbiamo poi il Museo della Carta: la prima carta fatta a mano è partita nel 1400 a Pescia.

Essere in un sistema e poter vedere cosa succede altrove, parlando di partecipazione e coinvolgimento, di rete locale per definire le idee e i talenti che possono alzare la qualità della vita di un territorio, può essere importante per una città come Pescia, che può così "dire la sua". Oggi quindi tengo a ribadire che anche noi, pur essendo piccoli, abbiamo progetti che possono essere messi sul piatto per attrarre investitori, finanziamenti e soprattutto portare economia sul nostro territorio.

TAVOLA ROTONDA – Investire in cultura: una visione strategica

Intervento di Marco Filippeschi⁷³

Voglio intervenire oggi sul tema del Piano Strategico, che è quello che unisce tutti i lavori presentati in concorso: è una scelta in parte già compiuta con il progetto che abbiamo fatto concorrendo inizialmente a Città Capitale Europea, che poi per la Toscana è stata Siena, che ha lavorato molto e bene. Quel percorso, seppur fatto "in extremis", ci è stato utile per il successivo focus su Capitale Italiana della Cultura. Un Piano Strategico fatto per grandi indicazioni, per grandi opzioni e con la finalità del coinvolgimento dei soggetti, quindi dell'orientamento delle politiche e delle azioni degli stessi è una prospettiva per noi convincente.

Città Capitale Italiana della Cultura: il tema che noi abbiamo scelto è "Navigazione fra tradizione e innovazione". Questo itinerario è stato proposto specificamente perché, ormai 10 anni fa, a Pisa sono state rinvenute le antiche navi, tramite uno scavo archeologico, di cui è in corso il lavoro di recupero e di musealizzazione. Il ritrovamento ha dato il là ad una riscoperta della vocazione marinara della città, anche come storica Repubblica, e della propensione nel settore che aveva nel Medioevo. Da qui il rapporto con il Mediterraneo come ponte e quindi anche il messaggio sociale, il legame interculturale, gli allestimenti: abbiamo fatto investimenti importanti in questa dimensione, anche strutturali, preparando le vie d'acqua e congiungendole, cosa che

⁷³ Sindaco di Pisa

sembrava impossibile e invece si sta realizzando. Abbiamo quindi riscoperto una potenzialità portuale e turistica, anche lungo l'Arno, nel canale mediceo che solo pochi anni fa non avevamo. Ma navigazione si intende anche in senso contemporaneo perché siamo la città culla dell'informatica italiana: è nostro il primo calcolatore, così come Adriano Olivetti stesso, il primo nodo internet ed è in corso in questi giorni l'Internet Festival, di rilevanza nazionale; quindi navigazione anche in senso digitale e attuale.

La matrice del concorso per Capitale Italiana della Cultura è fatta di due aspetti, uno evocativo e uno più concreto, composto di grandi investimenti sulla cultura: abbiamo un master plan realizzato dall'architetto inglese David Chipperfield, lo stesso del progetto di recupero del vecchio ospedale che si affaccia sulla Piazza dei Miracoli. Il progetto lega i fondi PIOS, al bando della Regione Toscana per il POR, che abbiamo sostenuto con successo. Abbiamo messo in campo quindi 40 milioni di investimenti di cui il 70% erano fondi europei. Si uniscono al master plan altri 14 progetti, di cui 11 del Comune, uno della Provincia e 2 della ASL, perché si tratta di recuperi a fine sociale; c'è quindi una mobilitazione di risorse straordinaria.

Dentro e fuori da questa dimensione si inserisce il piano di gestione del patrimonio UNESCO, cioè di ciò che è situato intorno al complesso della Piazza del Duomo, che comprende ovviamente la Torre, campanile della Cattedrale, e gli altri complessi monumentali: si tratta di 17 milioni di investimenti in parte realizzati e in parte in programma.

Il progetto naturalmente comprende anche la creazione del Museo delle Antiche Navi, fortemente voluto dal Ministero dei Beni Culturali: abbiamo avuto lo stanziamento per completare il museo, che vediamo non solo come esposizione dall'unicità mondiale ma anche come centro delle culture del Mediterraneo legate alla navigazione. Abbiamo inoltre un'altra direttrice che riguarda "Pisa Città della Scienza", in particolare città di Galileo Galilei, infatti, con i fondi europei e con fondi regionali aggiuntivi, intendiamo realizzare nei vecchi Macelli uno science center, una "Cittadella Galileiana", centro di didattica scientifica e di educazione e coltivazione delle scienze, da sempre caratteristica della nostra città.

L'altro punto importante riguarda la produzione culturale, in particolare giovanile, parlando sempre di "hardware", cioè di investimenti materiali e di spazi nuovi che sono destinati ad essere contenitori di progettualità.

Questo è il contesto di grande impegno su cui viene calato il progetto che presentiamo.

Abbiamo un progetto di percorsi museali espositivi, che meritano una programmazione specifica, in divenire, perché ci sono problemi di ottimizzazione, di razionalizzazione o di incremento da governare. Dato tutto questo, quando si parla di Piano Strategico dobbiamo davvero pensare a una nuova progettualità nelle città, che non sia solo urbanistica o commerciale.

Un ulteriore asse di intervento riguarda il cosiddetto Piano Regolatore Digitale: anche sulla base di uno studio fatto con l'Università Bocconi di Milano, pensiamo che nell'ambito del turismo e della valorizzazione in senso economico-turistico dei beni culturali di cui la città è così ricca, valga la pena di scommettere sull'innovazione

digitale. Abbiamo così la possibilità di monitorare in tempo reale la domanda dei turisti che vengono a Pisa, mettendo insieme i Big Data e quelli di alberghi, aeroporto etc, tutti ABB importanti. È chiaro che questo tessuto di innovazione si proietta anche sull'offerta culturale, la rispecchia e la può rilanciare.

Un altro obiettivo è non chiudersi: avevamo discusso con Siena di un possibile lavoro in comunione quando eravamo entrambe candidate, anche se tra Pisa e Siena c'è una distanza territoriale che non rende facile un dialogo continuo. Invece ad esempio tra Pisa e Lucca il rapporto e la concordanza di alcune direttrici strategiche di iniziativa culturale, avendo poi l'ABB aeroportuale in comune, e la vicinanza geografica sono stimolazioni importanti. Siamo infatti partiti dal valorizzare Pisa e Lucca sui mercati europei con un progetto finanziato anche dalla società aeroportuale, ma si può fare molto di più.

È chiaro dunque che i contenuti innovativi che diamo a questa candidatura poggiano su delle basi piuttosto solide. Ultima cosa: abbiamo fatto una chiamata alle associazioni del mondo della cultura e abbiamo ricevuto in un lasso di tempo ristretto, 64 progetti. C'è stato quindi un coinvolgimento importante e, vada come vada, sono d'accordo con il Sindaco di Siena, dobbiamo curare l'aspetto del post-selezione, con una valorizzazione effettiva, già conquistata sul campo e che va spesa per proiettarsi ancora in avanti.

Mi devo ora assentare e mi scuso ma per un motivo legato a questa tavola, infatti, il Presidente Mattarella sta per venire da noi a Pisa per inaugurare quegli stessi Arsenali Medicei, parte del progetto di Capitale della Cultura, perché destinati ad ospitare permanentemente le Antiche Navi.

Intervento di *Samuele Bertinelli*⁷⁴

E' questa un'occasione importante di riflessione pubblica tra amministratori di città diverse, intorno ad un tema che dovrebbe assumere una rilevanza strategica non solo per gli enti locali, ma per l'intero Paese.

Pistoia vive con un atteggiamento privo di tensione agonistica la propria candidatura, che abbiamo interpretato come un'opportunità per riflettere, insieme alle altre principali istituzioni pistoiesi, sulla ricchissima offerta culturale cittadina e, in un confronto fecondo con le altre città candidate, sulla definizione di una pianificazione strategica nazionale intorno al tema delle politiche culturali, intese come matrice originaria di tutte le politiche pubbliche.

Soltanto tre anni fa Pistoia è stata riconosciuta dal Cnel come la quarta città d'Italia per il potenziale di integrazione e coesione sociale, grazie alla sua capacità paziente di comporre le diversità, rispettandole, come cifra autentica e distintiva della democrazia cittadina. È stata inoltre riconosciuta nel 2012 - prima tra le città italiane e quarta tra le città del mondo - *social business city*, titolo conferito personalmente dal Premio Nobel Muhammad Yunus, come segno di una capacità, anche questa antica, di riprodurre

⁷⁴ Sindaco di Pistoia. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

fattori di coesione sociale in una logica intesa a promuovere – insieme – lavoro e legami sociali.

Pistoia è una città dalle radici storiche antichissime. E' una città che nelle sue origini contadine e nel suo costitutivo legame con la terra ha non solo trovato il proprio sviluppo, da un punto di vista economico e produttivo, divenendo la capitale europea del vivaismo, ma ha anche – e soprattutto – forgiato la propria identità cittadina ed il proprio carattere *umile* e autentico: Pistoia è una città del silenzio, che non ostenta mai più di quanto in realtà non abbia. E' una città colta, che ha prodotto e produce cultura, senza fare proclami e conseguendo risultati significativi, non solo per se stessa: proprio alla vigilia della selezione tra le prime dieci finaliste per il titolo di Capitale Italiana della Cultura, il nostro teatro cittadino è stato riconosciuto dal Ministero come centro di produzione di rilevanza nazionale.

Pistoia ha deciso di aprirsi ad una candidatura, dunque, che solo apparentemente contraddice la sua abituale frequentazione col silenzio, non certo per trasformarsi in ciò che non è, ma per proporre ad un numero più vasto di persone gli esiti del suo lavoro, con l'orgoglio di poter mostrare le sue ricchezze e i suoi progetti, le sue iniziative e le sue tradizioni.

La città organizza una rassegna, piccola ma significativa, probabilmente un *unicum* nel panorama nazionale, che si chiama *Leggere la città*, fortemente voluta dalla municipalità, il cui titolo parafrasa un testo di straordinari pensieri di Giovanni Michelucci a corredo di immagini eloquentissime del maestro Aurelio Amendola, entrambi figli illustri di Pistoia, legati ad essa da un vivissimo affetto. Abbiamo pensato a questa rassegna preoccupati dalla possibilità che sia entrata diffusamente in crisi la capacità di leggere il “libro di pietra” che sono le nostre città: nel “secolo delle città” - perché ormai più della metà della popolazione mondiale vive in spazi cittadini - non abbiamo, difatti, ancora una cultura urbana adeguata. Sentiamo sempre più l'esigenza di una *cultura delle città* che non si limiti solo a una fraseologia buona per i convegni, ma che produca una riflessione in profondità, come è stato detto dal Vicesindaco di Perugia, per coniugare le intelligenze civili diffuse con le istituzioni, che sempre meno sembrano essere in grado di orientarle. Da qui anche la dimensione partecipativa della proposta che presentiamo, della quale in questo momento sto solo rappresentando l'atteggiamento, lo spirito, il modo con il quale abbiamo riflettuto intorno a questa occasione.

La sfida, oggi, è quella di far diventare questa creatività civica diffusa il lievito della trasformazione reale delle nostre comunità. Per questo Pistoia da tempo ha promosso, anche nella cornice di *Leggere la città*, un confronto pubblico intorno alla realizzazione, già in atto, di un “Urban center di seconda generazione”, la *Casa della Città*, che dovrà servire stabilmente come luogo fisico di incontro delle intelligenze cittadine, affinché possano concorrere alla cura e allo sviluppo dei nostri territori.

Pistoia si presenta a questo appuntamento avendo scelto da tempo le politiche per la cultura come fondamentale punto di orientamento per tutte le altre politiche. Interpretiamo infatti la cultura come il primo dei diritti di cittadinanza, il sapere che emancipa, il sapere che rende liberi.

In questo senso è orientata, ad esempio, l'intera attività delle nostre biblioteche comunali, in particolare la Biblioteca San Giorgio, tra le più significative d'Italia e

d'Europa, che si ispira al modello delle *public library* nord-europee ed è anche per questo riconosciuta dal Dipartimento di Stato degli USA come la più interessante esperienza, in un vasto panorama internazionale, di moderno accesso per tutti al sapere, anche in forme digitali.

Il nostro investimento in cultura non si esaurisce nelle molte attività delle nostre istituzioni culturali, archivistiche, museali, teatrali, di arte contemporanea, ma costituisce la fonte ispiratrice di ogni nostra azione politica e di governo: estendere - in qualità e quantità - la presenza del verde pubblico in città, sviluppare politiche ambientali rigorose, programmare interventi di manutenzione del territorio in una logica di prevenzione e non di emergenza, attuare scelte urbanistiche di riduzione del consumo di suolo, investire nell'istruzione ed in un *welfare* della promozione sociale, nella cura degli spazi pubblici e sul decoro cittadino, promuovere la mobilità ciclabile e pedonale, favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita della città: anche tutto questo, per noi, significa investire in cultura.

In questo senso nel dossier di candidatura abbiamo inserito, come il cuore stesso delle trasformazioni urbane che prevediamo, l'opera di rigenerazione dell'area che, per oltre sette secoli e fino a due anni fa, ha ospitato - all'interno delle mura urbane - l'ospedale cittadino, il Ceppo. Il luogo che, per gran parte della sua storia, la città ha identificato con la cura degli ammalati dovrà divenire - e sta già diventando - anche, e non solo in occasione dell'esperienza di Pistoia candidata a Capitale Italiana della Cultura, il luogo della salute per tutta la città: il primo quartiere di stampo veramente europeo, con 80.000 metri quadrati che saranno integralmente liberi dalle auto, con edifici ad emissioni zero, con uno dei più grandi parchi pubblici accolti in una città storica della Toscana, disseminato di opere d'arte ambientale.

Quello che ho inteso, pur brevemente, descrivere è come la cifra distintiva della nostra candidatura si radichi in quell'etica della responsabilità che l'intera classe dirigente del Paese dovrebbe assumere quale tratto di fondo della propria condotta: agire per coloro che non sono ancora nati, non per domani o dopodomani, e nemmeno dunque per il 2016-2017. Per noi questo agone rappresenta l'occasione preziosa per un libero confronto di idee sul futuro dei nostri territori e del nostro Paese. Per questo torniamo a ringraziare sinceramente tutti coloro che l'hanno reso possibile e che vi stanno partecipando.

Intervento di *Ciro Buonajuto*⁷⁵

Ringrazio LuBeC per aver messo al centro dell'agenda il confronto con le Città Capitali, perché un Piano Strategico della Cultura deve passare necessariamente attraverso il confronto. Se la cultura dev'essere il volano dello sviluppo, non soltanto economico, ma anche sociale di tante città, è giusto che ci siano momenti come questo, affinché la strategia non venga lasciata all'autonomia delle singole amministrazioni ma si riesca a creare un sistema cultura.

⁷⁵Sindaco di Ercolano. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

Ercolano si candida a diventare Capitale Italiana della Cultura per il 2016 e il 2017, però abbiamo voluto dare un segnale, scrivendo nel dossier a grandi lettere che la candidatura è indirizzata al 2016. Questo perché spesso nel mezzogiorno c'è un'incapacità di programmazione da parte della Pubblica Amministrazione. Io sono diventato Sindaco nell'ultima tornata elettorale e volevo dare un segnale di determinazione non soltanto alla mia città, ma al mezzogiorno intero, sottolineando di essere pronti ad affrontare una sfida di programmazione culturale, che di solito invece è vista quasi come un nemico nei bilanci delle Pubbliche Amministrazioni. L'attenzione è quindi su "Ercolano 2016" non perché, naturalmente, non intendiamo partecipare ad un'annualità, ma per dare il segnale al mezzogiorno che la cultura deve tornare ad essere al centro delle nostre agende. Inevitabilmente riteniamo strategica la cultura per lo sviluppo del mezzogiorno e pertanto aderiamo al Piano Strategico della Cultura, però nel nostro dossier abbiamo voluto sottolineare qualcosa in più. Per noi si tratta di un Piano Strategico per la Città, che si sviluppa attraverso la cultura. I miei colleghi hanno parlato di città efficienti, dalle bellezze incredibili: Ercolano è la città degli scavi, del Vesuvio, del museo archeologico virtuale che è tra i più importanti del mondo, delle Ville di Vanvitelli, da 1.200.000 turisti l'anno e, per essere una città così vicina a Napoli di soli 50.000 abitanti, è un numero eccezionale.

Però questa sfida vuole dare un segnale diverso: Ercolano è questo ma vive anche eccezionali contraddizioni. È la città in cui fino a qualche anno fa la camorra uccideva le persone all'ora di punta, nel centro della città, ma oggi la camorra non c'è più, grazie a una sinergia tra la magistratura, le forze dell'ordine, ma soprattutto tra i commercianti della comunità. I cittadini hanno detto no al racket, facendola diventare il modello nel mondo di città de-racketizzata, denunciando i propri aguzzini; la comunità è viva e guarda avanti, spesso rassegnata, ma con grande coraggio. Ecco perché il titolo di Capitale Italiana della Cultura per noi rappresenta qualcosa in più: non è un titolo che ci serve per fare arrivare qualche turista in più negli scavi, ma per cercare di colmare quel gap che c'è tra tutte quelle bellezze che ho elencato e tanta gente che a quelle stesse bellezze e alla cultura non riesce ad accedere. Abbiamo il dovere come città del mezzogiorno di non "attaccarci le spille alla giacca" ma di strumentalizzare quelle spille per far crescere una comunità che adesso vede il 50% di disoccupazione giovanile e tassi di analfabetismo ancora alti.

Tra gli aderenti al nostro progetto c'è la Fondazione San Carlo, legata al teatro più antico d'Europa: ho chiesto loro di creare un evento non all'interno degli scavi e quindi accessibile al mondo, ma nei vicoli della città che hanno una storia millenaria, quegli stessi vicoli in cui ieri c'era la malavita organizzata e domani ci dovrà essere la cultura. Questa è la sfida di Ercolano, la sfida di una comunità. Allora assumendomi un rischio ho chiesto alla cabina di regia - che è di natura trasversale e di cui fanno parte l'Unione Industriali e tutti i siti attrattori, come il MAV e le Ville Vesuviane e anche il Forum dei Giovani - che si creassero degli eventi, grazie a quel riconoscimento economico, che non fossero fini a se stessi ma strumentali alla crescita della comunità. Il nostro obiettivo è far capire ai cittadini del mezzogiorno, non soltanto di Ercolano, che sono nati e vivono in uno dei posti più belli del mondo e che la cultura dev'essere il volano dello sviluppo. È l'unica opportunità che abbiamo,

la cultura non il turismo, la cultura turistica che crea uno sviluppo non soltanto economico ma soprattutto sociale. Sentivo parlare di master plan: noi, nel rispetto della linea di indirizzo abbiamo aperto il progetto alla città. Nell'arco di due mesi sono arrivate 362 proposte, certo, qualcuna assurda, ma 362 proposte fanno capire al Sindaco di una città così difficile che, in qualche modo, la sfida l'ha già vinta, perché ha coinvolto la comunità. Basta camminare per le vie della città e chiedere a un ragazzino qualunque "il 30 ottobre cosa succederà?" e lui risponderà "forse vinciamo lo scudetto e diventiamo Capitale Italiana della Cultura!". Nelle scuole, fuori da ogni aula ho chiesto agli insegnanti di mettere il banner "Capitale Italiana della Cultura", perché la mia è una sfida sociale non economica. Ma affinché questa sfida sociale possa diventare lo strumento con cui la città di Ercolano cresca, e così tutto il mezzogiorno, c'è bisogno del riconoscimento anche economico. La legalità, l'innovazione sociale, lo sviluppo, non si chiede dietro a un microfono ma si costruisce, attraverso una strategia. C'è chi decide di chiedere un finanziamento, chi di attuare una strategia verso le forze dell'ordine, etc., noi abbiamo deciso di colmare questo vuoto con la cultura. Crediamo che, appunto, la legalità, l'innovazione sociale e lo sviluppo, possano avvenire nel mezzogiorno e ad Ercolano in particolare, solo concentrando i propri sforzi sulla cultura, ed è per questo che siamo orgogliosi di aver candidato la nostra città a Capitale Italiana della Cultura. È una candidatura che parte dal basso, trasversale, che ho ereditato dalla precedente amministrazione, che ci ha creduto e che ringrazio. Per questo mi piace la mia città, perché è una città viva che, a prescindere da chi fa il Sindaco, crede nelle lotte culturali e probabilmente le vincerà!

Intervento di Luigi Cavadini⁷⁶

Parlare dopo l'intervento del Sindaco di Ercolano non è semplice ma devo dire che, con riferimento al Piano Strategico della Cultura, come illustrato all'inizio di quest'incontro, il nostro progetto si inserisce proprio con una logica coerente. Una logica di riflessione su quella che è la situazione della città, di visione che va programmata e che diventa fondamentale nell'andare poi a rifinire gli step da seguire per le attività da proporre. Siamo partiti ragionando sulla cultura come capitale economico, creativo e sociale: la cultura come base del modello di sviluppo economico della città. Le nostre città stanno cambiando e così le prospettive economiche: pur in presenza di un patrimonio storico-paesaggistico unico e riconosciuto a livello internazionale, abbiamo bisogno di trovare nuovi percorsi di carattere economico che, come si diceva, la cultura può certamente sviluppare.

Partiamo per il lavoro da Como come fabbrica della creatività e luogo di produzione culturale, che già è tale grazie alla grande ricchezza di operatori e dell'offerta culturale, varia ma poco integrata, e dalla cultura come impegno corale degli abitanti, delle associazioni e degli operatori. Il progetto, il Piano Strategico è quello di riuscire a costruire un sistema integrato di programmazione culturale che tenga conto anche

⁷⁶ Assessore alla Cultura, Comune di Como. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

della situazione territoriale della città. Per questo abbiamo coinvolto nel progetto due cittadine di prossimità, Cernobbio, che tutti conoscono come sede di grandi convegni internazionali, e Brunate, che si situa nel golfo del Lago di Como. Quindi il nostro è un progetto di territorio, non della sola città, che si basa su contatti e relazioni già esistenti, che in questo momento sta rafforzando per creare una progettualità che si estenda a tutto il Lago di Como.

La nostra proposta culturale lavora su potenzialità molto diverse, alcune gestite direttamente dal Comune che si vanno man mano riducendo, per lasciare spazio ad una progettualità che arriva dal basso, dalle associazioni o dai singoli privati. A partire dal Teatro che ha una storia che parte proprio dall'impegno diretto dei cittadini e che oggi ha valenza non solo nazionale ma internazionale, per arrivare poi a tutte le esperienze e i Festival che durante l'anno si svolgono in città, anche attorno alle strutture museali. Proprio pensando a queste ultime ci si è resi conto che si è pensato più ai luoghi dei musei come mezzo di presentazione della cultura che non alla situazione di museo diffuso che la città presenta. Punto di grande forza della città è la sua architettura, a partire da quella romana per poi trovare quella romanica di grande livello in ambito europeo, fino ad arrivare al novecento con il razionalismo, che a Como ha avuto e ha una delle sue vetrine fondamentali.

Tutte le attività presenti sul territorio necessitano di una diversa connotazione, perché finora sono rimaste confinate ad una diffusione sul territorio lombardo o poco più in là. Quello che si vuole ottenere con Capitale Italiana della Cultura è di dar forza alla comunicazione: è infatti una delle questioni che, credo, tutti i sindaci e gli amministratori presenti valutano come una carenza, soprattutto per quello che riguarda la progettazione e la promozione culturale. La possibilità di dare un supporto, anche economico, ad una comunicazione integrata e diffusa, che non si fermi solo al territorio cittadino e a quelli limitrofi, ma punti a raggiungere una estensione perlomeno europea, dato che la nostra città è un bacino di turismo internazionale, diventa importante e può essere produttiva in funzione del futuro della città. Tutto questo è assolutamente indispensabile e a ciò stiamo lavorando, in particolare rafforzando il rapporto di condivisione con e tra gli operatori, per fortificare le reti che adagio adagio si stanno costruendo e per far sì che queste reti diventino sempre più produttive. Le stesse reti sono nate in modo spontaneo e poi con il supporto dell'amministrazione sono potute crescere prospettive interessanti. In questo ambito il coinvolgimento dei cittadini è un altro momento fondamentale, che abbiamo portato avanti anche attraverso una call proprio in funzione dei progetti, al di là delle relazioni e degli incontri fatti anche in Expo con le nostre associazioni. Alcuni dei progetti presentati dai cittadini sono stati inseriti direttamente nel dossier, altri sono in valutazione.

La rigenerazione e riqualificazione dei luoghi è un altro aspetto di grande rilevanza che parte da due strutture importanti della città, da una parte Villa Olmo e i parchi delle ville del nostro lungolago, e dall'altra un museo tra i più notevoli della zona, il Tempio Voltiano, che celebra Alessandro Volta, uno dei personaggi fondamentali della nostra città, assieme ai Plinii – e qui ci si lega certamente con Ercolano – che con altri hanno fatto di Como una città conosciuta universalmente.

Per specificare il tema su cui ci siamo mossi parto dal titolo del progetto “Estro armonico: le stagioni del Lago” che parte dalla musica di Vivaldi per mettere assieme la situazione attuale di progettazione culturale diffusa, varia e diversificata che però non è armoniosa in sé. Il compito che ci siamo assunti è di rendere, appunto, armonico tutto questo e parlando delle “stagioni del lago” anche di riuscire a destagionalizzare la presenza turistica del territorio, che si sviluppa abitualmente tra primavera e autunno e che in inverno ha un vuoto assoluto. C’è quindi un discorso complessivo che guarda alla cultura e al turismo in modo decisamente collegato e che vuol fare in modo che non sia solo l’aspetto paesaggistico della città ad essere attrattivo ma anche l’aspetto culturale.

Intervento di *Giorgio Flamini*⁷⁷

Il progetto di Spoleto ha avuto una fortissima partecipazione cittadina ed è stato redatto da cittadini. Pertanto, questa mattina è stata fatta la scelta che tra i tanti rappresentanti politici presentasse il programma un cittadino di Spoleto. Io come architetto ho naturalmente preso parte alla redazione di questo programma culturale, in una città che è già simbolo della cultura. Spoleto è sicuramente uno dei capoluoghi della cultura europea ed internazionale, in quanto nel 1958 Giancarlo Menotti, che è una sorta di nostro patrono laico, è riuscito a fare della cultura un elemento di confronto internazionale, con la creazione di un Festival. La città diventa una sorta di linea franca fra l’Est e l’Ovest nel periodo della Guerra Fredda e dal ’58 ai giorni nostri il Festival dei Due Mondi si è sempre ripetuto. Ecco perché Spoleto vuole crescere, anche perché la comunità non è sempre stata attiva direttamente nel Festival ma mera osservatrice di quello che avveniva.

Spoleto diventa in seguito un esempio di città ideale, “Porta delle culture”, perché tutte le culture possono attraversarla, e proprio per questo come simbolo sceglie una grande scultura posta davanti alla stazione, una sorta di porta di ferro in cui l’acciaio e la forma si fondono, di un grande artista internazionale, Alexander Calder, alta 18 metri che, proprio all’uscita del bando del MiBACT era in fase di restauro. La scultura di Calder porta il nome del Duca longobardo Teodelapio e così ricorda in forma nuova e moderna la nostra storia antica, appunto, longobarda. Della stessa epoca longobarda è la Basilica di San Salvatore, grazie alla quale dal 2011 Spoleto è città UNESCO. Questo monumento sviluppa una lunghissima rete che parte da Cividale del Friuli e si dirama a Brescia e Castelsepio Torba in Lombardia, Campello sul Clitunno in Umbria, Benevento e Monte Sant’Angelo, e ci connette con 7 città che collaborano e progettano insieme per le nuove generazioni, sulla base della legge 77.

Siamo partiti a febbraio proprio con incontri con i cittadini: sul tavolo c’era un QSV – Quadro Strategico di Valorizzazione – e contemporaneamente il bando del Ministero; abbiamo iniziato quindi delle riunioni operative e chiesto alla città dei progetti. Con gli oltre 138 progetti raccolti, esaminati da una commissione, abbiamo sviluppato una

⁷⁷ Consulente, Comune di Spoleto

community progettuale utilizzando lo strumento facebook e la biblioteca e raccolto alla fine circa 6000 adesioni. Questo è diventato il nostro luogo del dialogo e di relazione, dove ogni incontro sviluppa centinaia di considerazioni e di consigli; anche la nostra rappresentanza in questo LuBeC è presente sui gruppi facebook. In questo modo siamo andati avanti fino alla seconda fase della candidatura.

Spoletto ovviamente basa su fondamenta molto solide: nel 1947 nasce il Teatro Lirico-Sperimentale, nel 1952 il centro studi sull'alto medioevo che raccoglie il meglio degli studiosi dell'Alto Medioevo internazionali, il Premio Spoleto ha ben 13 edizioni, il Festival dei Due Mondi dal 1958, siamo quindi in procinto di affrontare una serie di importanti scadenze. Su queste fondamenta abbiamo fondato le nostre mura cittadine, fatte di Capitale Umano, con delle nuove porte di transito, attraversate dalle generazioni, dalla progettazione, dai talenti, perché Spoleto sviluppa sempre nei confronti dei giovani il lancio di nuove e grandiose proposte.

In questa circostanza abbiamo anche preso in considerazione San Salvatore in quanto bene UNESCO collegato alla struttura cimiteriale monumentale, dal punto di vista della valorizzazione del monumento, perché il nostro passato tutela il nostro presente. Quindi abbiamo pensato di creare all'interno del Convento del Crocifisso, che è utilizzato adesso appunto per le funzioni cimiteriali, un centro di documentazione, un infopoint e anche un bookshop, in relazione a tutte le evidenze storico-artistiche della città.

Spoletto è sicuramente la città del teatro: ha in attivo ben quattro teatri contemporanei importantissimi e un teatro romano. È una città-teatro da tutti i punti di vista, perché quando si arriva in città da Roma dalla via Flaminia, ci si trova davanti ad uno scenario straordinario di rapporto tra naturale e costruito, con la Rocca Albornoziata che impera su tutta l'Umbria edificata; ricordo che Spoleto è stata anche Caput Umbriae e una delle città più importanti dello Stato Pontificio. La città è anche esperta di progettazione comunitaria, sviluppando in passato un "Cultura 2000" e ovviamente la redazione del dossier UNESCO, e del piano di gestione collegato, una grandissima espressione della collaborazione tra 52 istituzioni in tutta Italia. Abbiamo una grande esperienza di PRUST, di POR, di Contratto di Quartiere, e tutte queste politiche si ritrovano all'interno del dossier: all'interno di tutte le porte si sviluppa un sistema assolutamente nuovo. Spoleto è anche città del Festival, che dovrebbe diventare bene immateriale dell'umanità per la sua grandissima importanza storica, copiato in vari modi da varie città. Abbiamo sviluppato molte politiche che permettono a tutti, a partire dai bambini più piccoli, di fruire della cultura, per citarne una, sono in programma delle mostre d'arte che espongono opere di artisti che hanno attinto dall'immaginario infantile, per poi si sviluppare anche un concorso dedicato ai bambini a livello internazionale.

Per concludere, le città che si confrontano hanno grandissime differenze tra loro e queste differenze sono il loro punto di forza e un bene di valore. Se la pressione turistica può essere un peso, il turismo è comunque una risorsa necessaria per tutte le città, se espressa in modo compatibile, per esprimere all'interno dell'Italia la loro straordinaria differenza.

Intervento di *Leopoldo Di Girolamo*⁷⁸

Da questa mattinata da uditore ricavo due elementi importanti: intanto la ricchezza che ha questo Paese, come sottolineava il rappresentante di Spoleto, dal punto di vista della capacità di proposta e del confronto che arricchisce. Ascoltare quello che le altre amministrazioni hanno progettato è stato estremamente utile, importante e sarà un elemento di crescita e riflessione quando tornerò nella mia città. Dall'altro lato credo che, di fronte all'antipolitica di oggi, ha fatto vedere un pezzo di quella classe dirigente diffusa della politica italiana, che attraversa anche varie forze politiche, che è un patrimonio di questo Paese, tanto più importante in questa fase difficilissima, che non si è arresa nel fare i conti con le difficoltà e le criticità. Nonostante 37 provvedimenti legislativi tra finanziari e normativi in 6 anni, dal 2009 ad ora, quindi una continua instabilità, queste amministrazioni hanno provato e provano a programmare e immaginare un futuro migliore per le proprie città.

Terni ha una storia di città prevalentemente moderna, ma ha anche una piccola storia antica, con la necropoli villanoviana che sovrasta la nostra acciaieria - la più antica del Paese - un po' di storia romana, essendo sulla via Flaminia ed avendo avuto qualche console, qualche Imperatore e Publio Cornelio Tacito, poi una fase di storia indifferente fino alla fine dell'800. Diventa poi città industriale soprattutto in due settori rilevanti, quello chimico e quello siderurgico, grazie a un elemento prevalente, cioè la ricchezza delle acque, e anche grazie alla posizione geografica. Il sistema idrico fluviale Nera-Velino, pur essendo corto come tragitto, ha due elementi fondamentali, cioè una portata costante, che quindi non ha dislivelli nel corso dell'anno e degli anni, anche in anni di siccità. L'altro elemento è la Cascata delle Marmore, di natura artificiale, creata per permettere la bonifica dei territori della Piana Reatina, che permette di produrre energia idroelettrica e quindi ampiamente rinnovabile; si tratta del più grosso impianto europeo di produzione di energia idroelettrica. Tali fattori hanno causato la collocazione in questi luoghi di industrie che richiedevano questa fornitura e che ne hanno fatto la storia nel '900 e in parte ancora oggi. Questa identità industriale che ha vissuto non solo di "saper fare", quindi di capacità di manifattura, che rimane l'elemento più rilevante della nostra capacità di città, ha anche prodotto il sapere. Infatti alle industrie erano connessi i laboratori, ad esempio quello in cui il Premio Nobel Giulio Natta faceva i test per il polipropilene isotattico, per cui poi, appunto, ebbe il Premio. La parte siderurgica con il Centro Sviluppo Materiali poi, ha prodotto innovazioni rilevanti nello sviluppo degli acciai e delle leghe: il lamierino magnetico cosiddetto "a grano orientato", il Vernest, che è l'acciaio inossidabile appena verniciato e così via. Quindi sapere e saper fare si sono coniugati.

Abbiamo provato a redigere un Piano Strategico, o meglio due piani strategici, che hanno avuto come leitmotiv ed elemento trasversale, l'investimento sulla cultura. La cultura come fattore di rigenerazione urbana, facendo sì che diventasse il fattore che

⁷⁸Sindaco di Terni

attraversava tutte le linee progettuali, da quelle urbanistiche, a quelle del sociale, a quelle più propriamente culturali, a quelle dello sviluppo, per non fermarsi a quella identità industriale molto forte che permea la città e la fa sembrare un monolite e che quindi rende più difficile l'apertura verso altri orizzonti. È un processo in itinere: nel misurarci con il dossier per Capitale Italiana della Cultura abbiamo provato a estrapolare da questo elemento di trasversalità alcuni dati più specifici e abbiamo lavorato con il metodo della co-progettazione che, come ho potuto sentire, ha riguardato più o meno tutte le città candidate, chiamando a partecipare in maniera attiva la città nelle sue varie articolazioni. Quindi la co-progettazione ha significato per noi confrontarci per qualche mese con tutta la rete associativa della città, oltre 70 associazioni di varia tipologia, che hanno contribuito in maniera forte, lavorando con il Comune, che è un pezzo di quel quadro poliarchico, di poteri e saperi diffusi che abbiamo voluto mettere in campo. Lo abbiamo fatto anche puntando, come diceva Bruno Valentini, a far sì che la cultura non diventi solo un elemento di consumo, una sorta di franchising in cui in ogni città c'è qualche pezzo bello e però il metodo di consumo è lo stesso, per cercare invece di far crescere l'industria culturale creativa, quindi di produzione, affinché diventi un fattore di sviluppo fondamentale per la città. Nella nostra città abbiamo una ventina di imprese di questo tipo, in genere piuttosto fragili e puntiamo a rafforzarle proprio attraverso questo percorso. Ci sono poi le strutture fisiche, quindi la bibliomediateca comunale, con 10.000 iscritti fissi, 60.000 presenze l'anno, 560 eventi durante l'anno, che è un pezzo fondamentale della produzione culturale della città. Un'altra struttura, tra le altre, è il CAOS – Centro Arti Opificio Siri – ricavato con rigenerazione urbana in un'ex fabbrica chimica appena fuori dalle mura e che contiene il Museo Archeologico, la Pinacoteca comunale, un teatro, sale mostre e convegni e spazi aperti. Questi sono i quattro pilastri, due fisici e due fatti di soggetti su cui abbiamo costruito il progetto.

Abbiamo inserito il progetto dentro il quadro dell'agenda urbana, puntando al concetto di smart city, costruendo una rete che parte dai comuni della Reatina e arriva fino a Narni, sito sull'altra sponda della conca ternana e quindi costruendo una smart land, che contiene gli elementi di innovazione, di partecipazione, di sostenibilità che vogliamo privilegiare e anche quelle risorse europee che formano il nucleo della proposta economica del nostro progetto.

Terni è una città che sicuramente guarda verso l'Europa, essendo, dopo Milano, la città italiana che ha più multinazionali, con ben 20 gruppi che agiscono nel nostro territorio.

Con Spoleto, altra città umbra, abbiamo costruito un'intesa di collaborazione e questo concorso, al di là che poi si vinca o si perda, ha costituito un elemento di crescita che ha permeato e già cambiato la città e la sua discussione interna.

Intervento di *Emanuela Medeghini*⁷⁹

Porto i saluti del Sindaco di Mantova, Mattia Palazzi, che non poteva essere presente qui oggi perché in questi giorni a Mantova si stanno verificando vari eventi, anche in ambito culturale, che vi racconto perché esprimono molto bene i temi con cui ci stiamo cimentando nella nostra città. Si sta svolgendo una tre giorni promossa da un consorzio di imprese culturali, Pantacon, che intende promuovere il confronto tra buone pratiche e progetti realizzati in ambito culturale. Quindi, mentre noi siamo qui, a Mantova si svolge ad esempio un convegno sul tema della sharing economy, dell'economia collaborativa e di come questo si declina in ambito culturale. E ancora si incontrano i distretti culturali della Lombardia come una comunità di pratica che ha come tema "Dalla conservazione alla gestione dei beni culturali". In concomitanza, abbiamo a Mantova una serie di eventi legati alla cultura alimentare, che rientrano nel "Sistema Mantova-Expo": in Lombardia abbiamo avuto la sollecitazione quest'anno sul tema e sull'occorrenza dell'Expo. Tra l'altro la prossima domenica a Mantova avranno luogo una serie di laboratori esperienziali sul tema della Cultura alimentare e della cucina storica e rinascimentale della città. È un progetto che porteremo avanti anche insieme ad altre città della Lombardia orientale, che tra l'altro si sono aggiudicate il premio di Regione Europea della gastronomia per il 2017: Mantova, Brescia, Cremona e capofila Bergamo, stanno lavorando su questo progetto post-Expo. Per concludere sugli eventi di Mantova di questi giorni, lunedì 12 ottobre, con la collaborazione del Ministero e di ANCI, si terrà un convegno sull'Art Bonus, presso l'associazione industriali e fortemente voluto dal Comune. Mantova candida tre beni simbolo della città e rilancia questo strumento strategico per il reperimento di risorse per poi poterle investire in cultura.

Questi sono temi che caratterizzano anche la nostra candidatura a Capitale Italiana della Cultura. Mantova aveva partecipato anche alla competizione per Capitale Europea, uscendo "al primo turno"; sono competizioni che noi abbiamo sperimentato essere entusiasmanti e "crudeli", per l'eccellenza delle città italiane. Abbiamo vissuto il tema della partecipazione, dell'entusiasmo, della progettazione partecipata e della delusione successiva, che ci ha fatto crescere e maturare come sistema culturale, tant'è che abbiamo investito molte risorse nella co-progettazione fin dal progetto "Mantova Capitale Europea della Cultura". Abbiamo riunito sia i cittadini che i soggetti del sistema culturale e abbiamo spiegato loro che cosa significava progettare insieme in maniera strategica. Siamo quindi passati dai primi incontri in cui i soggetti culturali erano sì disponibili a progettare insieme al Comune ma manifestavano varie perplessità sui contributi economici e sulle modalità di collaborazione. In seguito il percorso si è evoluto con una sempre maggiore adesione entusiastica.

Progettiamo gli investimenti e la strategia culturale consci dei punti di forza e di quello che è Mantova dal punto di vista culturale: sito UNESCO, la città del Festival di letteratura, nel 2016 alla XX^a edizione, ideatrice di progetti integrati e proposte culturali. È una città che però oggi soffre, dove fino a qualche anno vi era piena

⁷⁹ Responsabile dei progetti culturali del Comune di Mantova

occupazione e invece oggi l'occupazione è vista dai cittadini come il principale problema, dove il 30% degli abitanti ha più di 60 anni, dove la scolarizzazione si va abbassando e dove i giovani se ne vanno. Per questo la città vuole continuare a investire in cultura: questo significa aver presente degli obiettivi e delle ricadute socio-economiche di ciò che facciamo e tener presente la cultura come elemento trasversale di tutte le politiche pubbliche. Per noi adesso investire in cultura significa investire sulle persone, sulle competenze, sull'occupazione, sull'impresa, sulle filiere economiche che hanno a che vedere con la cultura, in infrastrutture e servizi.

Il progetto si basa proprio su quest'idea, non spendere soldi in attività culturali ma investire in servizi e competenze che fanno cultura e generano indotto.

Intervento di *Federico Pizzarotti*⁸⁰

Perché parlare di cultura? Perché cercare di ispirarsi e avere una linea che sia diversa da un elenco di opere, di strutture o di attività? Ci siamo chiesti perché Parma avrebbe dovuto partecipare dal punto di vista delle prospettive. Parma ha una sua identità e una sua linea strategica, ma ce l'ha veramente? Ne sono tutti consapevoli? Cosa può rappresentare per l'Italia, per dare una mano a questo senso di risollevarsi?

Siamo partiti da lì, dalla linea che si vuole dare. La città esce da anni di scandali, di fallimenti, perde la visione che ha di sé e proprio per questo bisogna rigenerarla. Perché quindi sviluppare un progetto strategico che parta dalla cultura? Per il senso di appartenenza in un progetto che per sua stessa natura è inclusivo e coinvolge cittadini, attività produttive ed entità culturali. Per il significato identitario nel connotarsi in un contesto come questo: ogni città ha le sue particolarità, sicuramente tante città in Italia potrebbero essere capitale di qualcosa, ma mettere a sistema le proprie potenzialità, vuol dire moltiplicarle. L'opportunità che ha dato questo contesto è per tante città fare un'introspezione, analizzarsi a capire cosa avrebbero voluto fare nel futuro. È un progetto trasversale: la cultura attraversa tutte le attività di una città, dal welfare alle attività produttive e quindi può ben contaminare e farsi contaminare da tutte queste. Quindi noi ci siamo dati questa opportunità come sito di un percorso, non ci siamo detti "c'è la possibilità di una candidatura, quindi troviamo le energie per candidarci" ma siamo arrivati forse nel momento giusto e nel posto giusto, dopo tre anni di lavoro e contestualizzazione all'interno delle attività produttive abbiamo avuto il mezzo per canalizzarlo in questo dossier.

Il dossier, appena sarà fatta la presentazione pubblicata, sarà pubblicato online, perché serve condividere, farlo vivere e dare un'ispirazione anche alle altre città, che potrebbero specchiarsi in questo dossier e trarne degli spunti e dei suggerimenti. Quindi, abbiamo colto quest'opportunità per consolidare, per essere aperti a una dimensione territoriale che non sia "guardarsi il proprio ombelico". Abbiamo progetti con città come Cremona, Piacenza, Marsiglia, in un'ottica collaborativa attraverso i musei che fanno parte del nostro territorio. Non abbiamo puntato solo sulla città ma soprattutto sulla territorialità, quindi la provincia, all'interno di quelle che sono tutte le

⁸⁰ Sindaco di Parma

nostre potenzialità. Il rischio altrimenti è che ci si riempia del proprio Io e non di quello che può essere il proprio territorio. Linea guida è stata l'ascolto; uno dei simboli che abbiamo utilizzato all'interno del dossier è un ponte, perché opere del progetto saranno il restauro del ponte romano, seppellito sotto le infrastrutture della città, fino ad arrivare al cosiddetto "Ponte Nord", simbolo della degenerazione, opera "inutile", posta a circa 200 metri da un altro ponte, che collega due quartieri che forse non avevano bisogno di essere collegati. Il ponte quindi è simbolo dell'ascolto e della connettività: abbiamo connotato il 2017 come anno specifico, perché sono i 2200 anni dalla nostra fondazione come città romana, sono i 150 anni dalla nascita di Arturo Toscanini e, all'interno di questo contesto, ci siamo anche candidati come città del patrimonio UNESCO per la gastronomia.

Abbiamo quindi cercato di connettere tutte queste energie che si sono focalizzate, sono emerse in questi anni e sono sfociate all'interno di questo dossier. Il dossier è focalizzato sull'ascolto di una città che vuole rigenerarsi, a livello urbano, con decine di milioni di investimenti, anche al di fuori del dossier: di innovazione tecnologica attraverso il fiorire di questi ABB, uno dei quali è ON/OFF, di rigenerazione e sviluppo della creatività imprenditoriale giovanile attraverso un Fablab e altre entità; per l'industria creativa, quindi in rapporto con l'Università e la Ricerca, per far in modo che il talento diventi impresa; l'attività turistica, con un incremento registrato in questi anni, anche se pensiamo che non sia il fine della cultura, ma un mezzo per focalizzarla.

È una parabola, un percorso: i nostri 2200 anni arriveranno comunque e noi saremo pronti, abbiamo cercato di cucire, di legare insieme queste attività attraverso il dossier, e al di là del risultato questa sarà stata una bella occasione che ci ha permesso di confrontarci, di fare rete e di farci vedere, come in una sorta di contesto olimpico.

Questo è quello che penso possa portare alla rinascita dell'Italia, cercare di coagulare le energie positive, guardando "un po' più in là del nostro naso" e, per citare un discorso tipico da sindaci, guardando al di là delle buche e dei cartelli piegati che vediamo tutti i giorni, in una prospettiva che andrà sicuramente oltre.

Intervento di *Gabriele Spanghero*⁸¹

Porto i saluti, come primo cittadino, di un paese di 3.500 abitanti: questa è la nota particolare di Aquileia. Porto anche i saluti di tutte le associazioni e dei cittadini che hanno collaborato alla redazione del dossier per partecipare a questa sfida. Una sfida veramente avvincente per una cittadina come la nostra, una sfida culturale. Abbiamo visto un'opportunità di confronto in questo contesto, coinvolgendo la provincia di Udine, la Regione Friuli Venezia Giulia, la Direzione del Museo Archeologico, la Fondazione Aquileia - che è un ente strumentale, un progetto pilota in Italia per la valorizzazione di un sito archeologico quale è Aquileia -, le associazioni dei commercianti, di volontariato e culturali: è stato quindi veramente un processo

⁸¹ Sindaco di Aquileia

partecipato. Si è cercato di guardare al futuro di Aquileia cercando di costruire e di proporre veramente qualcosa. Abbiamo vissuto questa sfida come un'opportunità e se il risultato non sarà favorevole avremo vinto lo stesso, perché abbiamo costruito qualcosa che prima non c'era e creato un'occasione di confronto e di scambio di idee che anche in una comunità così piccola spesso è bloccato da qualche vincolo politico, mentale, di storia, e quindi una risorsa.

Aquileia è stata fondata come colonia romana nel 181 a.C., divenne fiorente e prosperosa, quarta città d'Italia e nona dell'Impero romano e capitale della X Regione: la Venetia et Histria. Distrutta da Attila nel 452, dopo un periodo di relativa decadenza recupera importanza attorno all'anno 1000 e diventata sede di un principato ecclesiastico rimane tale fino al 1400, poi occupata dalla Serenissima, quindi una cittadina dell'Impero austro-ungarico, poi nel 1918 è passata all'Italia e nel 1921 il Milite Ignoto da Aquileia arriva a Roma. Le tappe della storia di Aquileia hanno interessato la Regione Friuli Venezia Giulia e l'Italia intera, connotandosi come un crocevia di popoli, di culture, di scambi commerciali: ci sono testimonianze giudaiche, greche, alessandrine, oltre che romane, ovviamente. Quindi abbiamo visto in questo progetto l'opportunità di dare una nuova centralità ad Aquileia, perché non può avere quella politica, urbanistica, economica, e quindi vogliamo cercare di farla diventare un polo culturale di riferimento riconsegnandole quel ruolo già avuto nel passato.

Aquileia con i suoi 3.500 abitanti accoglie oltre 100.000 presenze, 500.000 frequentazioni durante l'anno, è sempre sede di visita delle scuole per la storia romana, insignita dal 1998 del titolo di sito UNESCO, per la sua unicità, ha una Basilica millenaria con uno dei pavimenti musivi più estesi al mondo, che è stata la porta dell'evangelizzazione dell'Europa centro-orientale.

I rapporti con Aquileia sono già stati nel passato internazionali e lo sono tutt'ora, abbiamo infatti grandissime relazioni con le comunità balcaniche e con il centro Europa.

Quindi è stata una chance di crescita: un paese a vocazione agricola che vuole convertirsi a paese a vocazione turistica. Questo è stato il filo conduttore che ha portato tutta la comunità ad unirsi. Un milione di euro per altre città sarebbero sicuramente una parte del bilancio, per Aquileia potrebbero rappresentare il 25% del totale. Un'opportunità questa affrontata con il sorriso, cercando di scambiare idee e opinioni. Chiudo con l'intento di dare l'impressione che non è detto che bisogna essere una grande città per diventare Capitale della Cultura, ma tutto sta nell'approccio alle cose, nelle idee, nel cercare di condividere con gli altri.

In bocca al lupo a tutti i colleghi.

Un modello proattivo di sviluppo per le città, di *Francesca Velani*

“Favorire un maggior coinvolgimento della popolazione significa una maggiore integrazione con il tessuto sociale delle città e una maggiore consapevolezza e partecipazione nelle decisioni di sviluppo territoriale (Antonella Recchia, Segretario generale MiBACT)”.

I modelli di sviluppo economico-sociale delle città contemporanee, per essere virtuosi e duraturi devono essere elaborati in chiave proattiva, ossia devono rispondere efficacemente ai profondi mutamenti che avvengono nel contemporaneo storico.

Una programmazione orientata esclusivamente sull'incentivazione dei flussi turistici, non è certamente sufficiente per riconvertire i tessuti urbani colpiti a fondo dalla crisi di quei paradigmi produttivi, anche di natura artigianale che tradizionalmente caratterizzavano e rendevano “vivo” il territorio.

In questo quadro molti territori stanno reagendo alla crisi economica e alla deindustrializzazione, proponendo progetti di riqualificazione e di rilancio dell'economia e alcune delle proposte più innovative di rilancio dell'economia locale sono orientate sia all'alta formazione, sia alla cultura nella sua accezione più ampia. La comunicazione, anche attraverso i social network e, soprattutto, la narrazione nelle sue nuove forme, ne è elemento essenziale.

Molte le esperienze locali che mirano a rilanciare in chiave attuale specifiche tradizioni locali tra cui Prato con Modalab, sta ripensando ai contenuti del Made in Italy per formare una nuova imprenditoria, culturalmente e tecnicamente più forte; Como, con ComoOn il cui slogan è “To bring culture and talent together”, ha fondato una scuola internazionale di creatività e design allo scopo di far emergere i migliori talenti nel campo della moda; Ferrara con “Lezioni di territorio”, incontri per la diffusione della conoscenza dedicati agli operatori dell'incoming che abbraccia anche il manifatturiero; Pistoia con you lab, sull'innovazione nel settore delle biblioteche e, infine, Matera, che ha attuato una profonda e multidisciplinare operazione di rinnovamento “dal basso”, riconosciuta pienamente a livello internazionale con la nomina a Capitale Europea della Cultura 2019.

Quanto sopra non prescinde, naturalmente, dal più ampio quadro nazionale ed europeo, che vuole al centro delle politiche di sviluppo il concetto di Smart Cities and Communities. La città Smart è la città intelligente, che attraverso un sistema di governace efficace, impiega ed organizza tecnologie moderne e collegate per raggiungere una qualità più elevata di vita, attraverso la gestione della movimentazione, la massimizzazione delle risorse, da quelle culturali a quelle energetiche.

In questo quadro, con l'obiettivo di promuovere la programmazione strategica della cultura, come volano e strumento per lo sviluppo dei territori, anche attraverso lo scambio di buone pratiche, Promo PA Fondazione ha costituito a valle del convegno LuBeC 2016 la “Rete delle città della Cultura”, una piattaforma di confronto e scambio tra le città aderenti che diffonde linee guida utili alle città per mettere in atto processi di gestione integrata e innovativa della cultura.

La Fondazione, anche grazie al confronto con il MiABCT e con la Community di LuBeC, intende focalizzare linee di indirizzo per l'attuazione di una politica di sviluppo proattiva nelle città, affinché la Rete possa rappresentare un utile riferimento per gli amministratori impegnati a promuovere il sistema città – territorio, anche in sinergia con il privato, sullo scenario segnato dalle politiche europee.

WS 6 - TECHNO SCIENCE E PATRIMONIO CULTURALE: L'INCONTRO DEI SAPERI PER LO SVILUPPO DELL'AUDIENCE DEVELOPMENT

In collaborazione con **Consiglio Nazionale delle Ricerche**

Daniele Malfitana, Luigi Ficacci, Giovanna Bellavia, Francesco Gabellone, Luigi Avantageggiato, Marco Boeri, Alessandro Bollo, Simona Cardinali, Antonio Scuderi, Elisa Bruttini, Gianluca Daino

Intervento di apertura di *Daniele Malfitana*⁸²

Buongiorno a tutti.

Il tema dell'incontro di oggi è molto entusiasmante perché sta sulla cresta dei processi comunicativi nel tema dei beni culturali. Inizierei ricordando che il titolo del convegno di oggi riprende il titolo di un volume che l'Istituto del CNR ha pubblicato qualche anno fa, che era proprio "L'incontro dei saperi" e nel cui volume emergeva la missione del CNR, basata sul dialogo tra saperi umanistici e tecnologici che trovano nel settore dei beni culturali un mondo di sperimentazione e applicazione, sulla base di quei processi di conoscenza, fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale. Vorrei iniziare con alcune riflessioni generali che stanno alla base dell'incontro di oggi e delle relazioni che seguiranno, che illustreranno i più avvincenti percorsi sul tema della comunicazione dei beni culturali. Il primo punto di riflessione riguarda il dibattito attivo sul ruolo di musei e complessi archeologici e su quello che, come istituzioni, sono in grado di trasmettere non più solo agli specialisti del settore ma alla società, nostro principale punto di riferimento; la ricerca pubblica vive di risorse pubbliche e il nostro compito è trasmettere alla società il senso di questo investimento. Il ruolo dei musei appare importante ma bisogna adeguarsi alle nuove sfide e tecnologie, all'uso sapiente delle tecnologie, al superamento di specialismi che rischiano di rimanere solo per gli addetti ai lavori così che il museo possa configurarsi come contenitore di messaggi culturali per tutti. Riguardo il tema della divulgazione scientifica, non bisogna lasciare spaesati all'interno di un museo o un area archeologica il visitatore che rischia di uscirne esausto. Gli interventi di oggi si posizionano in questa direzione, nel rendere tutto più accattivante ed entusiasmante. Il CNR ha al suo interno molti istituti tra cui il nostro, in cui abbiamo avviato un processo importante affinché la ricerca non resti chiusa nei nostri laboratori ma venga comunicata più possibile all'esterno ed entri all'interno di grandi complessi quali musei e complessi archeologici: è solo con questa sinergia che si potranno raggiungere risultati importanti. Abbiamo avviato un percorso interessante con il Museo Egizio di Torino in cui quello che importa è il contenuto e il modo in cui si trasmette questo contenuto. I prodotti realizzati hanno un lavoro di ricerca che sta alla base del processo comunicativo e il mondo della ricerca deve entrare in dialogo con le istituzioni museali

⁸² Direttore Istituto per i beni archeologici e monumentali CNR, Catania

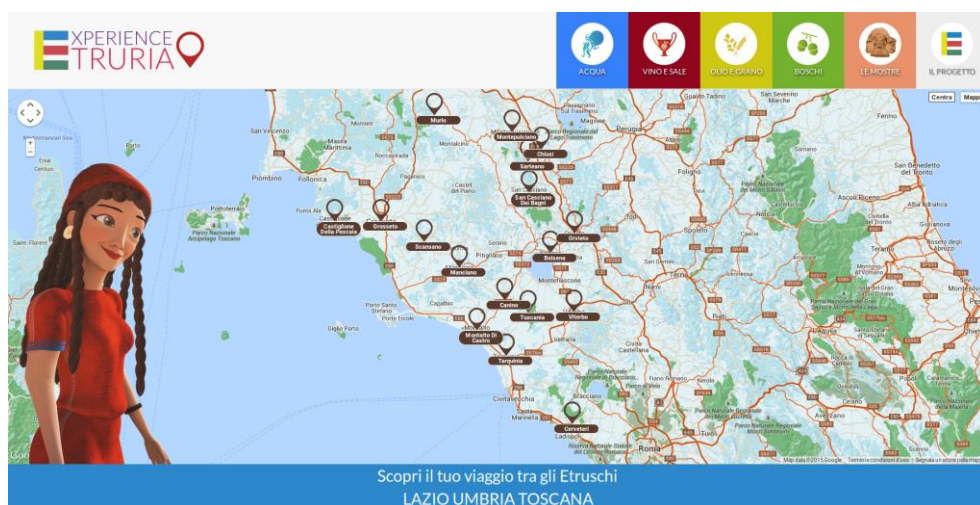
e di tutela; su questa linea deve essere costruito un nuovo modo di approcciarsi al patrimonio culturale e al sistema comunicativo dei beni culturali rompendo queste barriere, perché rischiamo di avere compartimenti stagni in cui il museo è solo museo. Se saremo in grado di spargliare le carte e avere un mix di competenze riusciremo a comunicare l'importanza del nostro patrimonio culturale.

Computer grafica e story-telling per il Digital Heritage: Experience Etruria Giovanni Bellavia⁸³

Experience Etruria è un innovativo progetto di promozione del territorio che, a partire da una comune radice etrusca, unisce le meraviglie paesaggistiche ed enogastronomiche di Lazio, Toscana ed Umbria.

17 Comuni dell'area si sono uniti in questa impresa sotto la guida della Soprintendenza Archeologia del Lazio e dell'Etruria Meridionale e si sono affidati al Cineca a al suo VisitLab (Visit Information Technology Laboratory) per la realizzazione di una piattaforma crossmediale che comprende il portale web *mobile responsive* (www.experiencetruria.it), una mappa scaricabile con 4 percorsi sensoriali legati al cibo, ed, infine, un video emozionale della durata di circa 20 minuti.

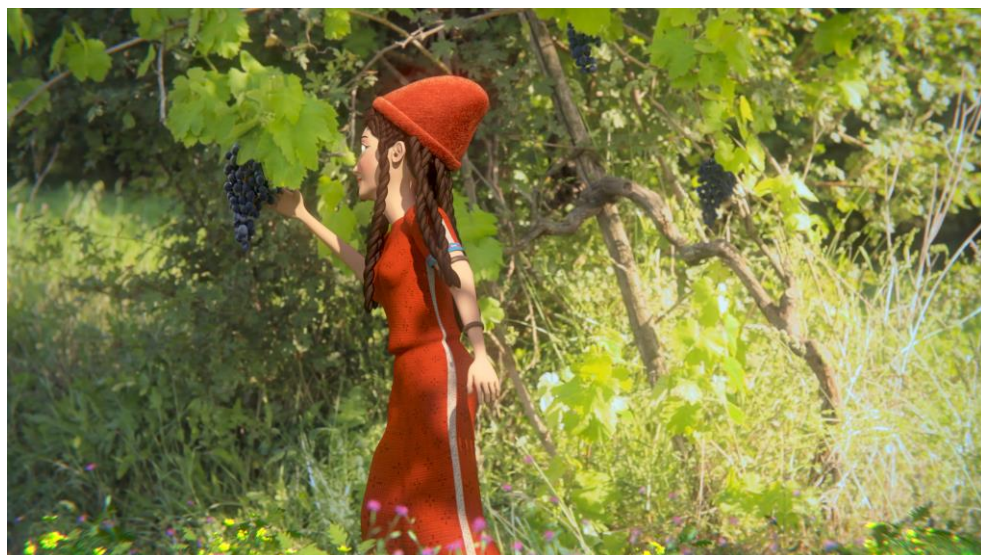
Il cortometraggio, realizzato con il software open source Blender (www.blender.org), ricalca i quattro itinerari presentati sul sito web attraverso la narrazione del personaggio virtuale di Ati l'Etrusca, che guida lo spettatore tra riprese "live" dei bei paesaggi del territorio, archeologia e cultura gastronomica.



⁸³ Regista VisIT Lab – Cineca. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

Presentato a settembre 2015 ad EXPO dal Ministro per le Politiche Agricole Maurizio Martina, è stato considerato fin da subito come un'esperienza di successo, sia da un punto di vista organizzativo che da quello dello sviluppo vero e proprio. Dal punto di vista organizzativo, l'unione di diverse municipalità ha consentito di fare rete e affrontare anche i costi di gestione del progetto in modo da consentire a realtà anche molto piccole di partecipare ad una iniziativa altrimenti troppo onerosa se affrontata singolarmente. Dal punto di vista dello sviluppo, i 4 percorsi multi-sensoriali (grano e olio, vino e sale, acque e boschi), riferiti a risorse alimentari che possiamo far risalire al periodo Etrusco e riportati su una mappa che il visitatore può scaricare e stampare, mirano a suscitare l'interesse verso tutto il territorio, grazie anche al coinvolgimento offerto dal video.

Come detto, la protagonista è Ati, un personaggio in Computer Grafica già noto per il corto "Ati alla scoperta di Veio" (2014), un cartoon realizzato per la mostra "Gli Etruschi e l'Aldilà" e proiettato sia presso il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia a Roma, sia presso il Museo della Storia di Bologna.



Il filmato di Experience Etruria, proprio per il suo obiettivo di promozione territoriale, non si è limitato all'uso della Computer Grafica, ma a questa ha aggiunto riprese dal vero sia di tipo tradizionale sia mediante droni. Le versatili riprese da drone si sono prestate perfettamente a cogliere lo spirito di un territorio così ampio e sfaccettato, mostrato con suggestivi voli d'uccello per meglio invogliare lo spettatore a recarsi in questi posti meravigliosi. Solo le scene di apertura e chiusura del filmato sono state realizzate completamente in Computer Grafica; la prima proponendo un

adattamento della ricostruzione 3D della Tomba dei Rilievi di Cerveteri, precedentemente realizzata in fotogrammetria dalla Fondazione Bruno Kessler. Per tutto il resto, invece, si è fatto ricorso alle tecniche di *video tracking* per inserire Ati nel filmato dal vero. Le riprese video sono state realizzate nell'arco di 8 giorni in 50 siti distribuiti tra Lazio, Umbria e Toscana con il supporto puntuale di funzionari della Soprintendenza e delle Amministrazioni locali che hanno selezionato i luoghi di interesse e accompagnato il team di sviluppo del VisitLab. Il rendering finale è stato calcolato sulla Blender Render Farm, installata sul supercomputer Pico di Cineca, ed ha richiesto un totale di 6330 ore di tempo di calcolo. Tra scene di test e scene finali sono stati prodotti circa 60 GB di dati.



Un processo di produzione open ed un approccio cross-mediale, il riuso di asset digitali – compreso il personaggio principale – l'accuratezza filologica e l'attenzione alla narrazione, tutto ha contribuito ad ottenere risultati incoraggianti: da maggio 2015 la piattaforma ha registrato oltre 450.000 accessi nei primi 10 mesi, Experience Etruria è stato successivamente selezionato come uno dei dieci progetti di “Expo delle idee”, a febbraio 2016 è stato presentato alla Commissione Cultura Europea a Bruxelles ed ha conseguito l'e-Content Award Italia 2015 per la sezione e-Culture and Tourism. A questo punto, resta da proseguire il cammino incrementando il coinvolgimento del pubblico con iniziative a forte intensità *social*, agganciando al contempo anche le realtà economiche dell'area, per una azione promozionale con un alto livello di sostenibilità e di permanenza nel tempo.

Intervento del moderatore, *Luigi Ficacci*

Buongiorno.

Vorrei fare alcune considerazioni riguardo l'intervento del Dott. Bellavia. Le è stato commissionato da parte del Ministero un lavoro per cui non si rientra nell'ambito della vostra capacità gestionale a livello di industria creativa, il che porta a chiedersi chi sia a trarre maggiori vantaggi tra il Ministero e le amministrazioni del territorio. Sono d'accordo su ciò che ha detto il Prof. Malfitana riguardo i musei come parte di una rete di relazioni che discendono da una cultura umanistica; dalle sue parole abbiamo capito che esiste una unità, per cui tutela e valorizzazione sono sinonimi di una condizione superiore chiamata conservazione.

Alcune civiltà puntano alla conservazione perché hanno elementi interni ideologici o di controllo dell'ideologia, altre civiltà invece non sono favorevoli alla conservazione perché hanno la necessità di innovare; gli Stati, le civiltà e le culture non sono concordi sul fatto che si debba conservare il passato.

Nel '700, per ripagare le possibili durezze delle ideologie dello scontro, si cercava di trarre il patrimonio culturale fuori dai conflitti di ideologie e dargli un livello intermedio che fu chiamato conservazione, che si compone di tutela e valorizzazione.

Noi chiamiamo valorizzazione quello che in realtà è definibile come promozione e da questo errore si generano distorsioni ed equivoci che portano il direttore generale dei musei a considerare le soprintendenze quegli organi che danno solo divieti e autorizzazioni.

Le basi su cui si opera devono essere scientifiche e a tal proposito le professioni umanistiche hanno sempre collaborato molto con il CNR.

L'obiettivo è portare la storia dell'arte o l'archeologia all'interno del processo produttivo in mezzo alle forze di sviluppo, che oggi si ritrova in una condizione post-moderna ed è profondamente approssimativa e confusa al suo interno.

Problemi di trasparenza scientifica in progetti di archeologia virtuale

Francesco Gabellone⁸⁴

L'archeologia virtuale si propone di consegnare al pubblico dei risultati interpretativi e ricostruttivi su monumenti ed opere d'arte la cui figuratività sia stata danneggiata o compromessa. In questo processo di studio, tutte le informazioni emerse dalla ricerca storico-archeologica convergono in modelli digitali che, rappresentati in forma di immagine, applicazione interattiva o filmato, restituiscono i risultati eterogenei di una complessa indagine interdisciplinare. Tali risultati, coniugati nelle diverse forme possibili dai nuovi linguaggi digitali, riassumono in sé rigorosi dati analitici ed archeometrici, che insieme alle metodologie di analisi, alle tecniche di rilievo e alle interpretazioni devono necessariamente essere chiari, comprensibili e soprattutto riusabili. Solo l'analisi dei dati preliminari, esibiti in forma "trasparente", potrà validare gli esiti di uno studio ricostruttivo e garantire alle nuove generazioni una revisione dei risultati senza necessariamente ricominciare il lavoro dall'inizio. La trasparenza scientifica delle informazioni di base ed il processo stesso che conduce alla formulazione dell'ipotesi ricostruttiva è quindi premessa indispensabile e momento di verifica che misura il livello qualitativo ed il rigore scientifico di ogni applicazione e studio di archeologia virtuale. In tutti i progetti di restauro digitale o di archeologia ricostruttiva, esiste sempre un certo livello di incertezza, perché uno degli obiettivi di questa disciplina è proprio quello di 'proporre' soluzioni plausibili. Nessuno studio ricostruttivo sarebbe tale se si conoscessero tutti i particolari costruttivi e decorativi originali. Non si tratterebbe più di ricostruzione ma di restituzione. Per ottenere un alto rigore scientifico in progetti di archeologia virtuale è essenziale raccogliere le basi documentarie e presentare in modo trasparente l'intero processo di lavoro: obiettivi, metodologia, il ragionamento, le origini e le caratteristiche delle fonti di ricerca, i risultati e le conclusioni.

La recente espansione dell'Archeologia Virtuale determina quindi la necessità di fissare standard, regole e principi universalmente riconosciuti, che rendano la ricostruzione virtuale una pratica rigorosa, basata sull'autenticità e l'accuratezza dei contenuti culturali simulati. Già nel 2005 gli sforzi congiunti di molti operatori del settore quali istituti di ricerca, musei, associazioni e fondazioni dedite alla tutela del patrimonio culturale hanno prodotto la cosiddetta London Charter. In questa "magna carta" del virtual heritage fu sancita la necessità di affrontare la ricostruzione virtuale con metodologie scientifiche. In essa vengono definiti standard condivisi a livello internazionale in cui viene stabilito che la rappresentazione digitale del beni culturali deve essere basata su informazioni e pratiche avallate da chi fa della storia o dell'archeologia una professione. I principi stabiliti a Londra sancirono l'obbligo di una comunicazione culturale chiara in ogni sua fase, che sia comprensibile e valutabile dagli utenti. Diventa, perciò, essenziale indicare all'interno dello stesso mondo 3D quali tecniche sono state impiegate nella raccolta dei dati rappresentati, quali

⁸⁴ Ricercatore IBAM – CNR Lecce. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

metodologie sono state usate nella loro interpretazione e, ovviamente, il livello di veridicità della simulazione storico-culturale basata su di essi. In tempi più recenti, nel 2012, i principi di Siviglia hanno il valore di una carta, che non definisce un sistema di norme, di leggi, ma gli orientamenti di una vasta comunità scientifica che si propone di dare impulso all'archeologia virtuale come disciplina matura, la quale viva nel rispetto di queste regole e si fondi su metodi scientificamente validi e ampiamente condivisi. Una piena trasparenza dei metodi, delle tecniche e della documentazione a corredo di un progetto di archeologia virtuale è necessaria al fine di definire standard di qualità che innalzino il valore scientifico di una disciplina che promette di informare, stupire e affascinare con sempre maggiore efficacia e rigore.



Figura 1. Ricostruzione virtuale del Teatro greco di Siracusa (CNR IBAM, resp. F. Caruso- F.Gabellone)

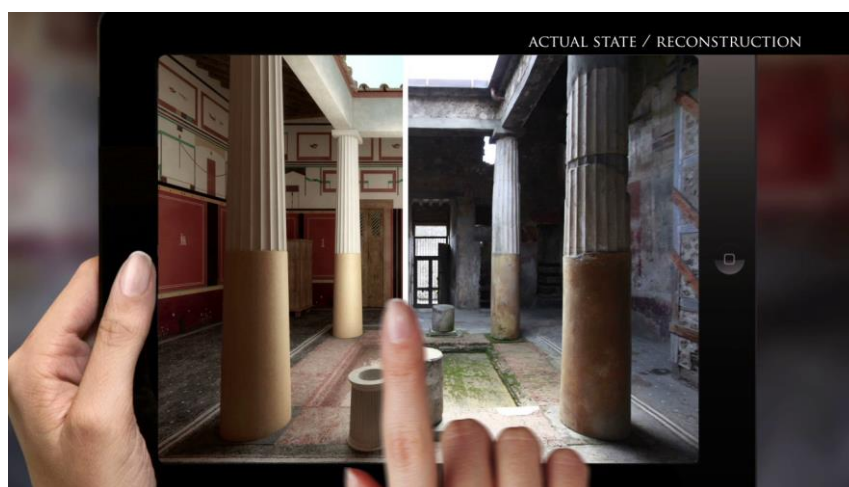


Figura 2. App per la visualizzazione interattiva della ricostruzione virtuale della Casa dei Ceii a Pompei. (CNR IBAM ITLab, resp. F.Gabellone)



Figur3 Ricostruzione della casa di Octavius Quartio a Pompei (CNR IBAM ITLab, resp. F.Gabellone)

CASE STUDIES – Il visitatore coinvolto. Documentazione, esplorazione e promozione del Parco dell'Appia Antica con Google Maps e Tourmake di Luigi Avvantaggiato⁸⁵

Le righe che seguono illustreranno un esempio di utilizzo delle tecnologie digitali declinate alla valorizzazione dei beni culturali e come la virtualizzazione di uno spazio archeologico diviene occasione e strumento per la promozione del turismo. Il referente del nostro discorso è la sede storica del Parco Regionale dell'Appia Antica. Il lavoro realizzato è consultabile online: <https://www.tourmake.it/parcoappiaantica>

1. La Cartiera Latina: la sede del Parco Regionale dell'Appia Antica

Sono diverse le motivazioni che ci hanno spinto a proporre alla pubblica amministrazione Ente Parco Regionale dell'Appia Antica la mappatura digitale in oggetto.

In primo luogo il cuore del patrimonio archeologico del Parco, la via Appia Antica, era stata sottoposta a una mappatura fotografica dall'Art Project di Google, consentendo l'aperlustrazione del territorio con una tecnologia accessibile ai molti.

Proprio la sede del parco, l'ex Cartiera Latina, tra i pochi impianti industriali sopravvissuti nella città di Roma, è una struttura unica nel suo genere ed eccezionale per la posizione strategica a ridosso delle Mura Aureliane, lambita per tutta la sua lunghezza dal fiume Almone, che unisce idealmente l'Appia Antica alla via Cristoforo Colombo: la realizzazione di un ambiente immersivo poter raccontare uno spazio di archeologia industriale inesplorato è risultato vincente. L'ufficio Stampa e

⁸⁵ Fondatore di Luben Media Production

Comunicazione dell'Ente Parco, infine, ha sempre dimostrato interesse verso le nuove tecnologie, sperimentando nel corso degli anni diversi sistemi di promozione digitale utilizzati per incrementare la pedonabilità del territorio.

2. Il progetto

2.1 Obiettivi e tecnologie impiegate

La promozione del patrimonio storico della sede dell'Ente Parco e la crescita in termini di turismo sono state le direttrici lungo le quali è stato organizzato tutto il progetto. Questi gli obiettivi prefissati:

Valorizzazione di aree archeologiche e di archeologia industriale;

Promozione, conversione e aumento della pedonabilità nelle aree turistiche del parco e nell'ex Cartiera Latina;

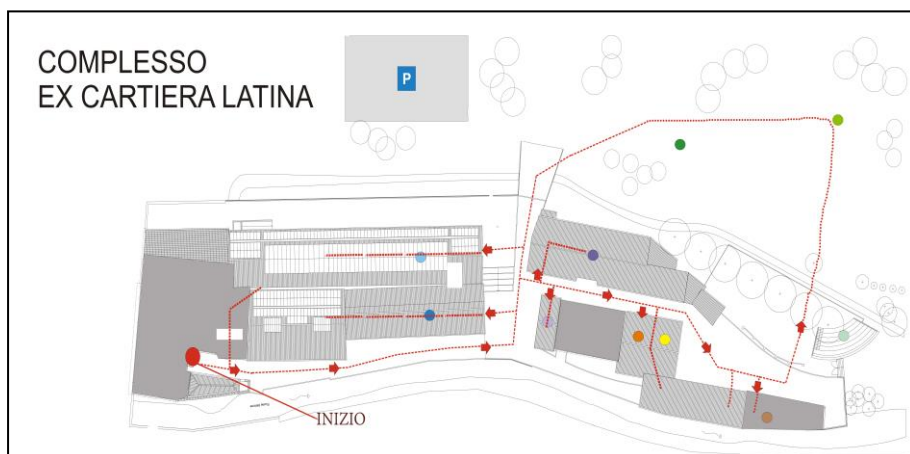
Veicolare contenuti didattici;

Impiegare delle tecnologie fresche in grado di restituire al meglio l'approccio cross-media (la combinazione di fotografie statiche, ambienti immersivi, video, pop-up interattivi, documenti d'archivio);

Creare un prodotto responsive, web e mobile-ready: alla portata di tutti e condivisibile.

Le tecnologie alla base del lavoro sono due. La prima è il motore grafico di Google Street View: il sistema di navigazione consiste in una serie di fotografie panoramiche equirettangolari ad ampia gamma dinamica (HDR) navigabili attraverso un algoritmo grafico che corregge le aberrazioni prospettiche. La seconda, di recente formulazione, è Tourmake: un CMS (Content Management System) che sfrutta le API (Application Programming Interface) di Google Maps e ne consente una completa personalizzazione attraverso inserimento di una interfaccia grafica, elementi testuali, video, photo-gallery, form di prenotazione, sistemi di pagamento, ecc.

2.2. Fasi di realizzazione



La fase

iniziale del progetto ha adottato l'approccio caro alla fotografia di paesaggio, con la creazione dei punti d'interesse e di navigazione: si è proceduto quindi mappando la Cartiera Latina e le altre aree esterne alla sede ma interne al parco con la tecnologia di Street View.

Fig. 1. Organizzazione dei panorami.

Ad ogni punto sulla mappa corrisponde un panorama, una fotografia a trecentosessanta gradi in grado di restituire l'ambiente che abbraccia. La moderazione della costellazione dei panorami e la creazione del percorso funzionale alla logica dei contenuti sono state i passaggi successivi.



Fig. 2. Un panorama dell'ex Cartiera Latina su Google Street View.

La costellazione dei panorami e del percorso pubblicato su Street View diviene la matrice di partenza per l'implementazione attraverso le tecnologie di realtà aumentata di Tourmake. La costellazione di panorami, ai quali corrisponde una specifica porzione di spazio sulle mappe, è caricata infine nel software di realtà virtuale per l'installazione dei punti di interesse e dei contenuti multimediali.

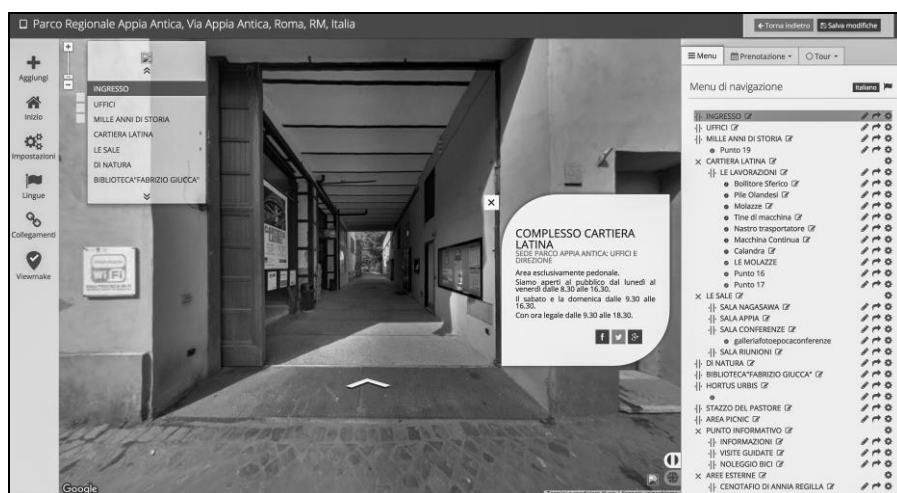


Fig. 3. Creazione del back-end.

I beni culturali si raccontano con i beacon: IMApp trasforma piacenza in museo diffuso di *Marco Boeri*⁸⁶

Buongiorno a tutti.

Ho fondato tre anni fa una start up per il settore di smartphone e tablet con la committenza da parte del comune di Piacenza, che è figlia di un concorso di idee che ha avuto un buon successo e che è diventato un prodotto venduto in diversi settori. Vorrei farvi entrare nei panni di un visitatore che si reca a visitare una città come Piacenza usando un navigatore GPS e una guida, perché è sempre il visitatore che deve scoprire la città; la nostra sfida è quella di far parlare la città e metterla nelle condizioni di raccontarsi da sola. E' possibile fare questo con un App che abbia a bordo la tecnologia che si basa sui beacons, oggetti posizionati vicino ai punti di interesse che trasmettono un codice poi interpretato e restituisce dei contenuti. Il vantaggio dei beacons è che costano molto poco e possono essere utilizzati sia in edifici al chiuso che all'aperto, la batteria dura 5 anni ed inoltre hanno un raggio d'azione che va dai 2 metri fino a quasi 50 metri. Vi illustro come funziona: una volta scaricata l'App, vi troverete nel comune di Piacenza e vi sarà una mappa con diversi pin colorati in cui ad ogni colore corrisponde una categoria; è possibile in anticipo esplorare e scoprire cosa c'è in piazza Duomo, ad esempio, per poi inserire il percorso tra i preferiti; è possibile anche cercare per categorie o da un elenco alfabetico alcuni punti di interesse. I contenuti dell'App sono prodotti dal Comune di Piacenza e dal Museo Civico di Palazzo Farnese; le schede esplicative hanno contenuti testuali oltre che immagini o video da proiettare ed è anche possibile contattare l'ente via mail o telefono. L'idea di questa App è nata durante una visita al Louvre, in cui all'entrata danno una mappa dove sono raffigurate le 24 opere più popolari per cui se dovessi cercare qualcosa più di nicchia, sarei costretto a chiedere; intendevo trovare un sistema funzionale, economico e dinamico per guidare i visitatori nei musei. Attraverso una rete wi-fi o una rete dati, viene interrogato un server o un cloud dove sono stati caricati i contenuti e il vantaggio è che chi gestisce la struttura museale è in grado di modificare i contenuti e renderli visibili in tempo reale ai visitatori. L'App consente di avere dei dati di utilizzo del sistema in tempo reale per cui sappiamo quali sono state le opere o i monumenti che sono stati più ricercati o il percorso che è stato più effettuato.

Riguardo il mondo della cultura, siamo in grado di monitorare l'affollamento nei musei, utile per chi gestisce un museo: siamo in grado di inviare una notifica solo a chi si trova sotto un beacon e se una stanza è particolarmente affollata possiamo consigliare ai visitatori di accelerare la visita consigliando di passare nella stanza accanto al fine di migliorare l'esperienza. E' possibile trasferire concetti di marketing più avanzati nei musei perché essendo in grado di sapere quanto i dispositivi stanno vicino un'opera, se stimo che davanti ad un'opera il tempo medio sono tre minuti e il visitatore sta 5 minuti, le possibilità sono due: o c'è una coda – e questo lo so tramite il

⁸⁶ Fondatore e CEO di Ultraviolet App

monitoraggio – o gli è piaciuto molto per cui quando esco posso mandare una notifica comunicando che potrebbe esserci un libro o uno sconto nel bookshop. Altro concetto che stiamo implementando è quello della *gamification* ossia rendere l'esperienza di visita un gioco, coinvolgente per i ragazzi e per chi usa i social e le tecnologie. Più cose faccio e più accumulo, più sconti o oggetti posso ricevere; i punti raccolti si possono trasformare in biglietti omaggio per musei o gadget, rifacendoci così ad uno strumento di marketing mutuato dal settore del commercio. Sono stati fatti dei test di integrazione con gli smartwatch, per cui l'orologio digitale si trasforma in un telecomando che gestisce i contenuti dell'app e passando davanti un monumento, il telefono mi avvisa con una scheda la vicinanza a quel dato monumento; il sistema di notifica funziona anche con l'app spenta, per cui questa si riattiva e si hanno 10 secondi di tempo per aprire la scheda. Abbiamo iniziato con questa tecnologia e Palazzo Farnese è stato il primo museo ad avere un app sull'App Store; il risultato è stato eccellente perché, essendo un museo molto piccolo e poco conosciuto, ha avuto pubblicazioni fino in Giappone.

L'incontro dei saperi, di Simona Cardinali⁸⁷

La Direzione generale dei Musei con la quale collaboro, nata con la riforma del Ministro Dario Franceschini, ha come obiettivo primario la valorizzazione dei Musei. Nasce a tal proposito il progetto MuD (Museo Digitale) che ha l'ambizione di migliorare le performance dei Musei attraverso l'utilizzo degli strumenti digitali non solo per comunicare ma anche e soprattutto per valorizzare. Con MuD è emersa l'esigenza e l'emergenza di attivare percorsi formativi al personale dipendente nei Musei, aggiornando le attuali professionalità fornendogli conoscenze più specifiche nella sfera del digitale, con uno speciale sistema di tutoraggio capillare su tutto il territorio nazionale. MuD terminerà il suo ultimo step, con la verifica dei risultati finali attraverso un monitoraggio. E' la nuova sfida dei Musei italiani, dell'Italia e del suo immenso patrimonio artistico, archeologico e culturale.

MuD museo digitale: l'innovazione del web culturale, di Alessandro Bollo⁸⁸

L'intenzione del mio intervento è quella di provare a contestualizzare il percorso di MUD – il progetto del Mibact di rafforzamento delle performance digitali dei musei, presentato da Simona Cardinali – in riferimento agli scenari internazionali. Per farlo vorrei partire da una riflessione più ampia sugli obiettivi e sulle sfide del digitale nella cultura in relazione alle strategie europee provando a dimostrare come siano

⁸⁷ Responsabile Comunicazione Ales e Project Manager MuD. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

⁸⁸ Responsabile Area Ricerca e Consulenza Fondazione Fitzcarraldo

molteplici i punti di risonanza e di allineamento tra le aree di intervento di MUD e le priorità che si stanno imponendo a livello internazionale.

Il tema del digitale - negli ambiti della cultura e del patrimonio culturale nello specifico - è sicuramente considerato strategico e cruciale. Lo è al punto che la Commissione Europea ha attivato e sta attivando una molteplicità di programmi, canali di dialogo e strumenti per analizzare, comprendere e soprattutto stimolare politiche e strategie che a livello europeo e nazionale consentano di affrontare e vincere le sfide che il digitale pone: ripensare le logiche di accesso e di partecipazione alla cultura, favorire un più ampio e profondo utilizzo dei contenuti artistici e culturali, incentivare nuovi modelli di produzione e imprenditoria culturale, ma anche evitare che si ingenerino effetti sociali distorsivi di maggiore divisione e disuguaglianza (in termini di opportunità di accesso e di capacità di godere dei benefici della cultura attraverso il digitale).

Se consideriamo, infatti, il *Work Plan for Culture 2015-2018* della Commissione⁸⁹ vediamo che delle quattro priorità indicate una è proprio quella di considerare e affrontare l'impatto del *digital shift* sulla cultura, che non a caso è anche uno dei temi dei gruppi di lavoro OMC (Metodo Aperto di Coordinamento degli stati membri dell'UE) per il quadriennio in questione: "Promoting access to culture via digital means: policies and strategies for audience development". Nell'ambito delle politiche culturali europee il quadro è completato dal percorso di ascolto e di dialogo con la società civile che prende il nome di *Voice of culture* e che emblematicamente dedica una sessione al tema "Audience development via digital means". La madre di tutte le domande che motiva il senso di questo percorso di ascolto e di confronto sembra capitale per fornire una cornice di senso e una direzione utile alle riflessioni che si stanno sviluppando sul punto: qual è l'impatto del digitale sulle politiche di promozione dell'accesso e sulle pratiche delle organizzazioni culturali?

Nell'introduzione al gruppo di lavoro si suggerisce, infatti, di riflettere sulle potenzialità del digitale per:

- informare e attrarre il pubblico
- ampliare il pubblico
- diversificare e democratizzare il pubblico
- sviluppare una relazione più significativa e interattiva
- innestare processi di co-creazione per generare coinvolgimento.

Se si considera anche la *DG Connect* (Communications Networks, Content & Technology) della Commissione Europea, è utile evidenziare come sia presente anche una Creativity Unit che si sta occupando del tema della digitalizzazione del patrimonio, dell'accessibilità online, della conservazione e del riuso creativo dei contenuti culturali europei con particolare attenzione al tema del Cultural Heritage (anche attraverso il sostegno di progetti di ricerca e azioni innovative nell'ambito ICT al rafforzamento del progetto Europea). Sul tema dell'utilizzo e della valorizzazione dei contenuti culturali digitali per fini commerciali e non commerciali

⁸⁹ <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16094-2014-INIT/en/pdf>

(prodotti educativi, documentari, applicativi per il turismo, giochi, strumenti di animazione e di design) diversi studi parlano di attivazione economica nelle diverse filiere creative per un 3,3% del Prodotto Interno Lordo europeo e per un 3% dell'occupazione complessiva.

Appare quindi evidente come il digitale, di fatto, tocchi temi ampi e nuovi su cui c'è bisogno di confronto e di comprensione per supportare politiche e strategie che nel medio termine siano in grado di generare effetti positivi, equi e perduranti a livello sociale come economico.

Quali sono le principali evidenze e sfide.

Un primo tema riguarda la capacità del sistema museale di utilizzare in termini strategici il digitale considerandolo non solo come strumento di comunicazione e di promozione, ma in quanto ecosistema in grado di riprogettare un diverso sistema di esperienze che siano funzionali a generare delle modalità di relazione significative tra le persone e i contenuti simbolici e culturali incorporati nel nostro straordinario patrimonio.

Dal punto di vista della partecipazione la sfida è soprattutto quella di arricchire l'esperienza di visita – in termini di comprensione, di godimento, di coerenza con il sistema di aspettative e di fabbisogni – anche attraverso il digitale in modo che l'integrazione funzionale con il digitale possa operare prima, durante e anche dopo l'esperienza di visita. Come aiutare e preparare la visita (attraverso l'ascolto e la comprensione delle aspettative e dei fabbisogni delle persone), come fornire successive possibilità di approfondimento (fornendo contenuti e approfondimenti per continuare a godere degli stimoli che la visita ha suscitato) come arricchire di senso il “qui” e “ora” della visita. Occorre pertanto lavorare sul design delle interfacce digitali, ma soprattutto sui contenuti e sulla comprensione dei nostri pubblici. Gli studi sui visitatori da questo punto di vista possono giocare un ruolo fondamentale perché abbiamo bisogno di conoscere meglio il rapporto tra le persone e il digitale (dotazioni, livelli di competenza e conoscenza, disponibilità a sperimentare, mettersi in gioco, apprendere) perché il digitale può realmente generare valore aggiunto esperienziale, ma può anche rischiare di togliere, di distrarre, di sovrapporsi all'esperienza reale con logiche ridondanti se non è pensato e progettato bene. Il nocciolo del problema, occorre sempre ribadirlo, risiede quindi nella qualità della progettazione nei suoi diversi aspetti.

Altro grande tema riguarda le competenze. Dal punto di vista delle politiche europee questo è il grande appuntamento che non si deve perdere. Il digitale viene automaticamente associato ai concetti di infrastrutturazione pervasiva, di innovazione radicale di prodotto e di processo, di potenzialità creativa illimitata, ma il suo potenziale di adozione all'interno di un determinato sistema dipende da aspetti quali la leadership, il capitale umano e le attitudini organizzative dei soggetti che lo costituiscono.

La maggior parte dei musei italiani è sicuramente impreparato a cogliere appieno le potenzialità insite in questi cambiamenti, per la difficoltà a leggerne la portata, ma anche per un gap sistemico di competenze e di risorse. Le carenze principali riguardano sicuramente le competenze tecniche, ma emerge il bisogno anche di meta-

competenze in grado di controllare e gestire al meglio i processi di digitalcontent management: si pensi, ad esempio, alle competenze legali e procedurali inerenti i diritti di proprietà e d'uso dei contenuti digitali, alle forme di conservazione futura della memoria digitale, all'analisi dei big data.

Si sente forte il bisogno di un'azione di capacity building sistemica se vogliamo davvero che il digitale diventi un motore di cambiamento per il mondo dei musei e del patrimonio. Occorre, pertanto, poter agire su più livelli, su più portatori di interesse e beneficiari, individuando preliminarmente i fabbisogni, i profili e le mansioni su cui lavorare e anche i blocchi che spesso non consentono ai processi di innovazione di attecchire e di sedimentare in modo completo ed efficiente

Per azione sistemica intendo dire che occorre lavorare su diversi livelli e dimensioni:

Innalzare il livello medio di consapevolezza e di conoscenza dei temi inerenti il digitale a livello di tutta la struttura museale, in particolare su chi ha responsabilità di tipo strategico e di decisionmaking – lavorare quindi sul rafforzamento delladigitalliteracy interna

Individuare le competenze, e quindi i profili mancanti; in particolari quelli legati alla progettazione digitale, al content management digitale, all'audience development e al social media management.

Studiare i casi di successo e di insuccesso soprattutto nelle regole di ingaggio e nelle meccaniche di collaborazione tra musei e soggetti fornitori/partner di competenze e tecnologie digitali

Rafforzare le competenze di analisi e di conoscenza del pubblico – i vecchi strumenti di conoscenza e di profilazione del pubblico risulteranno sempre più obsoleti e inadatti

E' evidente come dalla comunità professionale emerga sempre più pressante l'esigenza di scambio di conoscenze ed esperienze e di condivisione di risorse e competenze per trovare risposte individuali a problemi comuni, non si tratta quindi di ripetere pratiche e applicare modelli standardizzati, ma di trovare all'interno della comunità stimoli e suggestioni, risorse a sostegno delle proprie scelte strategiche.

L'ultimo punto riguarda le implicazioni organizzative e gestionali sollecitate da un uso evoluto e maturo del digitale nell'ambito del sistema museale.

A livello della singola istituzione, gli effetti più interessanti si producono quando la strategia digitale non viene semplicemente considerata una somma di dispositivi tecnici da innestare a progettazione conclusa, ma rappresenta una dimensione fondativa della progettazione culturale stessa, che deve essere concepita e programmata a monte e non a valle del processo di realizzazione. Già in fase ideativa, infatti, si dovrebbero individuare il tipo di esperienza e le modalità di coinvolgimento del pubblico (ovvero il suo ruolo nella produzione complessiva di senso e il tipo di apporto richiesto nel processo produttivo) e, conseguentemente, anche il tipo di contributo richiesto alla dimensione digitale.

Le implicazioni (e anche le difficoltà) dal punto di vista della visione culturale, delle prassi organizzative, delle logiche curatoriali e del sistema di competenze (vecchie e nuove) sono evidenti soprattutto se si considera che per molte realtà culturali si tratta

di un doppio balzo in avanti - direttamente dalla cultura 1.0 a quella 3.0, per usare la terminologia e lo schema logico caro a Pierluigi Sacco.

Da questo punto di vista il progetto MUD può rappresentare un fattore sostanziale di crescita dei musei statali italiani e non solo se si candida a diventare una piattaforma dinamica e aperta ad includere la comunità degli operatori che già operano attivamente, favorendo lo scambio di pratiche, stimolando il dibattito, fornendo linee-guida e strumenti formativi, aumentando il grado di consapevolezza e di digital literacy di tutti coloro che, a livelli e con funzioni diverse, operano nei musei italiani.

Sviluppo e potenzialità della tecnologia indossabile nei siti culturali, di Antonio Scuderi⁹⁰

Gli argomenti trattati oggi interessano aziende come Art Glass e Capitale Cultura, che tentano di concretizzare giorno dopo giorno e si propongono di portare innovazione culturale sociale nel mondo della cultura. L'anno scorso Art Glass era un'esperienza pionieristica, una delle prime aziende a lanciare una esperienza integrata di narrazione indossabile attraverso la tecnologia.

Lavoriamo da editori con strumenti tecnologici avanzati e creiamo un'esperienza che incontri due bisogni: un territorio e un protagonista museale; tentiamo di essere partner di un sito o un museo e delle persone che lavorano al loro interno e investiamo in tecnologia e sviluppo con un progetto culturale non appena un curatore o sovrintendente si dimostri entusiasta del progetto economicamente sostenibile. Oggi siamo meno soli perché vi sono molti colleghi e aziende che fanno mercato e dunque è possibile solo raccontare ciò che abbiamo imparato sul campo di battaglia.

Il tema del tempo è fondamentale perché conduciamo i progetti in una logica culturale e industriale affinché siano spendibili e abbiamo creato una piattaforma con occhiali multimediali indossabili che permette di muoversi liberamente e aiuta creativi e curatori esperti a lavorare insieme sul progetto, perché sia partecipato. La nuova frontiera è interagire, creare un altro livello di esperienza per condividere un momento attraverso la tecnologia indossabile, che proietta nel cervello degli stimoli. I progetti sono molti ma quello che abbiamo imparato è che il rapporto fra tecnologia e arte è sempre virtuoso perché fatto di sfida e ispirazione ma mai limitazione, per cui bisogna creare piattaforme semplici e creative dove i contenuti siano digeribili in funzione di narrazione e ingaggio del pubblico; il rapporto con il territorio è fondamentale: siamo arrivati a Pisa con un progetto non molto sentito dai soggetti istituzionali e dal territorio ma abbiamo investito ugualmente sul progetto, diversamente da Brescia e San Gimignano, città che vivevano il progetto e partecipavano in prima persona. La relazione con il territorio e la sostenibilità dei progetti sono quindi le chiavi di successo. Il prossimo obiettivo è fare *trade marketing*, per cui bisogna strutturare una tipologia di marketing e una vendita diversa dal punto di vista della dinamica di

⁹⁰ Fondatore e CEO di Capitale Cultura Group/AD ARtGlass

vendita. Ci inseriamo in un mondo che esiste già, ma oggi stiamo vendendo un'esperienza che fa parte di una visione nuova delle istituzioni. Le nuove sperimentazioni di Brescia hanno permesso di constatare una certa maturità riguardo gli apparati tecnologici, uno storytelling che si attesta per il 58% "molto positivo" e per il restante 42% "positivo" e ciò vuol dire che esiste la maturità del prodotto editoriale che soddisfa il pubblico e una modalità narrativa che funziona. E' un mercato che produrrà grandi soddisfazioni a tutti e in Italia ci sono molte esperienze avanzate, bisogna solo che si creino condizioni di vera sinergia culturale, politica ed economica per realizzare progetti di successo.

Raccontare i musei e le terre di Siena: scenari e tecnologie per applicazioni mobili, di *Elisa Bruttini*⁹¹ e *Gianuca Daino*⁹²

In occasione della decima edizione di Lucca Beni Culturali 2015, T4Alle Fondazione Musei Senesi hanno scelto di proporre uno stand congiunto e di condurre un intervento a due voci per raccontare una collaborazione virtuosa che, dal 2011 ad oggi, ha permesso di raccontare il patrimonio culturale delle Terre di Siena attraverso le più innovative tecnologie.

Da un lato T4All-Technology for all, società d'avanguardia nell'ambito dell'ingegneria dell'informazione e spin-off dell'Università di Siena, dall'altro Fondazione Musei Senesi, da sempre impegnata nella valorizzazione del patrimonio culturale delle Terre di Siena attraverso la rete di oltre quaranta musei dedicati ai più diversi aspetti del patrimonio culturale (dall'arte all'archeologia, dall'antropologia all'etnografia, dalla scienza alla tecnologia e alla natura): insieme hanno deciso di unire le proprie competenze e professionalità per affrontare sfide di complessità crescente e sviluppare app per mobile in ambito culturale.

Alcune applicazioni, disponibili gratuitamente su Apple Store e Google Play e compatibili con dispositivi iOS e Android, sono incentrate sul concetto di museo diffuso e sull'esigenza di stimolare i flussi turistici sull'intero territorio, anche grazie a tecniche di realtà aumentata georeferenziata, ai QR code e ad un'apposita segnaletica (è il caso di Monteriggioni, Rapolano Terme, Abbadia San Salvatore e di Monticiano); altre applicazioni sono invece dedicate a singole realtà museali rilevanti, come Siena e San Gimignano, veri e propri strumenti di approfondimento alla visita (in questo caso disponibili sull'Apple Store al costo di 3,99 €).

Da queste esperienze e grazie al contributo di Regione Toscana nasce nel 2015 l'app "Museo in tasca", vincitrice del bando per i musei accreditati 2013, realizzata in logica cluster e replicabile sulle più diverse realtà museali, nell'ottica di una gestione autonoma da parte dei musei, disponibile gratuitamente su entrambi gli store.

"Museo in Tasca", realizzata in collaborazione con Università per Stranieri di Siena e Mason Perkins Deafness Fund, utilizza le recenti tecnologie beacon per l'accesso a contenuti di realtà aumentata e unisce le due istanze, il museo e il territorio di

⁹¹ Deputy Director Fondazione Musei Senesi

⁹² Co-Founder T4ALL Srl ex spin-off Università di Siena

provenienza delle opere in esso esposte, in una navigazione integrata con i sistemi di orienteering e disponibile in italiano e linguaggio dei segni, inglese e cinese. La app, presto disponibile, è per ora declinata su sei musei accreditati del territorio – il Museo di Palazzo Corboli di Asciano, il Museo Civico Archeologico e della Collegiata di Casole d'Elsa, il Museo Archeologico “Ranuccio Bianchi Bandinelli” di Colle di Val d'Elsa, il Museo Archeologico del Chianti Senese di Castellina in Chianti, il Museo Minerario di Abbadia San Salvatore, il Museo di Storia Naturale dell'Accademia dei Fisiocritici di Siena.

WS 7 - TUTTI AL MUSEO! LE SOLUZIONI PER L'ACCESSIBILITA' MUSEALE TRA INNOVAZIONE E INCLUSIONE

In collaborazione con Regione Toscana, Fondazione Banca del Monte di Lucca, ICOM Toscana, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo – Segretariato Regionale della Toscana

Paola Grifoni, Elena Pianea, Elizabeth Franchini, Miriam Mirandosi, Dino Angelaccio, Carlo Di Biase, Antonio Lauria, Maurizio Toccafondi, Paolo Giulierini, Silvia Guideri, Franco Vestri, Antonia d'Aniello, Serena Nocentini.

Intervento di apertura di Paola Grifoni⁹³

Buongiorno a tutti.

Capitale culturale e capitale umano, non poteva esserci titolo più adeguato per la giornata di oggi sul tema dell'accessibilità. Il patrimonio culturale è di tutti e per tutti e non dobbiamo dimenticare che la conoscenza, la valorizzazione e l'uso passano attraverso l'accessibilità. Le prime norme a riguardo risalgono all'89, la Legge 13 ha fornito le prime disposizioni per favorire il superamento e l'eliminazione delle barriere architettoniche e nel regolamento, oltre ad essere definiti i concetti di accessibilità, si specificava che devono essere inoltre accessibili gli ambienti destinati ad attività sociali come quelle scolastiche, sanitarie, assistenziali, culturali e sportive. Sarà solo nel 1992 che verrà sancito in maniera esplicita l'obbligo, negli edifici pubblici o privati, di eseguire opere in conformità con le disposizioni normative inerenti l'accessibilità consentendo per gli edifici posti a tutela la possibilità di usare opere provvisoriale; tuttavia queste dovrebbero essere, almeno concettualmente, superate, per concentrarsi nella ricerca di opere progettuali definitive, che potrebbero configurarsi come valore aggiunto anche per l'edificio monumentale. Sono stati fatti molti passi avanti attraverso interventi significativi e lo studio di nuove tecnologie. L'accessibilità e l'adeguamento per i disabili non dovrebbero essere normati per legge ma essere condizione naturale imprescindibile nella progettazione e nel restauro. Siamo consapevoli che a volte l'intervento per migliorare l'accessibilità è fonte di studio ma credo che se siamo riusciti a realizzare un ascensore per Michelangelo, molto altro ancora sia possibile fare.

Intervento di apertura di Elena Pianea⁹⁴

Buongiorno. L'impegno dei soggetti che hanno collaborato alla realizzazione di questo convegno permette di dire che in Toscana si fanno davvero le buone pratiche, perché siamo riusciti a far intervenire tanti soggetti nella speranza di far diventare questo

⁹³ Segretario Regionale MiBACT della Toscana

⁹⁴ Settore Patrimonio Culturale, Siti UNESCO, Arte contemporanea, Memoria

nuovo Assessorato un luogo di dibattito pubblico, buone pratiche ed esperienze che possano diventare un modello operativo da confrontare e proporre al resto d'Italia. La Regione Toscana insieme al Direttore del Polo regionale del MiBACT ha iniziato a lavorare sin da subito attraverso un rapporto quotidiano e condiviso, avendo come obiettivo di costituire un polo condividendo buone pratiche e obiettivi e cercando di dimostrare che i musei statali e i musei locali possano lavorare insieme mirando alla valorizzazione del patrimonio del territorio.

Il titolo del convegno contiene le parole chiave per interpretare queste tematiche. Il primo tema riguarda le soluzioni per l'accessibilità museale per tutti. Bisognerebbe smettere di parlare di pubblico e utilizzare il termine "musei per tutti" ed inoltre considerare l'accessibilità come inclusione che si persegue con l'innovazione perché dopo l'abbattimento delle barriere, che sono state la prima occasione per parlare di accessibilità, si arriva ad una vera inclusione sociale con l'innovazione tecnologica e mentale; il nostro approccio deve essere innovativo per dare nuove chiavi di lettura e per fare passi avanti in questo senso. La nostra legge regionale ha individuato, nell'abbattimento delle barriere fisiche e culturali, uno dei requisiti imprescindibili perché un museo toscano possa essere riconosciuto di rilevanza regionale e su questo fronte abbiamo fatto un buon lavoro, immaginando che questo requisito dovessimo interpretarlo nel modo più ampio possibile, quindi barriere fisiche, cognitive e culturali: questa è una vera strategia di politica di inclusione.

Abbiamo fatto alcune esperienze interessanti, anche sperimentali, su questo fronte attraverso un progetto europeo di Italia Francia marittimo della precedente mandata di finanziamenti; si trattava di un progetto lavorato con il MiBACT, che tenteremo di ricandidare.

Il settore dei musei ha provato ad investire inoltre su alcuni progetti pilota, tra cui uno dedicato al tema dell'accessibilità per i malati di Alzheimer attraverso un finanziamento europeo ed uno sul fronte della visibilità, per cui i musei toscani sono abbastanza attrezzati, ricordando che la Toscana è l'unica Regione ad avere una stamperia braille. Credo ci sia il bisogno di creare una comunità e definire una mappatura completa delle esperienze e servizi per condividere non solo la cultura dell'accessibilità in modo capillare tra operatori ma anche i progetti sperimentali, così che possano diventare servizi permanenti al pubblico.

Intervento di apertura di *Elizabeth Franchini*⁹⁵

Buongiorno, porto il saluto da parte del Presidente avv. Alberto Del Carlo che ha reso possibile indirizzare l'impegno che la Fondazione Banca del Monte di Lucca nel settore del sociale, verso il progetto che sta portando avanti ormai da qualche anno per migliorare l'accessibilità della città di Lucca.

Il progetto opera a livello locale in sinergia con gli enti locali competenti (*in primis Comune di Lucca e Soprintendenza*) e enti privati (fra cui anche la PROMO P.A.

⁹⁵ Fondazione Banca del Monte, aderente Lega delle Città Storiche Accessibili. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

Fondazione che ci ospita), ma soprattutto con il sostegno e il supporto delle associazioni che si occupano di disabilità sul territorio (FAND, UIC, ANMIC, ANFFAS, AISM, FASM e ANMIL e altre ancora).

La Fondazione è promotrice del progetto europeo della Lega delle Città Storiche Accessibili (*League of Historical Accessible Cities*): 11 fondazioni europee – 4 Paesi Europei – 5 centri storici. Ognuno ha operato per migliorare l'accessibilità con interventi significativi. Grazie a questo progetto l'UE ha creato l'Access City Award che dal 2010 premia una città europea che si è distinta per il lavoro svolto e i programmi previsti. La Lega è stata insignita di diversi riconoscimenti a livello europeo e il lavoro aggiunto di questa sinergia è stato un arricchimento e la condivisione delle best practice.

Al momento a livello europeo si sta valutando un nuovo progetto avente l'obiettivo di collaborare, conoscere e valorizzare l'accessibilità culturale e specialmente l'immensa ricchezza museale esistente.

Siamo in fase di ideazione e quindi questa sessione potrà essere di ispirazione per raccogliere spunti su cui lavorare di nuovo insieme ad altre fondazioni europee.

Ringrazio per aver incluso ancora la Fondazione Banca del Monte di Lucca in questo importante appuntamento annuale e sono interessata ad ascoltare i relatori che mi seguiranno.

Tutti al museo! L'accessibilità leva per lo sviluppo dell'audience development di Miriam Mandosi⁹⁶

L'accesso al patrimonio culturale è essenziale per la sua esistenza. Un museo acquisisce, conserva, comunica solo se ha un pubblico a cui parlare, da cui viene riconosciuto e quindi fruito. Il museo è “al servizio della società e del suo sviluppo”⁹⁷, i beni che conserva appartengono alla società e perciò deve esistere un rapporto di riconoscimento, fiducia e stima reciproca⁹⁸. Chi lavora nei musei non può inoltre dimenticare che la partecipazione alla vita culturale e il godimento delle arti sono un diritto fondamentale di ogni individuo⁹⁹. Il connubio di questi fondamentali è oggi ottimamente dichiarato dalla Convenzione di Faro che dedica, nella Parte III “Responsabilità condivisa nei confronti dell'eredità culturale e partecipazione del

⁹⁶ Delegata Commissione Accessibilità ICOM Italia. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

⁹⁷ Definizione di Museo dell'ICOM. “Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto.”

⁹⁸ UK Museums Association, Statuto del 1998. “Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect, safeguard and make accessible artifacts and specimens, which they hold in trust for society.”

⁹⁹ Art. 27 - Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 10 Dicembre 1948 “Ogni individuo ha diritto di prendere parte liberamente alla vita culturale della comunità, di godere delle arti e di partecipare al progresso scientifico ed ai suoi benefici.”

pubblico”, l'articolo 12 all'accesso al patrimonio culturale e alla partecipazione democratica¹⁰⁰.

I concetti di interpretazione del patrimonio e di comunità patrimoniale costituiscono oggi l'essenza stessa della mission museale. Partecipare vuol dire poter interpretare, secondo i propri parametri culturali e sociali, il patrimonio culturale, favorendo così il dibattito, lo scambio, il riconoscimento del sé e dell'altro. Accessibilità quindi intesa in senso lato, non collegata ad una specifica categoria di pubblico.

Obiettivo di ogni professionista del patrimonio culturale è far accedere tutti (o quante più persone possibili) alle politiche culturali. Pubblici diversi, centrali, occasionali, di prossimità, ma anche potenziali o inesistenti sono le persone con cui interfacciarsi, con cui co-costruire significati, storie, interpretazioni. Questo è ciò che oggi si definisce il museo contemporaneo, quello che esce dallo status di “educatore” “contenitore di sapere” e diventa invece luogo di incontro, spazio terzo dove far dialogare le persone e i beni (materiali e immateriali)¹⁰¹. Il museo non è più solo luogo di educazione ma spazio dove fare esperienza, dove tutti i sensi hanno un ruolo importante, dove la storia personale, il background soggettivo si relaziona con il patrimonio culturale. Allargare e diversificare i propri pubblici, creare con loro un rapporto di fidelizzazione (l'audience development) è saper realizzare tutto questo. Per il museo è essere accanto alla società, sostenerla nei bisogni e nelle necessità sociali, è essere politico, è favorire la partecipazione democratica¹⁰². Le istituzioni che lavorano per l'inclusione sociale e culturale, per i diritti umani, per la sostenibilità (nel suo significato più ampio e non meramente economico) stanno sperimentando sempre più le difficoltà di questo cambiamento comunque improrogabile e necessario.

I dati dell'Eurobarometro 2013¹⁰³ ci dicono che solo il 30% degli italiani ha visitato nell'ultimo anno un museo e il motivo maggiore non è economico ma motivazionale, manca l'interesse. Sanno oggi i musei offrire proposte allettanti? Sono in grado di comunicare con le nuove generazioni? Conoscono e affrontano i problemi odierni? O restano chiusi ad una visione elitaria e ottocentesca di sapere?

Serve un vero cambio di prospettiva e la commissione tematica “Accessibilità museale” di ICOM Italia lavora con i musei nazionali con questa finalità. L'indagine in atto sulla percezione, dei direttori e curatori, del grado di accessibilità della propria istituzione sta evidenziando un lento ma concreto cambio di prospettiva¹⁰⁴. Rendersi conto dei propri limiti, delle difficoltà è il primo passo per cambiare.

Fortunatamente però sono molte le istituzioni culturali che stanno lavorando in questa direzione, sperimentando strumenti e metodologie. Cito solo due esempi di cui ho conoscenza diretta. Il progetto “La memoria del bello” dedicato alle persone affette

100 La Convenzione (STCE n°199), che prende il nome dalla località portoghese, Faro, dove il 27 ottobre 2005 si è tenuto l'incontro di apertura alla firma degli Stati membri del Consiglio d'Europa e all'adesione dell'Unione europea e degli Stati non membri, è entrata in vigore il 1° Giugno 2011.

La firma italiana è avvenuta il 27 febbraio 2013.

101 S. Bodo, a cura di, *Il museo relazionale. Studi ed esperienze europee*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 2003

102 D. Fleming, *The democratic museum*, Liverpool MA Conference, 6 October 2008

103 European Commission 2013. *Indagine sull'accesso e la partecipazione culturale – Anno 2013*

104 Per maggiori informazioni consultare il sito www.icom-italia.org

dalla malattia di Alzheimer che ha sperimentato una metodologia di visita più diretta, empatica e messa in campo con tutti i visitatori del museo¹⁰⁵.

Il progetto "Al museo con... Patrimoni narrati per musei accoglienti" che, attraverso l'approccio narrativo e la metodologia "Circolo di storie", ha realizzato dei percorsi narrati alternativi. Esperti delle discipline, persone sorde, referenti delle comunità migranti hanno lavorato insieme per proporre ai visitatori una visione e interpretazione diversa delle collezioni. All'interno del progetto è stato inoltre realizzato un glossario LIS/italiano di alcuni termini scientifici (museologici, antropologici e archeologici) utile a tutti come strumento di facilitazione e conoscenza.

MUSEI 4ALL: EVIDENZE E BUONE PRATICHE NEL QUADRO INTERNAZIONALE

TAVOLA ROTONDA

Intervento di *Dino Angelaccio*¹⁰⁶

Buongiorno a tutti.

Come diceva il filosofo Gadamer "La cultura è l'unico bene che quando viene distribuito invece che perdere valore, aumenta". Siamo abituati a ragionare per categorie ma dovremmo rovesciare questo processo e parlare invece di persone reali, che indipendentemente dalle differenze fisiche caratteriali e culturali hanno dei bisogni che dobbiamo rappresentare e dei desideri. Spesso siamo abituati a progettare spazi, ambienti e servizi immaginati per persone che in realtà non esistono, per donne e uomini stilizzati in carrozzina che esistono solo nei media; nella realtà queste persone non esistono, la realtà siamo noi. Dobbiamo trovare la chiave con cui comunicare l'accessibilità, che non è affatto un corso di laurea o una specializzazione, ma uno strumento in grado di aggregare idee e competenze in un'ottica interdisciplinare. La legge 18 recepisce la convenzione ONU sui diritti di persone con disabilità, in cui lo stato italiano si impegna a rendere esecutivi i principi della convenzione. Dobbiamo anche convincere le persone che quando si parla di accessibilità non si parla di un vincolo ma di un'opportunità; se guardiamo in chiave europea, scopriamo che chi ha tradotto i principi della convenzione ONU in ambito culturale e turistico, nel triennio 2012-2014 ha avuto un aumento di presenze che raccontano di crescita tra il 19 e il 26% e un aumento di fatturato tra 21 e 27%. Questi dati ci restituiscono una fotografia per cui l'accessibilità è una vera e propria sfida capace di costruire e rovesciare i modelli di sviluppo strategico e territoriale che siamo abituati a vivere. Dal punto di vista italiano, alcuni mesi fa abbiamo provato a fornire un supporto

105 Realizzato dalla Galleria nazionale d'arte moderna di Roma.
<http://www.gnam.beniculturali.it/index.php?it/168/la-memoria-del-bello-percorsi-museali-per-malati-di-alzheimer>

106 Direttore Laboratorio Accessibilità Universale Università di Siena

interdisciplinare per la candidatura di Matera come Capitale Europea della Cultura. In quel dossier, l'accessibilità è stata usata non come parte o capitolo di un progetto, ma come asset strategico principale capace di orientare i contenuti del dossier. Il risultato è stato interessante per il livello di partecipazione delle persone nei processi di conoscenza e progettazione in un luogo complesso morfologicamente. Guardando anche alle altre candidature, l'accessibilità è un tema forte perché a livello europeo in termini di finanziamento, l'accessibilità ha un suo punteggio qualificante. Recentemente stiamo costruendo un prodotto turistico culturale che comprende i territori di una macro Regione che mette insieme Puglia, Calabria e Basilicata; l'accessibilità fa bene al turismo, alle persone e può indurre benessere; non è una provocazione ma conseguenza naturale di ciò che l'accessibilità produce come benessere diffuso nella qualità della vita delle persone. L'accessibilità, in un paese come il nostro, deve preoccuparsi di rendere esigibile il diritto alla bellezza e non deve essere solo la traduzione di una normativa. La normativa va interpretata positivamente e creativamente, e possiamo elencare progetti realizzati che il Ministero ha realizzato e non solo ideato tra cui il progetto che ha reso accessibile l'area del Foro Romano e Palatino o l'elevatore nel Castello Miramare di Trieste. L'accessibilità ci rende più autonomi e non è riproducibile come realizzare un prodotto per qualcuno, dobbiamo costruire il prodotto per la maggior parte delle persone. La progettazione pluri-sensoriale non è qualcosa di astratto ma concreto. Abbiamo rimosso alcuni sensi e dimentichiamo di possederli, viviamo in una società fagocitata dall'ipervisione ma se prendiamo consapevolezza e conoscenza degli altri sensi, riusciamo a progettare meglio e apprezzare quello che succede. L'accessibilità è una grande opportunità e declinata in un'ottica di filiera mettendo in rete la comunicazione, la formazione del personale, la segnaletica, funziona; La comunicazione è importante e l'accessibilità è importante dal punto di vista dell'economia perché se guardiamo ai dati statistici, noi perdiamo 142 miliardi ogni anno non investendo sull'accessibilità per turismo e cultura.

Intervento di Carlo Di Biase¹⁰⁷

Mi chiamo Carlo di Biase, sono un esperto nell'ambito dell'arte e della lingua dei segni e membro del gruppo OsA, l'Osservatorio sull'Accessibilità dell'Ente Nazionale Sordi. Personalmente mi occupo di monitorare l'accessibilità per le persone sorde in ambito museale, monitorando principalmente la situazione italiana.

Quest'oggi fornirò dapprima una visione panoramica della situazione dell'accessibilità a livello internazionale per poi approfondire il contesto italiano e locale.

I servizi di accessibilità per le persone sorde forniti a livello mondiale, sono generalmente di due tipi: tour guidati in lingua dei segni e dispositivi multimediali per la visita guidata autonoma. Il Whitney Museum di New York si avvale della collaborazione permanente di guide sorde segnanti. Sono molte, difatti, le persone che

107 Esperto d'arte in LIS, membro di OSA. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

pur non essendo sorde chiedono una guida segnante poiché, utilizzando una lingua visiva come la lingua dei segni, ha la capacità di trasporre il contenuto dell'opera in maniera talmente visiva da far sembrare che l'opera prenda vita. Al museo del Prado di Madrid, invece, è possibile richiedere un tablet in cui sono caricati dei video in lingua dei segni. I video sono corredati di sottotitoli per venire incontro alle esigenze delle persone sorde che non conoscono la lingua dei segni, che possono servirsene per poter leggere e capire il contenuto. Il British Museum di Londra ha fatto una scelta ancora diversa: sul sito internet ufficiale del museo, sono stati caricati una serie di video in BSL (British Sign Language) con i testi corrispondenti in lingua inglese. Sono stati inseriti i video delle opere contenute in ben 95 sale. E' evidente che l'obiettivo di questo museo è quello di dare alle persone sorde informazioni complete sulla propria collezione. I video sono visionabili anche da casa, su computer, consentendo di acquisire in anticipo informazioni sulla collezione del museo.

La Città della scienza di Parigi ha cercato invece di elaborare strategie per l'inclusione delle persone sorde, senza creare un prodotto specifico per loro. In che modo? Posizionando degli enormi schermi touch che consentono a qualsiasi persona, toccando determinati punti, di attivare audio, video, animazioni o altro. In questo modo è possibile scegliere tra varie lingue, tra cui anche la lingua dei segni, o utilizzare un lettore braille.

Consideriamo ora la situazione italiana. Inizialmente il servizio per le persone sorde maggiormente diffuso nei musei era il tour guidato. La prenotazione del servizio era però spesso difficoltosa. I musei si sono quindi resi conto che era più accessibile creare un prodotto come la video guida, sempre disponibile in loco. Attualmente è il servizio più diffuso, in circa il 70% dei progetti monitorati. Il servizio di video guida è stato realizzato dai musei italiani in modi diversi. Alcuni hanno caricato i video sul proprio sito istituzionale, altri su un proprio canale YouTube, altri ancora hanno realizzato percorsi con pannelli muniti di QR code che consentono di scaricare i video sul proprio smartphone. Ci sono infine musei che forniscono su richiesta un tablet con all'interno una videoguida. Le scelte adottate sono molte e diverse, ma nella maggioranza dei casi si tratta di prodotti realizzati per le esigenze di una sola categoria di utenti. Sarebbe invece importante creare prodotti adatti a tutti, perché questo comporterebbe un risparmio di risorse. L'ideale sarebbe un prodotto in cui ci fosse l'audio, la lingua dei segni, i sottotitoli ma anche immagini e animazioni di supporto visivo che possono essere fondamentali per chi non ha una grossa competenza degli argomenti affrontati nel museo. Per poter realizzare un prodotto del genere è necessario che all'interno del gruppo di lavoro siano inserite persone che abbiano delle competenze specifiche, in modo da attuare un confronto incrociato per capire quali strategie utilizzare. Concludiamo con la situazione toscana. Il museo degli Uffizi ha inserito, nel settore della didattica del suo sito on-line, dei video segnati per consentire agli studenti di servirsene per l'apprendimento dei contenuti scolastici. Si tratta di video didattici con domande e risposte. Sempre dalla toscana viene infine il video inclusivo, "Miracolis", visionabile su YouTube. In questo video si è prestata attenzione all'inserimento anche di suoni e rumori a vantaggio delle persone cieche ed è un esempio di come si può realizzare un video accessibile a tutti ma anche bello.

Accessibilità al patrimonio culturale. Note sulle politiche e sulle strategie d'intervento, di Antonio Lauria¹⁰⁸

L'accessibilità esprime il grado con cui l'ambiente consente a persone diverse per età, sesso, cultura, salute, stato sociale, educazione, capacità fisiche, sensoriali o cognitive di sviluppare il proprio progetto di vita e di raggiungere gli obiettivi desiderati. Si tratta di una nozione di carattere dinamico (essa, infatti, evolve nel tempo insieme alla società che la esprime) e multidimensionale poiché si consegue mediante progetti formativi, interventi sul contesto fisico, scelte di tipo organizzativo.

L'accessibilità dei luoghi espande le libertà individuali, le opportunità sociali e la conoscenza, incoraggiando le persone a partecipare alla vita comunitaria e a dare il proprio contributo alla crescita della società. Oltre ad essere uno strumento di valorizzazione della persona, l'accessibilità è, dunque, anche una risorsa collettiva.

Conservazione e uso sono stati considerati per molto tempo poli dialetticamente contrapposti delle politiche relative al patrimonio culturale. A lungo, le istanze di conservazione hanno prevalso sulle esigenze dei fruitori. Col passare del tempo, è parso sempre più chiaro che un artefatto senza il suo uso perde la sua definizione di "bene culturale" (Basile, 1996; Bellini, 1998) e rischia la sua stessa sopravvivenza (English Heritage, 2000). Questo è particolarmente vero per i centri d'arte minori, così diffusi nel nostro Paese, e per i siti culturali meno conosciuti. Conservazione e uso dovrebbero, allora, essere considerati due facce della stessa medaglia. D'altra parte, l'art. 3 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (emanato nel 2004 e più volte emendato) chiarisce che la fruizione pubblica del patrimonio culturale italiano è il fine istituzionale delle attività di tutela e conservazione.

La ricerca di un'armonizzazione tra conservazione e uso sembra trovare un punto di equilibrio nel concetto di "valorizzazione", così come formulato sempre dal Codice dei beni culturali e del paesaggio. Qui, all'art. 6., si legge che la valorizzazione, "attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze", "consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura". Il riferimento esplicito alle persone disabili (introdotto con il D. Lgs 26 marzo 2008, n. 62), evidenzia l'emergere, verso il tema dell'accessibilità al patrimonio culturale, di una sensibilità nuova e di un approccio più pragmatico, meno paternalistico. Tale approccio trova conferma anche nel Decreto MIBAC 28.3.2008 di approvazione delle Linee guida per l'eliminazione delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale laddove si chiarisce che "le azioni positive svolte per garantire l'accessibilità

¹⁰⁸ Professore Ordinario, Unità di Ricerca "Florence Accessibility Lab", Università di Firenze. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

al patrimonio culturale italiano possono costituire anche un mezzo per favorire lo sviluppo civile ed economico del Paese”.



Figura 1. Ponte d'Ognissanti, Venezia. Particolare della rampa con "Gradino agevolato". Progetto di David Zannoner. (Antonio Lauria)

Nei luoghi di interesse culturale, la sfida per armonizzare l'accessibilità e la conservazione richiede una visione comprensiva e sistematica di tutte le criticità di accesso presenti e la creazione e la graduale realizzazione di un programma d'intervento rispettoso del contesto d'intervento. Preliminarmente, occorre una profonda comprensione di cosa il sito culturale rappresenta e testimonia sfruttando tutte le sinergie possibili, tutte le competenze disponibili.

Il Piano per l'Accessibilità è una strategia di intervento finalizzata a migliorare il grado di accessibilità di spazi, edifici e servizi mediante una serie di interventi coerenti (formativi, progettuali e organizzativi) realizzati sulla base di priorità condivise (Lauria, 2012).¹⁰⁹ La sua metodologia è stata pensata per collegare azioni separate e differenti attori all'interno di una visione comprensiva che si sviluppa per fasi e che, per ogni fase, prevede specifici prodotti e attività. Questa metodologia può essere rappresentata dal simbolo matematico di infinito a conferma del fatto che il miglioramento delle condizioni di accessibilità di un luogo è un processo evolutivo (Lauria, 2012; Lauria, 2014). Ciascun ciclo di questo processo non è chiuso (come nella classica "ruota di Deming"). Alla fine di ogni ciclo è prevista una revisione delle condizioni di accessibilità basata sia su input interni (derivanti dal processo di monitoraggio) che su input esterni (nuove normative, nuovi prodotti, nuove soluzioni, ecc.).

¹⁰⁹ In Italia, secondo la Legge n. 41/1986, le Pubbliche Amministrazioni hanno l'obbligo di elaborare il Piano per l'Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA). Il Piano per l'Accessibilità rappresenta un'evoluzione culturale e operativa del PEBA; è il frutto di due ricerche coordinate commissionate dalla Regione Toscana, tra il 2008 e il 2010, al Centro TESIS (Università di Firenze). Responsabile Scientifico: Antonio Lauria.

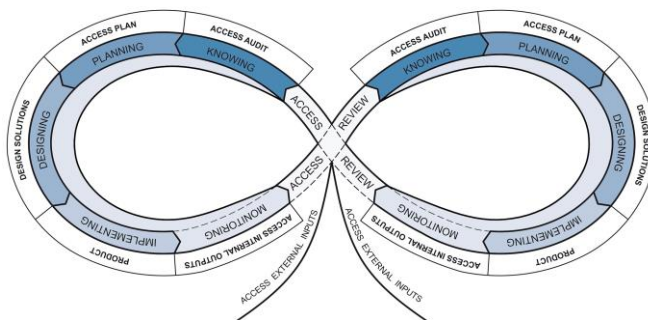


Figura 2. Le fasi/azioni del Piano per l'Accessibilità per i luoghi di interesse culturale e relativi prodotti/attività. (Antonio Lauria, *florence accessibility lab*, 2015)

In estrema sintesi, un Piano per l'Accessibilità applicato ad un luogo di interesse culturale dovrebbe: 1) proporre una strategia di valorizzazione del sito in questione; 2) identificare le situazioni critiche di accesso; 3) esaminare le esigenze degli utenti dal punto di vista dell'accessibilità al luogo e ai manufatti ivi contenuti; 4) ipotizzare possibili interventi architettonici e/o organizzativi (dove utile anche basati su applicazioni ICT) capaci di elevare l'accessibilità e valutarne l'impatto sulle caratteristiche complessive del sito in questione; 5) selezionare gli interventi più efficaci e procedere alla loro progettazione tenendo conto dei vincoli normativi; 6) definire una procedura e un programma per la realizzazione degli interventi in base alle risorse disponibili/prevedibili, a partire da quelle finanziarie; 7) sviluppare una strategia per assicurare il mantenimento e il progressivo miglioramento delle condizioni di accessibilità conseguite.

L'impegnativa sfida per rendere il patrimonio culturale più accessibile richiede una visione strategica e soluzioni progettuali e manageriali appropriate al contesto di intervento. Il fine è di consentire alle presenti e alle future generazioni di godere dei valori tangibili e intangibili che i siti culturali rappresentano e, allo stesso tempo, di assicurare al più ampio spettro di popolazione il loro uso - hic et nunc - nella misura più ampia possibile. Oggi, nel più avanzato dibattito sulla valorizzazione del patrimonio culturale, la questione non è più se intervenire per renderlo più accessibile, ma, piuttosto, come intervenire per conciliare accessibilità e conservazione.

Il Piano per l'Accessibilità rappresenta uno strumento utile per affrontare questa sfida.

L'accessibilità nei musei toscani: stato dell'arte e applicazioni replicabili di Maurizio Toccafondi¹¹⁰

La mia sarà una breve introduzione agli interventi che seguiranno. Nel 2009, a seguito di un percorso di valutazione degli standard museali e dell'emanazione delle linee guida per l'abbattimento delle barriere architettoniche, organizzammo un convegno con la Regione nella giornata della disabilità per fare il punto della situazione in Toscana riguardo i nostri musei statali e non statali e i luoghi della cultura, poiché furono presi in esame non solo musei ma anche archivi, biblioteche e aree archeologiche. La giornata di oggi vuole essere un tagliando per capire ciò che è stato fatto e gli interventi che furono presentati nel 2009, oggi vengono esplicitati per capire a quale grado di accessibilità siamo arrivati. Il convegno del 2009 ha ampliato il concetto di accessibilità che prima voleva dire essenzialmente superamento delle barriere architettoniche e non accessibilità sensoriali; inoltre sono state illustrate soluzioni replicabili dettate da esperienze italiane e straniere.

Il lavoro non è concluso perché la sfida è affrontare l'accessibilità sotto altri punti di vista perché la riforma del Ministero ha puntato su due aspetti: valorizzazione dei musei e creazione del Polo Museale regionale dando un compito specifico ai nostri dirigenti per creare una rete museale condivisa; inoltre turismo vuol dire anche rendere accessibile i nostri musei e aumentare la percentuale dell'accesso nei nostri luoghi.

Spero che rendendo autonomi alcuni dei nostri musei possano essere risolti problema riguardanti la difficoltà d'ingresso ad una delle nostre principali strutture come gli Uffizi, così da concedere alle persone di visitare il museo senza alcun tipo di impedimento.

CASE STUDIES

Intervento di Paolo Giulierini¹¹¹

Buongiorno a tutti.

L'esperienza che oggi presento si riferisce ad un lavoro precedente, tuttora in corso, che evidenzia il rapporto tra la città di Cortona e il tema dell'accessibilità. Cortona rappresenta un caso classico di cittadina etrusca con mura ciclopiche che si annida su un promontorio e che nasce dunque per non essere accessibile: questo costituisce il primo paradosso della città che Dionigi di Alicarnasso definiva, nel I secolo a.C, una "roccaforte"; successivamente il medioevo ha stabilito un rafforzamento dell'inaccessibilità, con la costruzione della cinta trecentesca e la dominazione fiorentina simboleggiata dalla fortezza collocata sull'antica acropoli.

¹¹⁰ Segretario Regionale del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo per la Toscana

¹¹¹ Direttore MAEC – Museo dell'Accademia Etrusca e della Città di Cortona. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

L'inaccessibilità del luogo è dunque nel nostro caso tema di primaria importanza poiché spesso, nei convegni che illustrano questo tema, sono presentati esempi, sovente europei, che sono per natura profondamente diversi dai nostri. Riguardo alle istituzioni che si trovano all'interno della cinta muraria, in particolare al Museo dell'Accademia Etrusca presente dal 1727, dal 2005 Maec, negli ultimi dieci anni abbiamo cercato di portare avanti interventi che potessero essere in linea con gli standard di accessibilità. Al Maec si è proceduto inizialmente all'abbattimento delle barriere architettoniche per obbligo di legge; si tratta di un palazzo storico che presenta un contesto difficile per cui ci sono voluti parecchi anni prima di conciliare il tema dell'abbattimento delle barriere con quello della tutela delle strutture storiche. Ad oggi, il 95% del museo è fruibile e in questa operazione è stato fondamentale l'aiuto delle Soprintendenze, del Ministero e della Regione Toscana. Importante è stato il tentativo di conciliare l'apparato tecnico finalizzato alla migliore fruizione con l'allestimento generale.

La decorazione del mini-lift presenta infatti, ad esempio, lo stesso lettering del progetto allestitivo del museo, quindi lettere etrusche e segni grafici che richiamano la comunicazione generale così che non si avverta come una sorta di ghettizzazione ma venga percepito come parte integrante di un unico percorso.

Sono stati affrontati di seguito temi legati all'accessibilità per settori ancora più specifici di portatori di disabilità.

Per il progetto "Archeologia senza barriere", realizzato nel 2001, ci siamo rivolti, ad esempio, al pubblico dei non vedenti. Tra i vari prototipi è stato presentato un calderone etrusco ricostruito con gli stessi materiali dell'originale; tale prototipo permetteva a tutti di capire come fosse fatto nella realtà ed inoltre dava la possibilità ai non vedenti (ma in realtà a chiunque volesse farlo) di toccare con mano e creare uno stimolo ad interagire; la stessa operazione venne eseguita con un mosaico tattile in cui, tramite rilievi stratificati, era possibile comprendere, oltre la materialità delle tessere, i colori delle stesse attraverso le geometrie decorative. E' stato anche introdotto il tema della componente olfattiva, attraverso una grande esposizione, sia pur temporanea, di un giardino romano che possa stimolare la sensorialità sia ai vedenti che ai non vedenti e aggiungere una ulteriore potenzialità al museo.

Un ulteriore elemento riguarda il tema dell'accessibilità a livello mondiale. In un mondo ormai caratterizzato da un turismo globalizzato, non più di tradizione culturale europea, è necessario porsi il tema delle nuove culture che entrano in contatto con il nostro mondo.

Nel realizzare le nuove sale didattiche che presentano una linea del tempo e degli eventi, ci siamo posti il problema delle carte geografiche; ragioniamo sempre pensando all'Italia antica o all'Europa, senza pensare che per un cinese sarebbe importante guardare alla geografia della Toscana (o Etruria, a seconda dei periodi), possibilmente inserita nel quadro europeo, cercando di capire cosa stesse accadendo nell'impero cinese in quel momento: è per questo motivo che nella costruzione degli apparati didattici ci siamo orientati verso un'ottica globale.

Veniamo ora al contesto archeologico esterno al museo. Il parco presenta numerose tombe principesche ed è in questo contesto che abbiamo lavorato sul tema

dell'accessibilità basato sull'idea delle linee della metropolitana, con itinerari tematici che permettono di raggiungere i monumenti anche attraverso alcuni elementi quali App, cartelli e QR-code, con un primo livello di accessibilità in termini di comprensione (chiarezza e sinteticità di testi, traduzione in inglese) e, sia pure con i limiti forniti dal contesto esterno, di accessibilità fisica.

Il risultato più significativo di questa esperienza, tuttora in corso, è stata la nascita dell'associazione Tuscaneasy nata per lavorare espressamente sul tema del turismo accessibile. È stato formalizzato un protocollo tra il Comune di Cortona, l'Accademia Etrusca e l'associazione per la supervisione di tutti i problemi di accessibilità legati ai cittadini così da calibrare gli interventi in maniera mirata in base alle varie tipologie di utente;

in seconda battuta l'analisi si è allargata alle esigenze dei turisti in rapporto alla fruizione dei beni culturali.

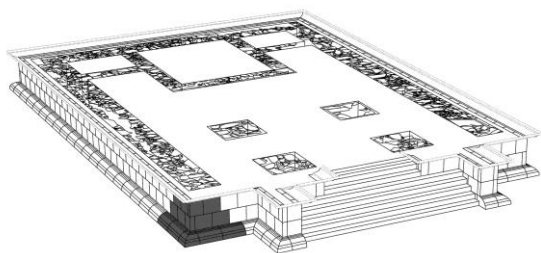
il progetto è stato realizzato anche con consulenze di associazioni che lavorano su temi specifici di particolari temi legati alla disabilità, con il sostegno della Regione e con la collaborazione di scuole e Istituti scolastici e si propone anche di realizzare un canale parallelo di attenzione per ogni evento temporaneo realizzato in città, per cui vi è sempre una valutazione preliminare di ciò che può essere realizzato in termini di accessibilità, perché la cultura si veramente di tutti.

Accessibilità' e partecipazione. nuovi progetti per la fruizione del patrimonio culturale, di *Silvia Guideri*¹¹²

Garantire a tutti i visitatori l'accessibilità al patrimonio culturale costituisce un tema strategico e complesso, tanto più se si considera che l'accessibilità non equivale al solo abbattimento delle barriere architettoniche, ma implica il superamento di quelle barriere culturali, cognitive e sensoriali che rendono spesso poco soddisfacente l'esperienza di visita, e rappresenta proprio per questo una continua sfida per chi si occupa della valorizzazione del patrimonio e della gestione integrata dei servizi. Il Sistema dei parchi della Val di Cornia, in provincia di Livorno, è nato per valorizzare le emergenze archeologiche, storiche e naturalistiche di un vasto territorio e comprende due parchi archeologici, tre musei e due parchi naturali costieri frequentati annualmente da oltre 200.000 persone. La consapevolezza di questa sfida ha portato la Parchi Val di Cornia Spa, società che gestisce questo sistema, a concentrare da sempre gli sforzi progettuali in azioni volte a diffondere la conoscenza del patrimonio valorizzato. Nonostante gli sforzi tuttavia sono ancora molte le criticità su cui lavorare per il miglioramento dell'accessibilità.

¹¹² Direttore Sistema di Parchi e Musei Archeologici Parchi Val di Cornia Spa. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

L'area dell'acropoli di Populonia, nel parco archeologico di Baratti e Populonia, presenta ancora oggi barriere che impediscono ai visitatori di fruire appieno del patrimonio storico-archeologico, determinate soprattutto dal pessimo stato di conservazione dei resti archeologici, che dal tardo Medioevo sono stati sottoposti a una prolungata opera di spoliazione. Qui, grazie al progetto strategico ACCESSIT,



che s'integra con il più ampio progetto di valorizzazione a valere su fondi ARCUS, è attualmente in corso la ricostruzione sperimentale del podio di uno dei tre edifici sacri messi in luce sull'acropoli, di cui si conservano soltanto le fondazioni. La ricostruzione prevede la collocazione *in situ* di blocchi in materiale artificiale, in grado di imitare la forma, il colore e l'ingombro degli elementi costruttivi originari, restituendo al visitatore la percezione dell'originaria imponenza dell'edificio sacro.

Fig. 1 – Parco archeologico di Baratti e Populonia - Un'immagine dell'area

dell'acropoli e il progetto di ricostruzione del podio del tempio.



Nel parco archeominerario di San Silvestro, nato nel 1996 per valorizzare un vasto territorio minerario, è stato possibile valorizzare e rendere fruibili due soli tratti di un sistema minerario che si sviluppa per 30 chilometri e che attraversa oltre 2.500 anni. La messa in sicurezza degli scavi minerari antichi ai fini della fruizione pone infatti infiniti problemi di varia natura e richiede risorse importanti. Grazie agli interventi effettuati è stato reso integralmente accessibile un percorso sotterraneo, percorribile a bordo di un trenino minerario,

appositamente dotato di un vagone speciale per poter accogliere le carrozzine e per consentire così, anche ai disabili motori, di effettuare l'esperienza unica e suggestiva di visita del sotterraneo, ma il tema dell'accesso al sotterraneo è stato affrontato anche attraverso *rilievi con laser scanner e con la successiva ricostruzione di visite virtuali, che rappresentano una valida alternativa per documentare e garantire l'accessibilità dei siti minerari altrimenti totalmente inaccessibili*. Alla Rocca di San Silvestro inoltre è stato realizzato un cantiere 'medievale' dove si usano le tecniche edilizie dell'epoca per la ricostruzione di un'abitazione in pietra, sul modello di quelle scoperte dagli archeologi all'interno del villaggio minerario, un cantiere sperimentale per poter avvicinare gli studenti e i visitatori, attraverso una esperienza pratica, alla riscoperta di preziosi saperi oggi ormai scomparsi.

Fig. 2 – Parco Archeominerario di San Silvestro – Una veduta della rocca e il cantiere sperimentale.

Con questo stesso spirito è stato appena inaugurato, nel Museo archeologico del Territorio di Populonia a Piombino, il progetto “Il Museo in tutti i sensi”, un nuovo percorso 'sensoriale' realizzato con la collaborazione del Dipartimento di Architettura dell'Università di Firenze e con contributi della Regione Toscana. La visita del Museo è stata arricchita con l'introduzione di tre postazioni tattili – visive - uditive che riproducono tre simboli della storia antica di Populonia: la tomba dei Carri (la sepoltura etrusca meglio conservata nel Parco archeologico di Baratti e Populonia), il mosaico romano cosiddetto “dei Pesci”, e l'Anfora argentea di Baratti, capolavoro di età tardoantica. Le tre postazioni hanno dei sensori che, se sfiorati, attivano video illustrati da una voce narrante accompagnata da suoni e musica realizzata con riproduzioni di strumenti antichi. Il progetto è rivolto principalmente ai non vedenti/ipovedenti che possono toccare i modelli e ascoltare la storia narrata dall'oggetto “parlante”, ai sordomuti che possono toccare e leggere la narrazione dell'oggetto e del video, ma anche ai visitatori normodotati che possono fare un'esperienza tattile-visiva-uditiva stimolante, utile per “far vivere la storia” anche ai più giovani e a un pubblico non specializzato.



Fig. 3 – Museo Archeologico del territorio di Populonia – La sala del mosaico e la nuova postazione multimediale.

Con i progetti recentemente conclusi o ancora in corso sono dunque state poste le condizioni per una fruizione quanto più allargata possibile del patrimonio culturale.

Un ascensore per Michelangelo. Il superamento delle barriere architettoniche al Museo delle Cappelle Medicee a Firenze, di *Franco Vestri*¹¹³



Fig. 1 – Ascensore

Il titolo *“un ascensore per Michelangelo”* fu suggerito da Cristina Acidini quando decidemmo di progettare e realizzare un ascensore che avrebbe reso accessibile uno dei massimi musei fiorentini, rispondendo anche alla sfida di adeguarsi ai parametri previsti nell’Atto di Indirizzo del Ministero sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (Decreto del 10 maggio 2001). In particolare si afferma che il museo *“deve risultare accessibile e fruibile in ogni sua parte pubblica alla totalità dei visitatori”*. Il sottotitolo vuole evidenziare una dizione che ritengo si adatti meglio del termine *“accessibilità”* agli edifici storici, concepiti per fasce di utenza più limitate.

Con il Decreto del 10 maggio 2001 e con il Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004 avviene una svolta importante nell’indirizzo del nostro ministero in tema di accessibilità. Abbiamo delle bellissime linee guida che ci forniscono molti suggerimenti tecnici, ma soprattutto è importante leggere le prime pagine dove viene spiegato il valore di simili operazioni. Ciò anche alla luce di una mutata percezione della condizione di disabilità, passata da evento *“eccezionale”* a fenomeno comune e diffuso, come dimostrato dal notevole incremento delle percentuali europee, e dal significativo ampliamento del concetto stesso di disabilità, esteso oggi anche a situazioni transitorie, come la gravidanza, la convalescenza, la temporanea immobilizzazione di un arto, ma anche la più semplice necessità di trasportare oggetti pesanti.

Il museo delle Cappelle Medicee, oltre alla cripta dove i Lorena aprirono (inopportuno) un ingresso che ancor oggi è quello ufficiale, comprende quell’enorme scrigno di pietre dure rappresentato dalla Cappella dei Principi e la Sagrestia Nuova, prima opera architettonica di Michelangelo, che custodisce alcune sue preziosissime opere. La situazione del museo, da un punto di vista dell’accessibilità, prima dell’intervento di seguito descritto, era drammatico. Dalla cripta si poteva accedere al livello della Cappella dei Principi salendo due scaloni monumentali, che per la loro architettura impedivano qualsiasi intervento tipo montascale. Avremmo

¹¹³ Soprintendenza Belle Arti e Paesaggio per le province di Firenze, Pistoia e Prato. L’intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell’autore.

dovuto alterare in maniera sostanziosa la struttura della scala. Oltretutto ritengo il montascale un ausilio importante, ma adatto soprattutto in ambito privato, sia per la sua complessità di manovra sia perché in qualche modo discriminante. Dalla Cappella dei Principi si raggiungeva la sagrestia nuova attraverso un corridoio stretto e scendendo cinque scalini, disassati rispetto al corridoio stesso.

Inoltre i servizi igienici sono assolutamente inadeguati e di difficile accesso, situati a metà di uno dei due scaloni monumentali. In definitiva si trattava di superare le barriere architettoniche rappresentate dalle scale ma anche di fornire il museo di servizi igienici adeguati. Abbiamo individuato il luogo dove realizzare i servizi igienici all'esterno, nel piccolo cortile tra la Sagrestia Nuova e la Cappella dei Principi, realizzato alla fine degli anni trenta del Novecento attraverso la demolizione di alcune case che si addossavano alla Sagrestia Nuova.

L'Ascensore, che doveva quindi collegare i due piani del museo e quello dei servizi igienici previsti nel cortile esterno, al piano interrato, lo abbiamo realizzato all'esterno del corridoio ottocentesco che collega la Cappella dei Principi alla Sagrestia Nuova. Attraverso i grandi infissi del corridoio, opportunamente modificati, si può accedere direttamente a due piani dello stesso. Al piano terra poi è stata creata una rampa che, partendo da dietro l'altare della cripta, permette agevolmente di raggiungere l'ascensore.

Per superare il dislivello tra la Cappella dei Principi e la Sagrestia Nuova abbiamo realizzato una piattaforma transloelevatrice, progettata allo scopo.

Il progetto, voluto dalla Soprintendente dell'ex Polo Museale della città di Firenze Cristina Acidini e dalla direttrice del museo Monica Bietti, è stato realizzato dalla Soprintendenza Belle Arti e Paesaggio di Firenze, Pistoia e Prato - Soprintendente Alessandra Marino - con la progettazione e direzione lavori di Vincenzo Vaccaro e di chi scrive, con la collaborazione di Mauro Masini.

I lavori sono stati finanziati dalla Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale del Ministero e in parte dall'ex Polo Museale e dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze.

La cultura delle buone notizie: Palazzo Mansi accessibile!, di *Antonia d'Aniello*¹¹⁴

Palazzo Mansi nasce nel XVII secolo con un accorpamento di più edifici per cui è stato complesso renderlo accessibile per via dei due piani su cui si sviluppa, possedendo anche degli atrii ammezzati, che rendono complessa l'accessibilità fisica. Attraverso il monitoraggio del nostro pubblico è stato possibile notare che vi è una grande percentuale di pubblico molto anziano e quindi rendere accessibile le sale del museo era una necessità effettiva. Il percorso standard, attraverso i pochi scalini dell'ingresso, consente di arrivare agli appartamenti estivi; abbiamo dovuto pensare ad un percorso alternativo, passando dal giardino ed entrando negli appartamenti estivi

¹¹⁴ Direttore Musei Nazionali Lucca

per arrivare all'ascensore senza problemi. Al primo piano si arriva in una zona più defilata del paesaggio ma si giunge nella nuova sezione inaugurata in cui sono state esposte le numerose collezioni tessili. L'ascensore giunge al secondo piano e da qui è possibile vedere la sezione dedicata all'800, dove è stata realizzata una pedana per consentire la visione del piano. Rimane purtroppo esclusa la sezione dedicata al 900, ma troveremo certamente soluzioni alternative. L'accesso dal giardino tramite la porta-finestra può consentire ai visitatori di ritagliare un percorso esclusivo sull'arte tessile a Lucca, in quanto possediamo al piano terra un'esposizione degli antichi telai lucchesi gestiti da un'associazione culturale che dimostra come venivano utilizzati; al piano nobile il museo si presenta con arredi tessili a cui si sono aggiunti anche gli arazzi alle pareti dei salotti dell'edificio per arrivare all'appartamento di rappresentanza e alla sala da pranzo per vedere la sezione degli abiti. I tessuti e gli abiti sono particolarmente belli per cui si ha un primo impatto di grande suggestione ed abbiamo inoltre cercato di dare valore a coloro che non conoscono questa arte con alcuni pannelli in italiano e inglese che raccontano la storia di questa meravigliosa arte.

Conclusioni di *Serena Nocentini*¹¹⁵

Prima di procedere alle conclusioni di questa giornata, vi anticipo che a Castelfiorentino, il prossimo 30 ottobre, si terrà il secondo appuntamento del nostro Seminario dedicato all'accessibilità museale. Nel prossimo convegno saranno approfondite alcune tematiche già in parte emerse questa mattina. Mi riferisco a tutte quelle attività che sempre più di frequente i musei dedicano all'accessibilità sensoriale e cognitiva, fino all'intelligibilità culturale delle nostre collezioni.

Oggi è apparso chiaramente e in modo autorevole che le persone con disabilità non costituiscono un mondo a parte e non sono la loro disabilità: sono invece persone con esigenze differenti e specifiche. Esigenze diverse che un domani potranno diventare anche nostre necessità; ecco che rendere il patrimonio museale accessibile in misura sempre maggiore può rivelarsi un vantaggio per tutti. Dino Angelaccio ci ha proprio parlato di «benessere collettivo». Questa è la sfida attuale dei musei, che ICOM vuole promuovere e sostenere anche attraverso le commissioni tematiche dedicate all'Accessibilità e all' Educazione e Mediazione. A quest'ultima in particolare che si occupa di accessibilità culturale, ha accennato Paolo Giulierini nel suo intervento, riferendosi al tema di promuovere la cultura come elemento chiave per la cittadinanza e l'integrazione sociale. Chi ha avuto occasione di lavorare nell'ambito della didattica museale per le scuole ha infatti ben chiaro a cosa ci riferiamo; nella maggior parte delle classi il 50% degli alunni appartiene ad un'altra cultura e ad un'altra religione; una situazione che non è da sottovalutare, considerato che nei nostri musei d'arte, dagli Uffizi al Bargello - per citare due eccellenze - un gran numero di opere raffigurano storie dell'Antico e del Nuovo Testamento. O per esempio, rimanendo in Toscana, un consistente numero di musei e di siti testimoniano le antiche origini etrusche della

¹¹⁵ Coordinatore ICOM Toscana e direttore Museo Be.Go. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

nostra terra. In riferimento all'educazione, Stefano Casciu ci ha inoltre ricordato come l'assenza dell'insegnamento della storia dell'arte nelle scuole possa contribuire ad innalzare nuove barriere per l'accesso al patrimonio artistico da parte delle giovani generazioni.

Il nostro compito oggi è quindi quello di trasmettere il linguaggio universale dell'arte in una prospettiva interculturale. Perciò sarà necessario offrire questo immenso bagaglio culturale, quale testimonianza dinamica, da condividere attraverso il confronto, lo scambio e da arricchire con punti di vista plurali. Su questo argomento Silvia Mascheroni, che sarà presente il 30 ottobre a Castelfiorentino, ci racconterà la sua decennale esperienza sulla mediazione culturale e ancora il Museo del Tessuto di Prato, con la collaborazione del Museo della Deportazione, ci illustreranno l'interessante progetto che da un anno svolgono in piena armonia con la comunità cinese locale.

Apprestandomi dunque alle conclusioni, desidero portare due riflessioni. La prima scaturisce da un'esperienza personale: l'incontro con Jane Samuels, responsabile allora dell'accessibilità del British Museum, istituto all'avanguardia dal punto di vista dell'intelligibilità delle collezioni, come Carlo di Biase ci ha oggi illustrato. Quello che più mi ha colpita, oltre alle numerose e varie attività che il museo dedica alle esigenze di pubblici diversi, è il ruolo fondamentale che nell'organigramma museale assume la figura del professionista che si occupa di accessibilità. L'accessibilità al British Museum è garantita non soltanto nei confronti della collezione permanente, ma anche e soprattutto in occasione di eventi espositivi temporanei e per ogni iniziativa o attività che vi ruota intorno. Quando il museo organizza una mostra è il professionista che si occupa dell'accessibilità a visionare il materiale che sarà prodotto e le varie attività che saranno organizzate, affinché siano realmente accessibili alle persone con disabilità fisica, sensoriale e cognitiva, con una particolare attenzione all'accessibilità culturale alla quale prima accennavamo. Ci ha raccontato Jane che ogni volta che i colleghi le fanno notare che non ci sono i soldi per sostenere le sue 'richieste', lei con tenacia ribadisce che offrire un'iniziativa accessibile non è soltanto un dovere morale del Museo, è un dovere legale, poiché in Gran Bretagna dal 2010 è in vigore l'Equality Act, una legge sul diritto di uguaglianza dei cittadini.

In Italia sicuramente non abbiamo una legge specifica sui diritti tout court, ma i principi di uguaglianza sono affermati dallo strumento legislativo più autorevole che è la nostra Costituzione, dove all'articolo 3 si legge che «Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale (...). E' compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana (...)». E ancora, nello specifico della cultura, che l'articolo 9 reciti che «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica» significa tutela della persona, della sua formazione e del proprio innalzamento culturale.

Il fattore economico è un tema più volte emerso anche questa mattina e sono sicura che durante quest'incontro i responsabili dei musei e gli operatori si saranno chiesti come poter mettere in campo le buone pratiche presentate dai nostri relatori, in un particolare momento di scarsità di risorse fisiche ed economiche per i nostri musei.

Alcune di queste buone pratiche non richiedono particolare impegno; Antonio Lauria ci ha mostrato ad esempio come la segnaletica off-site possa essere progettata già in fase di realizzazione di un allestimento con particolare attenzione a renderla accessibile. Piccole accortezze, come scrivere i testi con caratteri sufficientemente grandi, traduzioni in braille, sono buone pratiche economicamente accessibili.

Il secondo aspetto che mi piace ricordare e che per certi versi può rispondere al problema sul reperimento delle risorse, l'ha citato Dino Angelaccio: tutto ciò che non investiamo in accessibilità lo perdiamo come indotto; il che significa perdere 142 miliardi di euro per mancanza d'investimento.

Se non vogliamo dunque trascurare questo aspetto più materiale, che non possiamo escludere visto che sempre più spesso si fa il conto del numero dei visitatori e più in generale del numero dei turisti nelle città, recenti studi riferiscono che, tra Europa e Stati Uniti, ci sono 70 milioni di persone in carrozzina. Se solo il 3% decidesse di visitare il nostro paese, arriverebbero ben 2 milioni di visitatori. Investire sull'accessibilità può portare un indotto importante, che come ha ricordato Maurizio Toccafondi non può che aumentare perché persone con disabilità difficilmente si muovono da sole, ma viaggiano spesso con la famiglia e con gli amici.

Infine, campanilismo a parte, mi fa piacere che in Toscana ci sia un interesse attivo sia da parte degli organi ministeriali - ricordo che già nel 2009 la Direzione Regionale aveva promosso un convegno, e oggi è presente il nuovo Polo Museale della Toscana -, sia attraverso l'impegno della Regione Toscana che da anni promuove e finanzia progetti sull'accessibilità.

Mi ricollego dunque alle parole di Elena Pianea per confermare il mio supporto, in questo caso di Icom Toscana e di Icom Italia con le sue commissioni, per creare una Comunità attenta alle buone pratiche dell'accessibilità, partendo da una mappatura delle esperienze e dei servizi affinché si possano condividere risorse e competenze così come auspicato Elisabeth Franchini della Fondazione Banca del Monte, giocando la risorsa della rete per incrementare la conoscenza e mantenere viva l'attenzione su queste tematiche.

Sarà poi importante pensare alla formazione del personale di accoglienza, al quale dovranno essere dati gli specifici strumenti al fine di rendere utile il proprio operato anche in particolari attività.

Rilanciare una struttura museale significa anche ripartire dal coinvolgimento sui ospiti. Un cittadino consapevole delle opportunità che può offrire un'infrastruttura culturale come il Museo, è un cittadino che prende parte attiva alla vita della comunità, contribuendo alla sua crescita e facendosi egli stesso promotore e narratore dell'esperienza museale.

Ecco che oggi ripensare la disabilità come un'opportunità per i musei e ripensare il ruolo che i musei possono svolgere quanto alla sensibilizzazione delle comunità sui temi del superamento delle barriere che siano esse fisiche, cognitive, culturali ed economiche, potrà riqualificare le nostre realtà in luoghi attivi e dinamici, promotori di benessere sempre più necessario nella moderna società.

WS 7 - LA MUSICA COME LEVA DI VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI

In collaborazione con **Fondazione Giacomo Puccini Lucca**

Alessandro Tambellini, Salvatore Carrubba, Andrea Colombini, Marco Mangani, Annateresa Rondinella, Gaetano Scognamiglio, Simone Soldati

Intervento di apertura di Alessandro Tambellini¹¹⁶

Buongiorno e benvenuti alla tavola rotonda sulle attività musicali che riguardano la nostra città. Parlerò in una doppia veste, come sindaco per introdurre il tema e dopo da presidente della fondazione Puccini.

Da sindaco dico che la nostra città ha grande fervore sul piano musicale, vi sono moltissime iniziative che si susseguono con grande storia e altre ne nascono con nuove idee. Abbiamo un grande patrimonio storico musicale per i musicisti che conosciamo perché sono noti come Puccini e Catalani, Boccherini e citerei anche la residenza lucchese di Paganini dal 1804, ma abbiamo anche un elenco di artisti meno conosciuti o sconosciuti che il lavoro filologico musicale sta ripercorrendo sui testi originali per valutare la consistenza della produzione. La nostra città ha sempre avuto grande interesse perché venivano ordinate dai governi determinate composizioni per diverse occasioni e abbiamo oggi la necessità di coordinare i vari eventi con elementi anche innovativi perché tutte queste servono all'educazione musicale del territorio e poi anche perché le attività musicali possono avere un riflesso sul turismo, quindi necessità di mettere mano a un programma con carattere di uniformità è importante. Avere quindi un programma degli eventi può dare l'occasione di dare una preferenza su Lucca, come città della musica.

L'aspetto educativo diventa molto rilevante se si tiene conto che Lucca tiene presenti tutti i momenti educativi significativi per la istruzione musicale, che si ha già alle elementari e poi alle scuole medie e poi un conservatorio, per cui da noi l'istruzione musicale ha una base già completa che inizia con i livelli più bassi e arriva a quelli alti. Non sarebbe male pensare ad una specializzazione, una scuola per il canto.

Intervento di Andrea Colombini¹¹⁷

Il Puccini Lucca Festival nasce nel 2004 e rimane l'unico festival permanente che si svolge per tutto l'anno con concerti. Il nostro festival presenta artisti e programmi diversi ogni sera e il nostro pubblico, che quest'anno toccherà 49.000 biglietti staccati, è un pubblico composto per il 99,9% da non italiani, ma turisti. La macchina

¹¹⁶ Sindaco di Lucca

¹¹⁷ Direttore Festival Puccini e la sua Lucca

organizzativa è una macchina immensa che prevede grande organizzazione con 40 cantanti professionisti, due orchestre sinfoniche e due cori, in una struttura da 12 anni nel territorio e dedicato a un grande artista come Puccini; la presenza pucciniana che prima del nostro festival nn esisteva, una presenza di artisti professionisti che non solo fanno un'operazione culturale turistica ed economica importante ma un'esperienza di formazione perché dovendo cambiare sempre programma hanno l'obbligo di sperimentare spesso. Il sistema di organizzazione si basa su sette giorni di concerto e ogni giorno un leitmotiv diverso. Il festival ha prodotto 4.000 spettacoli circa e da due anni non gode di contributi pubblici quindi è privato ed è stato creato nel 2004 dai soldi miei e della mia famiglia, è stato oggetto di quattro tesi di laurea.

L'aspetto educativo viene pienamente rispettato perché proposti programmi sinfonici pucciniani aperti a tutto il pubblico e gratuiti, che ampliano la proposta culturale. Dobbiamo ringraziare la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e la Fondazione della Banca del Monte di Lucca, che ci finanziano per 1/9 del nostro budget che viene utilizzato per finanziare i concerti dell'orchestra; i concerti si auto finanziano perché gli incassi coprono l'87% della necessità del festival. Il nostro festival punta sulla rinomanza di Giacomo Puccini.

Concordo con il sindaco sul fatto che la musica deve essere coordinata in modo libero e liberale e coordinata, in una città ricca di tessuto culturale come quella di Lucca, non creando cose nuove ma coordinando quelle che esistono.

Intervento di *Marco Mangani*¹¹⁸

Il centro studi Boccherini lavora su un ambito della storia musicale che in Italia non gode di molta popolarità. Boccherini è presente nei canali tematici di Sky ed è il musicista che raggiunge il più numero di "mi piace" nel canale. Non rappresento un'associazione o un gruppo che produce in prima istanza eventi musicali, ma un centro studi pertanto vorrei spiegare perché esistiamo e a cosa serviamo. Il centro studi ha la missione di coordinare, a livello nazionale e internazionale, l'attività musicologica sviluppatasi intorno a Boccherini e il nostro primo compito è il rifacimento del catalogo delle opere: questo risale al 1969 ed è sottoposto da anni a un processo di revisione. Un catalogo non è un'operazione amministrativa, ma una delle operazioni scientifiche più complesse. Se la finalità del nostro centro studi fosse solo quella di soddisfare una curiosità auto-referenziale, potremmo ripensare al nostro compito; in realtà realizzare un lavoro di natura scientifica ha una ricaduta sulla valorizzazione del territorio, perché una conoscenza migliore contribuisce all'organizzazione di una vita musicale basata su una consapevolezza pubblica e condivisa. Il lavoro delle scienze umane ha senso solo se crea sapere condiviso e diffuso che consenta di condividere l'elemento culturale. Il centro studi non si è mai limitato al lavoro scientifico e per questo in 10 anni abbiamo compiuto operazioni come la realizzazione di testi attendibili per imprese musicali importanti e ci siamo

¹¹⁸ Direttore Centro Studi Boccherini

occupati di fornire un sapere ai musicisti così da farli entrare in un percorso di musica. Vogliamo proseguire sulla strada di un centro di ricerca di respiro internazionale perché il nostro comitato scientifico conta nomi molto importanti e vuole essere in rapporto con chi si occupa di musica sul territorio sviluppando collaborazione e mettendo a disposizione le competenze. L'educazione musicale non può limitarsi all'educazione e alla formazione dei musicisti ma deve preoccuparsi della formazione degli ascoltatori del futuro.

Intervento di *Annateresa Rondinella*¹¹⁹

Il comune di Lucca ha inoltrato la domanda per il riconoscimento nel "Network delle città creative" dell'Unesco ma, poiché solo a dicembre sapremo se sarà accolta la domanda, oggi vorrei spiegare cosa è il network e quali sono le ricadute che porta sul territorio. Il Network nasce nel 2004 e si basa sulla convinzione che la cultura svolge un ruolo importante sul territorio urbano per cui i responsabili politici devono essere attenti al ruolo che ha la creatività nella pianificazione della politica economica. Le città creative contribuiscono al tessuto della città nel modo in cui la diversità culturale migliora la qualità della vita e rafforza il senso della comunità aiutando loro a definire un'identità condivisa. Il network ha come obiettivo la creazione di un legame tra città in grado di fare della creatività culturale, la leva per lo sviluppo economico così da proiettare in una dimensione internazionale tutto ciò che è locale. Le città creative rispondono agli obiettivi di sviluppo di azione post 2015: nelle città creative non è il governo che sigla il rapporto ma le città direttamente sviluppano un rapporto di partenariato con l'Unesco di Parigi. Il dossier di candidatura si basa sulla peculiarità del territorio e l'educazione musicale, aspetto innovativo per l'Unesco che mette al primo piano l'educazione e l'inclusione sociale e quindi la musica come strumento per stare insieme e per fare in modo che le diversità diventino punti di forza.

Intervento di *Simone Soldati*¹²⁰

Grazie per l'invito.

Sono il direttore artistico dell'Associazione Musicale Lucchese fondata nel 1964. L'attività dell'associazione è raccolta in due volumi, da Pinsauti nel 1989 e da Cappelletto nel 2014. Per 50 anni l'associazione ha lavorato molto sull'identità musicale della città e questo lavoro ci è servito quale stimolo per disegnare un nuovo approccio, forte di un'esperienza che 40 anni fa ispirò il Festival Marlia che è stato uno dei primi esperimenti di musica, beni culturali e territorio. Il nuovo capitolo si è concretizzato nel maggio scorso al "Lucca Classical Music Festival", manifestazione organizzata dall'associazione con la collaborazione del Teatro del Giglio e la Cassa di Risparmio di Lucca. Negli ultimi anni sono nate molte manifestazioni che si

¹¹⁹ Segretario Generale Federazione Italiana Centri e Club Unesco

¹²⁰ Direttore Artistico Associazione Musicale Lucchese

concentrano in una disciplina e che hanno contribuito alla creazione e al consolidamento di un fenomeno di turismo culturale di qualità che risponde ad un bisogno di conoscenza e condivisione di saperi ed emozioni. Il “Lucca Classical Music Festival” ha avuto alcune anteprime nel mese di aprile e nasce dal desiderio di restituire la fruizione del patrimonio che la città di Lucca offre, all’insegna dell’educazione e divulgazione che la musica propone rivolgendosi a tutti. Caratteristici del progetto sono gli incontri con personaggi di diversi ambiti che restituiscono una riflessione su temi riguardanti la musica o l’espressione artistica per suscitare curiosità e approfondimento. La manifestazione aveva diversi patrocini tra cui Expo e Regione Toscana e a livello locale c’è stato un forte sistema di collaborazioni. Si tratta di una manifestazione che guarda al bambino e all’adulto, dove la persona possa incontrare la bellezza del luogo oltre il materiale e il tangibile per cercare l’utilità della cultura e dell’opera d’arte.

Intervento di *Alessandro Tambellini*

La Casa Museo di Puccini è uno dei pochi musei in pareggio e che, se non ci fossero le spese di ammortamento, avrebbe 6.000 € di attivo. Abbiamo compiuto un lavoro di diffusione del nome di Puccini e di ciò che possediamo tramite un’operazione che ha dato buoni frutti. La Fondazione è depositaria del più grande patrimonio epistolare appartenuto a Puccini e lo scorso anno abbiamo acquistato alcune pagine inedite di Puccini e acquisito il fondo epistolare del Pucciniano, il tutto fa parte del fondo per tutti gli studiosi. Dal punto di vista istituzionale si potrebbe dare vita, insieme al teatro che gode dei fondi per lo spettacolo, ad un’attività che riguardi Puccini dopo il vuoto lasciato nel 2008, dalla celebrazione dei 150 anni dalla nascita del maestro. Potremmo riprendere il filo interrotto dopo il 2008? Abbiamo così deciso di dare vita ai “Giorni di Puccini, iniziativa voluta da me che ha dato i primi frutti quest’anno. Si chiamano “Giorni di Puccini” perchè si svolgono tra la data di morte e quella di nascita del maestro nell’arco di un mese e oltre, avendo come riferimento le sue opere e tutto ciò che può essere connesso. Quest’anno iniziamo con la Butterfly e molte altre attività per poi concludere il 10 gennaio; il cartellone è consolidato e vorremmo sempre più che questo fosse nel tempo, sia in termini quantitativi e qualitativi. Il programma del 2016 e 2017 è già stabilito e ho già incontrato il direttore artistico del teatro di New York per una collaborazione ad ampio raggio. L’istituzione non deve essere competitiva con l’estero ma mette in campo le iniziative per la valorizzazione del patrimonio della città. La volontà è mettere in campo qualcosa che riguardi il ‘700 musicale lucchese con il ‘700 musicale europeo. L’ambizione di Lucca è diventare qualcosa di diverso da Salisburgo perché non si vuole creare un apparato musicale per un turismo internazionale di altissimo livello ma creare cultura musicale per tutti. Vorremmo far vivere Lucca anche di musica creando un trambusto che serva alla nostra crescita. La città di Lucca ospita già un Summer Festival e un Lucca Jazz: sarebbe possibile ipotizzare l’Istituto Boccherini aperto alla musica contemporanea, al pop e a ciò che il mondo contemporaneo esprime accanto alla formazione tradizionale; vorremmo immaginare qualche derivazione che sia vicina alla

contemporaneità perché sarebbe un grande successo avere una educazione musicale estesa.

E' necessario dunque educare gli ascoltatori che siano appassionati alla musica, grande elemento di fratellanza. Possiamo fare molto in ambito musicale per rafforzarlo in relazione alle esigenze di rappresentazione delle nostre grandi chiese. Tutto questo può avere un ritorno importante sul turismo di qualità ma che può trovare nella nostra città un grande riferimento che consenta di raccontare la nostra città. La Fondazione Puccini svolge un ruolo di coordinamento delle pulsioni della nostra città senza intromettersi in altre questioni così che ci sia una logica nello svolgimento della vita culturale della città. Il grande lavoro di studio è un'operazione che ha sempre un riferimento scientifico. Se la città di Lucca si muove sulla musica si può immaginare un momento di celebrazione dell'opera lirica a livello internazionale per una ventina di giorni. Le iniziative e le suggestioni sono molteplici: potremmo davvero impostare la nostra vita culturale seguendo la musica su molti livelli, tenendo conto di ciò che abbiamo e di ciò che vorremmo.

WS 8 - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, RIGENERAZIONE URBANA E RIFLESSI SUI VALORI IMMOBILIARI E SULLE ATTIVITÀ TURISTICHE

*In collaborazione con **FIAIP – Federazione Italiana Agenti Immobiliari Professionali***

Francesca Velani, Raffaele Dedemo, Gilberto Bedini, Carlo Lancia, Aldo Patrino, Nino Scripelliti, Saverio Urzioli

Intervento di Francesca Velani

Buona sera a tutti.

Vi do il benvenuto a LuBeC da parte di Promo PA Fondazione.

Questi due giorni ci hanno permesso di raccogliere diversi contributi importanti che andranno a comporre un documento che sarà presentato al ministro dei Beni Culturali, ai Direttori generali e alle regioni con l'appoggio della Regione Toscana e di altre regioni che in questi giorni erano a LuBeC; riteniamo che sia fondamentale che dai dibattiti e dalle discussioni di questi incontri emergano elementi sostanziali che ci possano portare a realizzare progetti concreti, altrimenti rischiamo di fare discussioni o lunghi incontri che possono non dare i risultati sperati.

Questa sessione potrà contribuire con stimoli sicuramente interessanti, quindi vi invito a partecipare al dibattito che ci sarà alla fine della tavola rotonda.

Al workshop organizzato in collaborazione con FIAIP si parlerà di un'importante proposta che ci deve far riflettere su come cambia il nostro modo di percepire le città, anche da parte dei turisti e dei viaggiatori, l'approccio e di come dobbiamo imparare a migliorare l'organizzazione del loco dell' accoglienza.

Il tema della valorizzazione del patrimonio culturale rispetto alla rigenerazione urbana riflessa sui valori immobiliari delle attività turistiche è un tema su cui, come Fondazione, lavoriamo da tanti anni e oggi i contributi si attesteranno su questo tema portando sia casi che proposte.

Intervento introduttivo di Raffaele Dedemo¹²¹

Buon pomeriggio.

Porto anche i saluti del nostro Presidente Nazionale, Paolo Righi, che non è potuto essere qui presente per impegni istituzionali. Rappresento la Federazione italiana Agenti Immobiliari e in tal senso vorrei subito fare una precisazione: quando si pensa ad agenti immobiliari, spesso si pensa solo ed unicamente alle agenzie immobiliari classiche che molti di voi sicuramente conoscono dove si può trovare una casa in

¹²¹ Vice Presidente al Settore Turistico FIAIP

vendita, ma la Federazione è composta da diverse realtà, tra cui gli agenti immobiliari turistici e quindi agenzie immobiliari che si occupano abitazioni ad uso turistico. Il turismo, come tutti sanno, dovrebbe essere una risorsa importantissima per questo Paese e dovrebbe essere l'equivalente del petrolio per i Paesi arabi quindi la nostra ricchezza, il nostro oro nero. Vivendo a Venezia, in una città che ha un forte impatto turistico come anche la Toscana o altre località in altre parti d'Italia, abbiamo pensato di dover fare un qualcosa che potesse essere utile per tutti i turisti che vogliono conoscere il nostro Paese. In Italia non esiste a tutt'oggi una normativa unica per tutto il territorio italiano sul tema delle locazioni turistiche pertanto troviamo, sia a livello provinciale o anche dirittura comunale, norme diverse.

In tutto il mondo la classificazione delle strutture ad uso turistico è fatta in base alle stelle per cui per negli alberghi si va da una a cinque stelle e vi sono anche altre realtà ad esempio c'è chi usa i leoni, come succede a Venezia, o nominativi e ciò determina molta confusione anche per il turista; non potendo imporre una legge nazionale, abbiamo pensato di certificare degli standard di qualità delle case-vacanza.

Molte famiglie formate da cinque, e a volte fino a sette persone, che prima andavano in albergo, scelgono oggi sempre di più gli appartamenti ad uso turistico rispetto ad un albergo perché lo trovano più conveniente. Il turista che arriva in Italia e sceglie una struttura turistica deve trovare il meglio, non solo a livello abitativo ma anche di accoglienza, e purtroppo siamo indietro perché la Francia al momento è il primo Paese al mondo riguardo il turismo. Promuoviamo questa novità per stimolare l'offerta di qualità in Italia e abbiamo diverse agenzie immobiliari che hanno scelto la qualità come obiettivo da perseguire. Abbiamo deciso di attribuire un punteggio che va da uno a cinque stelle per fornire una valutazione obiettiva del livello del servizio offerto, una sorta di marchio di qualità. Le procedure si svolgono attraverso un sito in cui vanno inserite la Regione e la cittadina nella quale si trova l'immobile e attraverso un codice, che ciascuno dei nostri associati avrà, andrà a compilare una serie di campi per questa autocertificazione.

Si inizia a creare uno standard di certificazione che speriamo possa essere adottato anche a livello globale e di cui tutti possano beneficiarne. Il nostro obiettivo è poter offrire un servizio anche a chi ha particolari richieste e poter dare la migliore accoglienza possibile; per far questo, visto che parliamo di cultura, proporremo di poter dare degli appartamenti a disposizione anche per determinate manifestazioni, sagre o eventi in tanti borghi d'Italia di cui molti stranieri, ma anche molti di noi, non conoscono l'esistenza.

Ho usato il termine cultura parlando di turismo perché riteniamo che l'accoglienza sia una forma di cultura e perché le persone vengono nel nostro Paese non solo per soggiornare o per visitare musei e città ma anche per scoprire uno stile di vita che è diverso dal resto del mondo, riteniamo quindi importante far conoscere tutte le sfaccettature della nostra realtà; la certificazione di standard di qualità sarebbe il primo passo essenziale per arrivare un giorno ad avere pari opportunità all'interno del territorio nazionale e per innalzare il turismo.

Intervento di *Gilberto Bedini*¹²²

Buonasera a tutti.

Mi fa piacere sentire parlare di turismo come cultura perché sono architetto e lavoro come consulente per l'amministrazione pubblica per la pianificazione urbanistica e per gli interventi di restauro.

Il turista deve essere considerato come un ospite gradito e non un invasore subito. Ludovico Quaroni, grande urbanista di livello internazionale, paragonava Lucca a Venezia, affermando che sono ambedue isole importanti, una di terraferma e una in laguna, che hanno un carattere identitario spiccato e una cultura peculiare per cui non ci si può avvicinare se non come ospiti graditi. Le città di oggi, ma in particolare mi riferisco a Lucca, possono sostenere progetti che si possano avviare secondo il concetto di qualità dell'ospite e ritengo che la scheda di qualità pocanzi proposta la condivido in pieno, specialmente per gli appartamenti in affitto perché le schede di qualità per le strutture alberghiere o per gli esercizi agrituristici sono già presenti nel mondo dello sviluppo turistico. Lucca ha avuto e ha ancora molte possibilità di riqualificare la scena urbana e il tessuto urbano introducendo anche nuove funzioni e andando a riqualificare il tessuto urbano introducendo nuove funzioni e andando a riqualificare un patrimonio immobiliare che è inestimabile.

Pochi anni fa, tramite iniziative condotte da varie amministrazioni, vi sono stati interventi di riqualificazione nella parte centrale della città, Piazza Napoleone, Palazzo Ducale, gli ambiti adiacenti come la piazza del Teatro e piazza del Duomo, cercando di invogliare e far capire quali sono le possibilità di investimento dal punto di vista immobiliare ma anche culturale; gli interventi dell'amministrazione pubblica possono essere interventi moltiplicatori che possano dare spazio anche ad altri interventi.

Lucca si trova inoltre in una condizione di crescita ferma, perché ci sono una serie di dati riguardo trend positivi, e lo sviluppo del turismo lo dimostra.

Intervento di *Carlo Lancia*¹²³

Buonasera.

Sono Carlo Lancia, Direttore di Ance Toscana, l'associazione che rappresenta i costruttori edili, categoria controversa ma fondamentale per l'economia e per lo sviluppo economico. Il tema di oggi è molto affascinante, si parla di valori immobiliari e mi permetto di ampliarlo. Qual è il rapporto tra turismo riqualificazione urbana? Le due cose si autoalimentano. Se faccio riqualificazione urbana miglioro l'immagine della città e creo casi di sviluppo economico. Vi riporto un esempio classico e anche banale: Bilbao una volta era famosa per le sardine in scatola e la scuola di calcio, l'Atletico Bilbao; ha avuto una profondissima crisi industriale e oggi se dico Bilbao, anche le persone nemmeno tanto colte, pensano al famoso museo.

¹²² Architetto e Urbanista

¹²³ Direttore ANCE Toscana

A Firenze si è acceso un dibattito sugli effetti che tra il turismo e l'urbanistica perché se da un centro storico espello la residenza, attraverso transazioni immobiliari e fenomeni sociali e tendo a favorire dei frazionamenti di unità immobiliari, avrò un centro storico fatto di strutture ricettive con tutti i problemi, anche di natura fiscale e non faccio una vera politica di riqualificazione urbana perché tendo a specializzare troppo un'area della città. La politica urbanistica è una cosa complessa che deve tener conto di tutte le esigenze e non può essere monotematica.

Intervento di Aldo Patruno¹²⁴

Buonasera a tutti.

Noi passiamo per essere il primo proprietario pubblico del Paese in realtà ormai il venti per cento residua alla proprietà statale, l'ottanta per cento delle proprietà di comuni regioni le province pubblico in senso lato. Negli ultimi tempi svolgiamo sempre di più un ruolo di assistenza e di supporto agli enti territoriali dove esiste un serio problema di competenze professionali nell'ambito della gestione di questi processi di rigenerazione urbana. Sono lieto di partecipare a questo convegno perché qui a LuBeC abbiamo presentato il Progetto Valore Paese Dimore, che era originato da una esperienza concretamente realizzata a Firenze: la riqualificazione della villa Tolomei, trasformando una villa storica cinquecentesca abbandonata e ridotta a discarica, in un resort cinque stelle con un recupero dell'aria agricola circostante, circa diciassette ettari di parco trasformati in azienda che produce Chianti DOC e olio DOP.

Dopo l'esperienza virtuosa si è avviato un progetto che abbiamo chiamato Valore Paese Dimore volto a cercare di individuare, sull'intero territorio nazionale, immobili con caratteristiche simili a quelle della villa, cioè immobili di prestigio ubicati in località di particolare richiamo turistico e che fossero suscettibili ad essere riqualificati e trasformati, a sostegno di una riqualificazione dell'offerta turistica.

Abbiamo iniziato con l'individuazione di un centinaio di immobili di proprietà dello Stato che potessero rientrare in questa iniziativa e ne abbiamo cercati altri sul territorio, con un avviso pubblico nel 2012, chiedendo ai comuni, alle Regioni, alle Province e agli altri proprietari pubblici di candidare immobili con le stesse caratteristiche per un totale finale di duecento immobili; il valore aggiunto di questi immobili non sta nella singola valorizzazione ma nella creazione di un brand, che noi avevamo chiamato Valore Paese Dimore, che potesse in qualche modo innescare processi virtuosi, cercando di smentire la tesi per cui i patrimoni pubblici sono funzionali all'abbattimento del debito pubblico e al risanamento del debito pubblico; purtroppo non è così per diverse ragioni sia perché i valori di questo patrimonio sono a volte incommensurabili sia perché spesso, dati determinati valori che pur spesso sono quelli a cui gli immobili sono iscritti a bilancio pubblico, gli immobili non vengono aggiudicati all'asta per cui o non si riesce a venderli o non si riesce a venderli

¹²⁴ Dirigente Responsabile Sviluppo Progetti di Valorizzazione Agenzia del Demanio

ai valori ai quali lo Stato o i Comuni o le Regioni Province si aspetterebbero di vendere.

Negli ultimi anni abbiamo portato avanti una serie di operazioni straordinarie di finanza pubblica a fine anno in cui, non essendo in grado il mercato di assorbire questa massa importante di immobili tra cui caserme dismesse, grandi compendi ospedalieri dismessi, queste operazioni sono state condotte con la Cassa Depositi e Prestiti; anche in quel caso non siamo riusciti a vendere più di tanto perché i fondi immobiliari alla Cassa depositi e prestiti che operano secondo regole di mercato hanno spesso valutato immobili stimati cento nell'ambito dei bilanci degli enti pubblici proprietari, nella migliore delle ipotesi, al 50% di quel valore e siamo arrivati anche a valutazioni negative del valore di mobili di questo genere.

Questo è un dato non irrilevante nella considerazione del patrimonio pubblico quale strumento di riduzione del debito. Questo patrimonio può servire ad innescare processi di valorizzazione economica sul territorio e processi di sviluppo locale e in questi ultimi anni tutti gli analisti hanno evidenziato che proprio la valorizzazione in senso turistico ricettivo è lo strumento attraverso il quale mettere a disposizione il patrimonio per innescare questi circuiti.

Siamo in grado ora di selezionare di volta in volta specifici portafogli da sottoporre all'attenzione del mercato in funzione degli obiettivi delle funzioni e delle destinazioni che siamo andati, come agenzia del demanio in rappresentanza della proprietà o a supporto della proprietà di terzi, a concordare con i Comuni. Non solo con i Comuni, infatti cito un'operazione che caratterizza l'ultima di queste iniziative chiamata Valore Paese Fari e che sono orgoglioso di poter annunciare che verrà lanciata con bando pubblico di particolare rilievo. Al progetto Valore Paese Fari si è arrivati selezionando nella lista duecento immobili dietro i quali c'è una *due diligence*, uno studio di fattibilità, un'approfondita analisi urbanistica e una concertazione con le regioni, il Ministero dei Beni Culturali la difesa e altri soggetti; vorrei evidenziare che i fari rappresentano l'oggetto del desiderio di tanti italiani e in realtà sono il bene demaniale più complesso in assoluto dal punto di vista amministrativo perché a volte vi sono le competenze gestionali anche 15 soggetti tra cui le capitanerie di porto, la difesa, il demanio, il Ministero dei Beni Culturali e altri; avendo fatto una ricognizione approfondita e attenta di questo portafoglio siamo andati ad individuarne solo undici con l'idea di dimostrare che il progetto fosse fattibile; si tratta di undici pezzi, di cui sette di proprietà dello Stato e cioè gestiti dall'Agenzia del Demanio e sono: il faro di San Domino alle Isole Tremiti, il faro di Punta Imperatore a Forio d' Ischia, il faro di Capo d' Orso e quattro affascinanti fari in Sicilia ad Ustica, Levanzo, Favignana, Augusta e Siracusa; altri fari in Toscana, nell'isola di Formica e Capo Rizzuto in Calabria sono ancora nella disponibilità del Ministero della Difesa perché tutti i fari di cui stiamo parlando, in quanto strumento di segnalazione, sono di competenza della Marina Militare.

Abbiamo quindi messo insieme sette fari di demanio civile e sette di demanio militare con la stessa ispirazione e la stessa prospettiva, cioè quella di attivare una forma di partenariato pubblico-privato al quale non si arriva se prima non si è definito un partenariato pubblico-pubblico, perché prima di arrivare a proporre al mercato un

immobile pubblico occorre che tutti i soggetti pubblici coinvolti competenti si mettano d' accordo altrimenti non ci sarà nessun operatore di mercato che si avvicini nemmeno a prendere in considerazione l' ipotesi.

La proprietà, l' agenzia al demanio, la difesa in termini di gestione, il Comune di competenza per le destinazioni urbanistiche, la Regione, laddove la variante urbanistica richiede; nel caso della Sicilia che è una Regione a statuto speciale, abbiamo fatto anche un accordo specifico con la Regione Siciliana superando un antico problema che generava soltanto contenzioso negli ultimi decenni e cioè una Regione a statuto speciale rispetto al patrimonio statale ha il diritto di acquisire quegli immobili nel momento in cui lo Stato non viene utilizzato; così le Regioni acquisivano immobili ma non facevano altro che sommarli a immobili già inutilizzati e così abbiamo trovato un accordo banalissimo in base al quale prima li valorizziamo, prima attribuiamo destinazioni d' uso nuove e utili, prima individuiamo un concessionario sul mercato quindi lo cediamo anche in proprietà alla Regione perché a quel punto non è più un problema di proprietà ma è un problema di valorizzazione di quel patrimonio.

L'obiettivo prioritario del pubblico rispetto ad iniziative di questo genere non è quello di far cassa, anche se poi la cassa viene perché vi sono aggiudicazioni che portano a risultati inaspettati ma sottolineo che questi sono immobili inalienabili e quindi non possono essere acquistati, possono essere soltanto acquisiti in uso per un tempo lungo attraverso strumenti concessori; l'obiettivo è quindi innescare un processo virtuoso di valorizzazione territoriale, di sviluppo economico, di riqualificazione dell' offerta turistica e, se posso dire, anche di riduzione dei costi materiali ma anche costi immateriali.

Rimango a disposizione per ulteriori dettagli.

Grazie

Intervento di *Nino Scipelliti*¹²⁵

Il tema di questo convegno mette in luce il modo in cui la valorizzazione passi attraverso un afflusso degli investimenti di capitali da impiegare nelle varie operazioni sulle proprietà edilizie già utilizzate e da utilizzare, a seguito di ristrutturazioni e miglioramenti funzionali. L'attuale situazione del mercato è tragica perché chiunque abbia un immobile utilizzato come bene rifugio è ora diventato "bene prigioniero", poiché il mercato non assorbe le domande di vendite e locazioni e per cui sarebbe utile fare un elenco dei fattori positivi e negativi del turismo. Il turismo è chiaramente indotto da manifestazioni culturali, sia grandi eventi culturali che piccoli, per cui qualunque forma di turismo è un fattore positivo per la proprietà immobiliare; per i centri storici bisogna chiarire che le differenze di condizioni di qualità sono ben maggiori di quelle che si possono riscontrare nelle periferie perché nei centri storici vi sono zone di effettivo e reale degrado, difficili da recuperare. Il turismo, in queste zone degradate, può agire poco se non come stimolo ad un'eventuale domanda di

¹²⁵ Vicepresidente Confedilizia

acquisto. Si sommano inoltre le difficoltà nell'attrarre gli investimenti e il denaro e, riguardo l'aspetto fiscale, c'è una imposizione che assorbe tutto il reddito lordo.

Elencando dunque tutti i fattori positivi e negativi, purtroppo quelli negativi prevalgono economicamente e non si nota un indizio di inversione della tendenza; siamo dunque favorevoli ad ogni attività che possa innescare un processo virtuoso quindi il turismo, specialmente se indotto da manifestazioni culturali, può essere un innesco virtuoso di questa situazione e va certamente favorito.

Questa attività ricettiva libera è oggetto di una persecuzione da parte delle autorità amministrative, in questo momento ad esempio vi è a Firenze il lancio di un'applicazione che consente di affittare immobili privati per un numero limitato di pernottamenti per cui si sono scatenati comuni.

I fattori negativi che frenano l'afflusso di capitali negli immobili sono ancora abbastanza prevalenti ma speriamo però che il mutamento culturale possa portare a cambiare e risolvere questioni di degrado dei valori.

Grazie

Intervento di Saverio Urciuoli¹²⁶

Sono uno storico dell'arte e dirigente ma ho lavorato dieci anni presso il Ministro delle Finanze e diciassette al Consiglio di Stato, per cui ho una esperienza oltre che storico artistica anche amministrativa e fiscale. Riguardo i task credit per la riqualificazione sono state escluse quelle attività che non sono imprenditoriali, l'impresa che attesta un'entrata e paga le tasse può beneficiare anche del credito di imposta; vi sono criteri e norme che vogliono tutelare l'impresa e non scoraggiare ma è anche giusto che esista un normatore che regoli tutto. L'incremento del turismo mi stupisce e mi porta a domandarmi cosa sia un bene culturale: bene culturale è qualsiasi testimonianza materiale e immateriale che ha valore di civiltà. Sento parlare spesso di qualità e mi domando la qualità in rapporto a quale parametro venga stabilita, ad un turismo che gioca sull'élite? Quando si parla di riqualificare gli appartamenti rispetto a quali standard ci si propone? La qualità è proporre all'utente e al consumatore un'offerta turistica in ragione dei propri interessi.

Condivido la valorizzazione e la classificazione nella misura in cui possano offrire a tutta l'utenza e ai consumatori possibili ciò che desiderano cosicché non ci sia soltanto un turismo sostenibile, rispettoso e responsabile ma anche un uso della cultura sostenibile ovvero di una possibilità di poter offrire a tutti i turisti di qualsiasi estrazione sociale e di qualsiasi età, quell'elemento culturale che vogliono e vanno cercando, che sia espressione di una qualsiasi produzione.

L'arte sta al turismo come la farina sta al pane e per poter far del turismo qualsiasi "farina" è importante per poter arrivare al fruitore e al consumatore. Agli Stati Generali del Turismo Sostenibile è stata evidente la richiesta unanime da parte delle autonomie locali, agenzie di tour-operator, addetti ai lavori e autorità locali, che lo Stato dia delle direttive per tutto il territorio nazionale, delle linee guida. La

¹²⁶ Direzione Generale Turismo MiBACT

riqualificazione sta avvenendo ad esempio Roma, in particolare a Tor Marancia, dove artisti di strada o non di strada stanno affrescando e dipingendo le facciate di palazzi che stanno diventando un' attrazione turistica. Se ci fosse un'orchestrazione, si potrebbe portare una competitività tra gli Stati.

Conclusioni di *Raffaele Dedemo*

Qualità per noi vuol dire che un turista che vede un determinato immobile attraverso le foto o magari una planimetria veda l'immobile reale senza future sorprese. Vi sono diverse richieste da parte del turista e noi per qualità intendiamo semplicemente che egli abbia quello che veramente vuole.

Riguardo la mancanza di linee guida, ci son certe realtà nella quale una persona che magari ha un appartamento che vuol mettere un uso turistico si spaventa talmente tanto delle cose che non son chiare da fare che poi ti trovi per forza che questo lavora nel sommerso; noi non vogliamo il sommerso ma vogliamo che la gente paghi le tasse e censisca gli appartamenti perché forse, se tutti gli appartamenti che sono ad uso turistico da molti che hanno paura, fossero realmente allo scoperto non saremo così indietro dai Francia come siamo oggi. Per cui noi vogliamo essere più avanti da questo punto di vista e che ci sia un ritorno anche dal punto di vista di tassa di soggiorno di tassazione sulle rendite dei mobili e avere comunque un sistema che possa funzionare sia nel rispetto di proprietari che nel rispetto dei consumatori che in questo caso sono intesi come gli utenti che avranno a soggiornare.

CONVEGNO DI CHIUSURA

FORUM CON I NEO DIRETTORI DEI MUSEI – PROGETTI E SFIDE PER UNA PROMOZIONE MUSEALE A LIVELLO INTERNAZIONALE

In collaborazione con **Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo**

Salvatore Carrubba, Serena Bertolucci, Anna Coliva, Mauro Felicori, Paolo Giulierini, Carmelo Malacrino

Intervento di apertura di **Salvatore Carrubba**¹²⁷

Grazie presidente per l'opportunità che LuBeC offre a tutti noi.

La vostra presenza conferma l'interesse di questo pomeriggio nel corso del quale potremmo conoscere alcuni dei nuovi Direttori dei grandi Musei italiani e verificare con loro quelle che sono le linee lungo le quali si muoveranno, alla luce naturalmente delle riforme che sono state attuate, di cui la loro nomina è una delle conseguenze principali questo tema.

Questo è uno dei temi fondamentali delle nuove politiche culturali, è stato dato un forte impulso dal ministro Franceschini con le riforme che ha fatto e inoltre non dimenticherei, perché secondo me è una questione che a loro interessa molto e ci riguarda tutti, l'altro aspetto della riforma legato all'Art Bonus, alla generosità dei privati che, con le nuove norme fiscali, contribuiscono al funzionamento dei musei italiani sul quale sviluppare il futuro dei nostri musei.

La nomina dei nuovi direttori, come voi sapete, ha suscitato grandi discussioni, con polemiche e reazioni spesso spropositate che hanno rischiato, e rischiano, di far perdere di vista quelli che sono i punti di sostanza del nuovo corso dei musei italiani.

I punti che sintetizzerei si concentrano sulla riforma, che non riguarda tanto la nomina e le selezioni di nomine dei direttori, ma riguarda la vera novità e la vera rivoluzione che sta nella parola autonomia: cioè l'autonomia che si dà ai musei, che avranno dei propri organi; lo stesso ministro Franceschini ha sottolineato che i musei statali non esistevano e che anche i musei più grandi erano uffici diretti da un funzionario di tendenza della sovrintendenza: ora i nuovi Direttori avranno autonomia fiscale e amministrativa, entrate proprie, un comitato scientifico; si tratta quindi di una rivoluzione che offre ai Musei delle possibilità di governance molto diverse da quelle del passato.

Il secondo punto riguarda l'implementazione dell'autonomia del consiglio d'amministrazione: quali saranno le competenze per nominare i membri dei consigli d'amministrazione?

Ci saranno delle competenze legate al patrimonio e alla tutela, si cercheranno delle competenze per ottenere finanziamenti esterni e per aprire i rapporti con i privati;

¹²⁷ Giornalista Sole24Ore

naturalmente tutto dipenderà dagli obiettivi che si porranno e si indicheranno a questi organi.

Il terzo punto: l'autonomia. Grazie all'autonomia di cui essi godono possano attuare delle politiche valorizzazione diverse e più efficaci rispetto a quelle del passato. Ma cosa vuol dire valorizzazione? Qui si apre un altro dibattito. Perché alcuni ritengono che valorizzazione significa esclusivamente mettere a reddito e altri, tra cui anche il sottoscritto, ritengono che la parola valorizzazione non abbia a che fare esclusivamente il profilo economico, come ha detto Antonio Natali in una sua dichiarazione, ma abbia a che fare piuttosto con il produrre cultura. Il tema della della valorizzazione è un tema fondamentale nel quale misureremo la possibilità dei musei di cambiare, di aumentare di centinaia di migliaia di volte i visitatori dei musei stessi, che spesso sono imprese talmente delicati che non potrebbero tollerare più del flusso di visitatori che hanno, nella direzione di abbandonare una percezione dell'opinione pubblica che il museo sia una vetrina, un magazzino e non una macchina di cultura nella quale si può quindi tornare periodicamente e regolarmente, come succede nei grandi musei stranieri che sono dei punti di attrazione continua per le famiglie, per i ragazzi, per gli anziani.

I direttori si dovranno misurare con dei vincoli esterni che rimangono molto forti perché non ci sono soltanto quelli burocratici, sindacali e finanziari.

Il tema della gestione economica e soprattutto il tema dei finanziamenti da parte del pubblico e delle istituzioni, rimane un tema importante da collegare alla possibilità, adesso incoraggiata, di poter cercare dei fondi nei finanziamenti privati, e quindi di aprire un rapporto più proficuo con il mondo privato, obiettivo difficile tenendo conto della dispersione della ricchezza. Inoltre vi è l'aspetto positivo che concerne la ricchezza del patrimonio museale italiano: ci sono molti punti con i quali i direttori dovranno misurarsi e adesso li valuteremo con loro.

Prima di dare la parola alla ai nostri ospiti voglio ricordarvi il messaggio che ci ha mandato il senatore Marcucci, Presidente della Commissione Cultura del Senato, che sarebbe dovuto essere qui con noi. Rivolge a tutti i suoi saluti, ricordando le tappe di questa di questa riforma e l'impegno che il ministro Franceschini e le commissioni parlamentari hanno dimostrato per raggiungere gli obiettivi.

Ci scrive Marcucci che fu lo stesso ministro a presentare la riorganizzazione con queste parole: E' l'opportunità per porre rimedio ad alcuni problemi che da decenni segnano l'amministrazione dei Beni culturali del turismo in Italia, lungo sei linee di azione: possiamo prendere queste sedi neanche come prefazione finale alla nostra tavola rotonda cioè una piena integrazione tra cultura e turismo, la semplificazione dell'amministrazione periferica, l'ammodernamento dalla struttura centrale, la valorizzazione dei musei italiani, la valorizzazione delle arti contemporanee, il rilancio delle politiche di formazione e valorizzazione del personale del Ministero.

Intervento di *Serena Bertolucci*¹²⁸

Buongiorno a tutti.

Quando ho pensato a cosa dire al convegno, ho subito avuto chiara l'idea di voler partire ricordando a tutti il discorso che il presidente Mattarella ha fatto nel momento del suo insediamento, perché io l'ho notato e spero che l'abbiate fatto anche voi. E' stata la prima volta che un Presidente della Repubblica ha inserito la parola musei nei luoghi di rappresentanza dello Stato, per me è stato un passo avanti che ci ha caricato di energia perché finalmente insieme alle scuole e alle istituzioni primarie, i musei sono stati considerati i propri veri luoghi di rappresentanza del nostro stato; questo discorso mi ha fatto venire in mente una delle parole chiave che secondo me è alla base del nostro ruolo e cioè la responsabilità: da questo momento in poi noi siamo veramente responsabili di ciò che faremo e i tempi dovranno essere più veloci perché chi ha l'autonomia di prendere le decisioni se ne dovrà assumere le conseguenti responsabilità.

Nel nostro Paese, in cui qualche volta è un po' difficile ricondurre alle scelte le responsabilità precise, questo è un meccanismo importante che valorizza questo nostro compito.

Provengo da una realtà molto particolare e molto poco nota ma, in realtà, un museo che già assume in se tutte queste caratteristiche dell'indipendenza: Villa Carlotta, un luogo che si mantiene da solo, è dello Stato ma affidato ad un ente privato che ha completa autonomia di bilancio; questo vuol dire anche che si assume l'onere della manutenzione straordinaria e non solo ordinaria, il che vuol dire svincolare completamente il padrone di casa, quindi lo Stato, da ogni possibile ordine finanziario; ho vissuto sulla mia pelle tutto ciò, anche il fatto che sia possibile e quindi possiamo farlo.

Le vie che abbiamo intrapreso e che, secondo me, sono quelle da perseguire sono: agire, decidere e lavorare.

Intervento di *Anna Coliva*¹²⁹

Le parole fondamentali sono che sono emerse e che emergeranno inevitabilmente sono appunto autonomia, responsabilità e poi la famosa valorizzazione. Riguardo l'autonomia, la riforma voluta da Franceschini è fondamentale per la consapevolezza che ognuno di noi deve avere del patrimonio che gestisce e quindi consapevolezza gestionale prima di tutto; inoltre anche se è stato detto e ridetto, ma servirà ripeterlo, i musei finora non solo erano privi di autonomia ma anche impossibilitati a calcolare quali fossero i loro costi reali. Per le entrate lorde era un po' più facile, per i costi assolutamente possibile; per riuscire a capire il costo della Galleria Borghese, per esempio anche solo per averne un'idea, ho sempre dovuto lavorare su proiezioni che

¹²⁸ Direttore di Palazzo Reale di Genova

¹²⁹ Direttore Musei di Galleria Borghese di Roma

venivano da realtà parallele, quindi la possibilità di conoscere un bilancio è qualcosa che porta con sé automaticamente una consapevolezza di gestione: tale consapevolezza ci fa assumere finalmente delle vere responsabilità per fortuna o per disgrazia, responsabilità nei confronti del patrimonio che noi gestiamo. Finalmente si tratta di non brancolare nel buio ma avere esattamente il quadro, la responsabilità e quindi l'onere di sapere dove, come e in che misura destinare dei fondi o sottrarli. Questa grande riforma ha bisogno di una finalità che dovrebbe essere un grande progetto culturale per il paese centrato sulla valorizzazione, parola ambigua, come ha detto adesso il dottor Carruba, perché è una parola di cui non si conosce bene il significato anche se in realtà è molto semplice: la valorizzazione è sinonimo di tutela. La tutela valorizza un bene, perché se un bene è sconosciuto o in cattivo stato soltanto la tutela può valorizzarlo, restaurandolo o facendolo conoscere. Inoltre la ricerca è ciò che è mancato per circa trenta anni all'interno dei nostri musei; questi sono diventati dei depositi di opere, col tempo depositi più redditizi perché si è iniziato a prestare le opere, ma sono ricavi assolutamente miserabili. Un famoso slogan che ha fatto tanto scalpore recitava “Con la cultura non si mangia”: si invece, con la cultura si mangia.

La ricerca e la valorizzazione servono a rendere i nostri beni remunerativi: questo è stato il grande deficit del panorama culturale italiano negli ultimi trent'anni; sarà molto difficile recuperare il deficit italiano e, se si potesse riassumere o semplificare, è lo stesso deficit che si ha nel fare impresa, nel fare produzione e alla fine in alcuni posti addirittura un deficit democratico, che è quel che ha colpito i Paesi con enormi risorse naturali.

Ci sono degli studi di economia che dicono che i Paesi ricchi di risorse naturali, di petrolio o di qualunque minerale, hanno un deficit di imprenditoria e di creatività dal punto di vista economico industriale.

Sono paesi, tranne forse con l'unica eccezione degli Stati Uniti, destinati a morire delle loro risorse perché non riescono a metterle a frutto e ritengo che l'Italia abbia lo stesso problema.

Esaminata da un punto di vista degli studi economia, potremmo dire che l'Italia ha subito la maledizione delle risorse culturali perché, ritenendo di possedere il più grande patrimonio culturale del mondo, abbiamo pensato che potesse passivamente essere sfruttato come si sfrutta il petrolio, non a caso nacque la metafora del giacimento culturale petrolifero, metafora orrenda perché un giacimento petrolifero si consuma e finisce e per noi non è così. Abbiamo provocato un analfabetismo di ritorno nel nostro Paese che ci pone al quarantasettesimo posto nella classifica OCSE per l'innovazione: questo è un dato spaventoso.

Quello che il grande progetto dovrebbe dare per il paese è proprio quello di trasformare, come fanno per esempio tanti paesi produttori di risorse naturali che investono e diversificano negli altri Paesi, comprando diversificano con altre imprese economiche e che stanno mettendo a frutto i loro crediti.

Se noi non mettiamo a frutto il ricavo di questo nostro patrimonio, non è un rischio ma ormai una concretezza il fatto che rimarremo completamente senza risorse culturali e lasceremo il campo, come stiamo facendo, agli studi e alle ricerche al resto

del mondo. Quindi cosa fare? Impegnarsi nella ricerca del nuovo in tutti i settori e nelle nostre risorse culturali, per esempio facendo sì che quello che potrebbe costituire un freno allo sviluppo in Italia, e cioè le inarrivabili bellezze paesaggistiche, diventino una risorsa economica.

Ci vuole una grande rivoluzione culturale, un grande progetto per il Paese per recuperare dei pezzi di mondo che sono in Italia e per i quali tutti sarebbero disposti a investire e recuperare risorse economiche per riportare quei posti a quello che è, o quello che ancora continua ad essere, l'immaginario degli stranieri e dei turisti che vengono in Italia. Speriamo che non rimangano immaginarie e che non si debba vivere il paesaggio dell'Italia solo attraverso la letteratura fino all'Ottocento.

Abbiamo colleghi nuovi, colleghi stranieri da altri paesi e con altre esperienze, anche italiani che vengono da altre esperienze che sono entrati nella nostra amministrazione; la cosa che colpisce moltissimo è il modo diretto con cui si rapportano con i problemi e con la gestione: speriamo questo sia un nuovo ingranaggio che si inserisca su un altro ingranaggio, e che abbia il potere lui stesso di rinnovarsi, perché se non si è trovato un motore che da una parte va in un modo e dall'altra va in un altro, un incastro si deve trovare perché è con questa risorse straordinarie che può esservi l'immissione di energie nuove e diverse.

Un grande progetto dovrebbe comunque partire dal realizzarsi su qualche cosa che sia proponibile per l'intero Paese, il recupero delle nostre risorse culturali.

Intervento di Mauro Felicori¹³⁰

Buonasera.

Sono da ieri Direttore della Reggia di Caserta. Ho avuto poco tempo per capire i problemi e cerco anche di sfuggire alla tentazione, quasi irresistibile, di entrare nel pieno del dibattito sulla valorizzazione.

Dunque vorrei innanzitutto mettere da parte le mie prime quarantotto ore di esperienza e iniziare dicendo che la Reggia di Caserta ha i problemi opposti a quelli della Galleria Borghese o dei musei del mondo che si devono tutelare anche dai visitatori. La Reggia di Caserta sta vivendo un momento straordinario perché è un monumento che fa quasi quattrocento mila visitatori l'anno.

La nomina dei venti direttori a Caserta ha aumentato molto la presenza nei social network e il primo problema da affrontare è aumentare il numero dei visitatori e quindi ogni tanto faccio dei piccoli test: se chiedessi a voi chi ha visitato la Reggia di Caserta, non con la scuola quand'era bambina, credo che ci sarebbe non più del dieci per cento delle mani alzate. Fortunatamente non abbiamo il problema di conquistare i turisti russi o americani: il nostro primo target da conquistare è l'Italia del centro-nord, a cui dobbiamo dire ad esempio che il viaggio in treno da Bologna alla Reggia di Caserta dura circa tre ore e trenta e solo le grandi città del Centro-Nord italiano possono raggiungere senza problemi la stazione davanti alla Reggia di Caserta. Inoltre

¹³⁰ Direttore Reggia di Caserta

da qui risulta un altro immaginario nordista per cui andando a Caserta si entra in un mondo confuso e disordinato e anche questa sensazione di confusione di disordine che c'è, è da dissipare.

Il primo problema è quindi aumentare i visitatori. Il secondo problema è costruire il sistema Caserta, creando un sistema con il sindaco, il presidente, la Provincia e la Regione. Vorrà dire costruire una serie di obiettivi che stiano prima della Reggio: ad esempio i treni che da Roma portano a Caserta in un'ora sono solo due al giorno, di cui uno alle otto di mattina e quindi si tratta di treni inservibili turisticamente; in aggiunta, i treni da Napoli a Caserta sono molti ma, nonostante Napoli - Caserta siano solo trenta chilometri, ci vuole circa un'ora: siamo messi un po' peggio della Firenze - Lucca. Vi è inoltre il problema promozionale: è stato fatto un convegno sul turismo sostenibile, due parole che suonano quasi auto-contraddittorie. Si parla molto di globalizzazione della promozione turistica e allo stesso tempo si parla di promozione dell'Italia: questa non può basarsi solo sulle due o tre città importanti, anche questo è in contraddizione. C'è bisogno che i grandi nomi importanti dell'Italia, di secondo ordine però rispetto a Firenze, Venezia, Galleria Borghese, facciano promozione anche mondiale impropria. Quindi dobbiamo riuscire a creare un nome nostro, che prescindano da Napoli e dalla Campania, altrimenti non riusciremo mai.

Intervento di Paolo Giulierini¹³¹

Buonasera a tutti.

Ho ascoltato con interesse le parole dei colleghi perché in questo momento mi sento un pò privilegiato.

Ho undici giorni di esperienza e posso raccontare succintamente quello che è successo; lo racconto con un aspetto positivo, perché la situazione che ho trovato a Napoli è una situazione di grande collaborazione e quindi voglio subito sfatare il campo dalle sterili polemiche che ci sono state sulla contrapposizione tra due barricate.

Al di là della mia persona o di chiunque potesse arrivare al mio posto in quella sede, la grande intuizione del Ministero è stata la consapevolezza che mancasse un tipo di professionalità. E' stata data la possibilità ad un soggetto, chiunque esso sia, di potere affrontare un nuovo campo di lavoro che per una normativa precedente non era possibile affrontare. Questo è stato l'oggetto della prima chiacchierata con i colleghi archeologi e storici dell'arte: non arriva il Messia per capire ma arriva una persona che va ad integrare un organigramma che fino ad allora non poteva, anche per molti motivi riguardanti la legge, affrontare certi temi gestionali - sappiamo tutti infatti che il bilancio non era autonomo e non vi era uno Statuto.

Ho trovato grandissime professionalità interne, sia da parte dei colleghi ma anche dai luoghi di eccellenza del museo archeologico, per esempio il laboratorio di restauro che costituisce un riferimento a livello nazionale, confrontandosi di continuo con

¹³¹ Direttore Museo Archeologico Nazionale di Napoli

conferenze e avendo collaborazioni di altissimo livello con i principali musei al mondo che vengono ad imparare lì; la mia prima sensazione è quella di essere entrato in un contesto di altissimo profilo.

Naturalmente quando cambiano le carte in tavola c'è una grande attesa e si sono succeduti, nei giorni successivi, incontri con tutti i settori dell'organigramma. L'organigramma del museo è già ben strutturato, ma può eventualmente essere anche in parte potenziato o eventualmente integrato con alcuni colleghi della Soprintendenza. Un organigramma strutturato costituisce la premessa che possano andar bene le cose perché dietro un capitano ci vuole una squadra importante e devo dire che il colloquio fatto con tutti i settori dell'organigramma, fino ad arrivare ai custodi e anche alle sigle sindacali, a volte fa cadere alcuni luoghi comuni; analizzando le questioni a fondo, si vede che all'interno del personale ci sono in realtà soggetti che hanno titoli per poter fare anche cose più importanti e quindi ciò che si sta cercando di fare da Napoli è ricreare il senso di squadra, non dicotomie o gerarchie ma un'unica squadra che creda in un progetto, e questo credo si stia prospettando nella migliore delle ipotesi.

Una seconda riflessione riguarda il contesto nel quale si trova il Museo: voglio spezzare una lancia a favore dei colleghi perché è evidente che contesti nei quali si trova ad esempio il Museo di Napoli sono potenzialmente avvantaggiati per la vicinanza con luoghi d' arte giganteschi come Pompei, rispetto a luoghi dove le infrastrutture e il contesto li rendono svantaggiati. Ho notato inoltre da subito, anche parlando anche con il collega Osanna, la possibilità di stringere maggiori rapporti tra Napoli e Pompei, dal momento che Napoli spesso negli ultimi anni è stato considerato quasi una sorta di contesto nel quale ospitare le magnificenze di Pompei; invece a ben intendere, Napoli è una grande capitale d' Italia e il Museo di Napoli non riflette Pompei ma riflette quello che è stata la grandezza anche dello Stato Borbonico nella volontà di riprendere un disegno nuovo del museo.

Riesce più facile anche comunicare ciò che ha dentro il museo e cioè non solo Pompei: ad esempio il Farnese per motivi d' intrecci familiari non può non dialogare con il Museo di Capodimonte e la Reggia di Caserta e, andando ancora più a sud, con il museo di Reggio Calabria, perché apparteniamo tutti ad una storia che non va dimenticata: diamo una dimensione culturale a questi musei perché riflettono territori più ampi in fondo. I grandi musei sono espressione di grandi famiglie o di grandi Stati e questo, forse, negli ultimi anni si è perso. La cornice comune è lo stato Italia quindi credo che, partendo da questa idea generale, ci sia bisogno di abbracciare un progetto che sia unitario e comprensibile per il museo e che preveda uno stretto collegamento soprattutto con gli altri musei territoriali. L'ultimo punto su cui possiamo qualche modo fare un grosso salto di qualità sono gli allestimenti e i servizi dei musei: è ovvio che in quanto ad opere d' arte non temiamo nessuno e questi musei hanno delle ricchezze incommensurabili ed è proprio sulla erogazione dei servizi e sugli standard qualitativi di accoglienza che si gioca la partita e, soprattutto, sul dialogo e sulle alleanze con i soggetti economici e territoriali che possono costituire quella rete che fino adesso non c'è stata.

Intervento di Carmelo Malacrino¹³²

Buonasera a tutti.

Vorrei iniziare manifestando la mia invidia nei confronti del collega Paolo Giulierini per la sua situazione al Museo di Napoli e il fatto di essere l'ultimo in questo in questo elenco di presentazione potrebbe anticipare quella che è la situazione del Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria, un museo che ha enormi potenzialità ma si trova in una situazione complessa. Tutti i problemi che sono stati finora presentati noi non li abbiamo.

Il nostro è un museo che ha una grande responsabilità anche in ambito urbano, nel senso che come forse anche nel caso della Reggia di Caserta, chi viene a Reggio Calabria viene a vedere i Bronzi di Riace e quindi la responsabilità del museo è quella anche di coinvolgere il territorio intorno. I miei nove giorni di esperienza mi hanno fatto conoscere una situazione basata fondamentalmente sull'assenza di una figura di riferimento. Il Museo archeologico Nazionale di Reggio Calabria era di responsabilità del Soprintendente e contemporaneamente aveva tutta la Regione, questo faceva sì che il museo fondamentalmente diventasse uno spazio di tutti e di nessuno. Quello che ho notato è una grande confusione, nella quale sono stato inglobato perché ad esempio, come primo atto, ho disposto il ripristino del turno di chiusura del lunedì - perché siamo sotto organico sul personale di vigilanza - e due giorni sono venuto a conoscenza che per il lunedì successivo era programmata una manifestazione, per cui ho dovuto riaprire il museo in quanto non ho trovato una calendario delle attività programmate. Bisognerà aspramente lavorare su una più efficace organizzazione, sulla qualità del servizio, sulla qualità dell'offerta espositiva, sulla qualità dei servizi, sulle attitudini del museo autonomi ed infine sul personale.

Un'altra cosa che ho cercato di fare in questi pochi giorni è stata quella di gratificare il personale e coinvolgerlo in questa avventura, perché si tratta veramente di un'avventura: ho visto da parte del personale la disponibilità e la gratitudine perché è vero, noi siamo i direttori, decidiamo alcune cose ma ci sono tante figure che collaborano con noi: ad esempio chi dialoga con il visitatore, chi lo accoglie, chi lo guida all'interno dell'esposizione? E' fondamentale il personale di vigilanza e coinvolgerli mi ha dato grande fiducia perché si potrebbero presentare tante situazioni di emergenza ed avere il loro appoggio può essere importante.

L'altro aspetto importante: i bronzi per noi sono l'elemento attrattore, inutile negarlo. Chi viene al museo viene per i Bronzi ed è importante costruire una politica di valorizzazione del resto delle collezioni archeologiche. Non abbiamo una varietà di grandi capolavori come altri musei, abbiamo opere singole e la presentazione di contesti è la fondamentale caratteristica su cui dobbiamo puntare per migliorare.

Un ultimo aspetto di cui vorrei rendervi partecipi sono le mostre temporanee: vi racconto questo piccolo aneddoto per cui noi finora abbiamo concesso gli spazi per le mostre temporanee a titolo gratuito e inoltre alle mostre temporanee si accedeva senza pagare il biglietto. Dobbiamo cambiare la qualità delle mostre temporanee e costruire

¹³² Direttore Museo Archeologico di Reggio Calabria

mostre temporanee di qualità tali che anche la popolazione locale, anche i visitatori di Reggio Calabria così come della Calabria, siano disposti a pagare nuovamente il biglietto pur di vedere quelle mostre.

EFFICIENZA GESTIONALE E RILEVAZIONE DEI COSTI NEI MUSEI

Intervento di Sara Alberti¹³³

Abbiamo realizzato nel 2013 il rendiconto della Pinacoteca di Brera.

La Boston Consulting è stata coinvolta come parte dell'iniziativa, anche alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi anni accanto alla Fondazione Palazzo Strozzi, e ci siamo impegnati perché crediamo molto nella generazione di un impatto sociale sia a livello mondiale che a livello italiano al seguito di una serie di iniziative.

Fino a quel momento non esisteva l'idea di fare un rendiconto e l'importanza di crearlo è quella di comprendere realmente la gestione di un'istituzione e la possibilità di pianificare quali potessero essere le iniziative per il futuro e garantire anche la trasparenza di una rendicontazione; avere un bilancio e un conto economico permette di poter fare anche dei confronti tra istituzioni italiane e internazionali perché se andiamo a verificare il contesto internazionale di tutti i grandi musei del mondo hanno un proprio bilancio. Abbiamo anche realizzato una relazione di accompagnamento volta a favorire la replicazione di questo studio all'interno di altre istituzioni liberali.

La Soprintendenza generava nel 2013 2,3 milioni di ricavi, entrate legate alla Pinacoteca di Brera e di cui una grossa parte di questi da un lato venivano versati dal concessionario che gestisce la biglietterie e il bookshop mentre oltre un milione tornava allo Stato e quindi i ricavi netti che rimanevano effettivamente a Brera con cui si avviano nuove iniziative erano circa 400.000 euro. La Soprintendenza aveva dieci milioni di costi e altri due milioni di costi in cui sono comprese le utenze, i costi per mostre e restauri che in gran parte erano finanziati con quella attività di raccolta fondi da privati e ad esempio non c'erano nei costi, le spese legate alla comunicazione e ciò vuol dire che Brera fino a due anni fa non investiva neanche un euro in comunicazione. Abbiamo fatto un esercizio di confronto con un'altra istituzione, Palazzo Strozzi di Firenze, e sono due istituzioni totalmente differenti, nel senso che la Pinacoteca di Brera ha una collezione permanente di rilevante importanza mentre Palazzo Strozzi non ha una sua collezione permanente e giustamente andrebbero organizzate delle mostre e in più Brera è un Museo statale mentre la Fondazione è una partnership pubblico-privata quindi c'è già una grande differenza alla base. Prescindendo da queste differenze per cui sono due entità difficilmente paragonabili vediamo come il numero di visitatori l'anno in realtà sia abbastanza simile 250.000 per Brera e 220.000 per Palazzo Strozzi. La Pinacoteca registrava 2,3 milioni di ricavi mentre la Fondazione 6,4; sono più o meno pari le entrate derivanti dalla biglietteria mentre la grande differenza si nota sul fronte di contributi privati perché Palazzo

¹³³ Boston Consulting Group

Strozzi è una Fondazione autonoma quindi con una grande autonomia nella raccolta fondi e aveva tutti gli strumenti per poter fare raccolta fondi. La Pinacoteca non ha questi strumenti però sono stati raccolti 300.000 euro impiegati da un lato per allestimenti di alcune mostre e dall'altro per dei restauri. Un motivo importante che è nato proprio da questo rendiconto è verificare il fatto che la Pinacoteca alla luce dei numeri che sono emersi abbiamo individuato alcune opportunità da approfondire per far crescere i ricavi di questo istituto. Innanzitutto valutare delle strategie per incrementare quello che è il numero attuale di visitatori della Pinacoteca e ampliare una fetta dei servizi in quanto banalmente a Brera non esiste un bar o un ristorante e lavorare sul fronte dei contributi da privati. L'esperienza di Brera è un primo passo perché penso che quando uno fa un lavoro di rendicontazione annuale quindi di valutazione si può anche spingere oltre e valutare anche quelli che sono altri aspetti; questo è semplicemente l'esempio di Palazzo Strozzi che ogni anno redige un annual report dove non solo vengono analizzate quelli che sono i dati economici nell'anno quindi le entrate che abbiamo registrato ma anche vengono monitorati alcuni aspetti fondamentali per la vita di ogni istituzione culturale quali la soddisfazione dei visitatori, la visibilità e un calcolo dell'impatto della Fondazione sul territorio, perché la fondazione riceve dei soldi di origine pubblica quindi è giusto verificare quanto poi viene generato per il territorio fiorentino. Chiudo sottolineando il perché è importante evidenziare un rendiconto e perché è importante monitorare i risultati, questo difatti è l'unico modo per comprendere realmente come va un'istituzione e possiamo garantire trasparenza ed è la base per poter programmare il futuro perché se non conosciamo il passato è difficile fare un piano ed avere delle prospettive sul futuro.

Intervento di Stefano Baia Curioni¹³⁴

Credo che il punto cruciale da cui vorrei iniziare non è solo la riforma organizzativa del sistema interno del Ministero ma il ripensamento del rapporto fra pubblico e privato. Si tratta di portare avanti una progettazione in cui i musei autonomi devono pensare a loro stessi e contemporaneamente devono coordinarsi con i poli per arrivare a fare dei progetti, quindi un'attività di ristrutturazione culturale dei modi di gestione molto complessa e credo che per poterlo fare i passi necessari saranno l'identificazione della struttura dei costi specifici e la ristrutturazione andrà fatta anche con criteri comuni per poi poter comparare su scala nazionale queste dimensioni; si dovrà sviluppare una visione strategica e cioè i singoli musei autonomi dovranno pensare a se stessi all'interno di un contesto e dovranno fare in modo che la loro azione ristrutturati il contesto in cui operano perché dovranno attingere da un sistema di relazioni entro cui andare a trovare risorse che consentiranno loro di procedere alla valorizzazione; quindi riassunto si tratta di:

identificazione della propria struttura in una visione sistemica, un piano che consenta loro di capire ciò che viene fatto “in casa” e ciò che viene comprato, il rilancio del *fundraising* perché è evidente che le risorse esterne che possono essere innescate in un

¹³⁴ Consiglio Superiore dei Beni Culturali

percorso di riprogettazione di questa natura sono sicuramente molto elevate, essere capace di produrre un sistema che regga la complessità di una gara, lavorare sulla *governance* perché è evidente che i nuovi consigli di amministrazione saranno organismi nuovi da gestire non privi di complessità.

Credo che, data la storia dei musei italiani, tutto questo sarà possibile e il miglioramento sarà sensibile ed inoltre se questo progetto sarà capace di identificare i fabbisogni specifici e aprire un sistema di relazioni in questa chiave non autoreferenziale ma di sistema, i musei italiani autonomi faranno la differenza.

La rilevazione dei costi nei musei: proposte operative ed evidenze empiriche, di Anna Maria Nati¹³⁵

Buon pomeriggio. Ringrazio il Dott. Scognamiglio per l'invito che mi ha rivolto e Voi tutti che partecipate a questo importante evento. Il mio intervento si sofferma sulla rilevazione dei costi nei musei con l'intento di proporre soluzioni operative e di illustrare alcune evidenze empiriche. La rilevazione dei costi costituisce da tempo un tema al centro dell'attenzione degli operatori museali che sono consapevoli dell'importanza di acquisire informazioni attendibili al riguardo.

Numerose sono le tecniche adottate e adottabili a tal fine. Fra queste ve ne sono alcune utilmente impiegabili nei musei; possono apparire un po' complesse, ma accrescono il valore delle informazioni elaborabili e dunque della conoscenza. E la conoscenza è la base fondamentale del cambiamento e del miglioramento.

Questo intervento ha lo scopo di proporre rilevazioni di costo, basate sull'Activity-Based Costing (ABC), che tengano conto delle specificità dei musei e delle loro esigenze conoscitive. Riteniamo che la tecnica di costing in esame sia applicabile anche nei musei e ci auguriamo che in essi abbia ampia utilizzazione. Infatti, l'utilità dell'ABC è evidente in presenza di dati presupposti tra cui la complessità gestionale, quale è quella dei musei. L'interesse di queste istituzioni per la rilevazione dei costi è confermato dai risultati di una recente ricerca finanziata dalla Regione Toscana sui metodi e sugli strumenti di misurazione e comunicazione nei musei¹³⁶. Infatti, le risposte fornite dagli operatori museali in sede di compilazione dei questionari lasciano intravedere segnali molto significativi anche a motivo dei numerosi musei (82% circa) che già procedono a determinazioni di costo e al dichiarato impegno di attivare in futuro ulteriori elaborazioni di costo. Due sono le possibili proposte di applicazione dell'ABC nelle realtà museali:

- imputazione immediata dei costi diretti e indiretti delle risorse a tutte le attività del museo, ai vari servizi destinati ai visitatori ed eventualmente ad

¹³⁵ Associato Scienze per l'Economia e l'impresa – Università di Firenze. L'intervento è stato oggetto di una revisione da parte dell'autore.

¹³⁶ Megali C., Nati A.M., Papini F., Rilevazioni di costo e misurazione delle performance nei musei, in Sibilio B. (a cura di), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, Milano, FrancoAngeli, 2014, pp. 111-141.

altri soggetti esterni (si pensi, ad esempio, al restauro di beni) e, se presenti, ai prodotti tangibili quale potrebbe essere un catalogo la cui pubblicazione è curata dal museo nell'ambito dell'attività editoriale;

- imputazione dei costi diretti agli oggetti finali di costo (servizi ed eventuali prodotti) e assegnazione degli oneri indiretti alle attività mediante opportuni parametri (*resource driver*); a ciò segue il “ribaltamento”, tramite adeguate basi di riparto (*activity driver*), del costo delle attività agli oggetti finali di costo, quali mostre temporanee, proiezioni cinematografiche, seminari e workshop.

La prima proposta è senz'altro la più semplice, prefigura una rilevazione di costo che si ispira alla logica dell'ABC, anche se non la realizza compiutamente. Può rappresentare una soluzione definitiva oppure un valido punto di partenza per passare in seguito alla seconda proposta. Crediamo infatti che, soprattutto nei musei in cui prevale ancora l'attenzione alle dinamiche finanziarie, sia più facile giungere a elaborazioni di costo maggiormente articolate se si intraprende un percorso metodologico graduale.

Ovviamente, con la seconda proposta, che accoglie integralmente la tecnica dell'ABC, si dispone non solo del costo di specifiche attività, ma altresì del costo complessivo di un evento in cui è compresa anche una quota degli oneri assegnati a dette attività, quota che invece non viene rilevata in caso di adozione della prima proposta. Così facendo, le esigenze conoscitive saranno soddisfatte in misura maggiore; esemplificando, il *solo* costo della pulizia dei locali o di sorveglianza sale verrà considerato nel caso in cui si debba decidere se esternalizzare o meno dette attività, mentre il costo *totale* di un'esposizione temporanea rappresenterà un dato importante da inserire nel piano di fattibilità destinato all'eventuale finanziatore.

Considerando i risultati emersi dai questionari, una percentuale molto elevata di musei (87,5%) non procede al “ribaltamento” dei costi delle attività; più soddisfacente è la situazione in quei musei che fanno riferimento ai centri di costo a conferma del fatto che la contabilità per centri di costo è di più vecchia data rispetto all'ABC e/o forse perché è più facile individuare i centri di costo in quanto riflettenti la struttura organizzativa. Sia che si accolga l'ABC sia che ci si ispiri alla sua logica, occorre anzitutto individuare le attività qui intese in senso ampio e, quindi, comprensive anche dei servizi offerti al pubblico e delle attività con output identificabile in uno o più prodotti.

Al riguardo, si può procedere:

- in modo *sintetico* e, quindi, considerare attività piuttosto ampie;
- oppure in modo *analitico* e, pertanto, considerare le singole attività ricomprese all'interno di quelle sinteticamente individuate.

La scelta dipende dalle finalità conoscitive che potrebbero suggerire anche una soluzione composita quando occorre conoscere sia il costo di un'attività individuata con criteri analitici per prendere determinate decisioni, sia l'onere sopportato per un'attività per così dire “sintetica” per finalità di controllo di gestione ai fini di una riduzione dei costi.

Senz'altro degno di nota è l'interesse dei musei nei confronti degli oggetti, assai numerosi, dei quali viene rilevato il costo. L'indagine empirica mostra, infatti,

un'apprezzabile attenzione ad attività selezionate in modo analitico, anche se prevale la scelta delle attività individuate sinteticamente. Sempre alla luce dei fabbisogni informativi, occorre stabilire il lasso di tempo a cui riferire le rilevazioni di costo e il momento della sua determinazione. In merito al primo problema, va ricordato che per finalità decisionali è opportuno disporre di dati annuali. Invece, un periodo infrannuale abbastanza ristretto (quale il trimestre o la stagione) ben si addice a un controllo di gestione continuo e sistematico. Infine, periodi di diversa ampiezza sono collegabili a iniziative temporanee come avviene quando si intende controllare i costi relativi a più mostre che si susseguono durante l'anno e che hanno durata diversa.

L'indagine empirica mostra che la frequenza con cui vengono calcolati i costi è nella maggior parte dei casi infrannuale (60%), soprattutto mensile. Inoltre, un numero elevato di musei dichiara di rilevare i costi per verificare se gli obiettivi prestabiliti sono stati raggiunti. Questi comportamenti denotano un'attenzione particolare al controllo di gestione. Per quanto concerne il momento in cui effettuare la rilevazione dei costi, la sola determinazione a consuntivo consente il confronto dei costi sostenuti in due o più periodi di tempo di uguale ampiezza e relativi ad attività continuative che, sostanzialmente, si ripetono con gli stessi caratteri. Se, invece, le attività assumono nel tempo connotati diversi (ad esempio, esposizioni temporanee dedicate ad arti figurative differenti o mostre esterne al museo) il raffronto deve avvenire tra costi preventivi e costi consuntivi. Ovviamente, in questo stesso modo si può operare per le attività ripetitive. A questo riguardo, merita segnalare che nei musei indagati è molto diffusa la rilevazione dei costi sia preventivi che consuntivi (83% circa) i quali, in buona parte (39% circa), vengono inseriti nei report con indicazione del relativo scostamento.

Le elaborazioni dei costi preventivi pongono un interrogativo, vale a dire “quali costi rilevare?”. In generale, in ambito museale nutriamo forti dubbi sulla possibilità, e ancor più sulla convenienza, ad affidarsi ai costi standard che, è noto, vengono calcolati in modo rigoroso e scientifico sulla base di prestabiliti livelli di efficienza nell'acquisto e nell'impiego delle risorse. Il ricorso a costi stimati, che rispecchiano le più probabili modalità di svolgimento della gestione futura, non incontra grossi ostacoli ed è destinato principalmente a risolvere problemi di scelta, ma non è la soluzione migliore per finalità di controllo in quanto forniscono solo un generico orientamento agli operatori. Pertanto, nei musei si potrebbe – e lo riteniamo fattibile, oltre che auspicabile – “ritoccare” i costi stimati in funzione di condizioni di efficienza ottimale ritenute realisticamente raggiungibili in futuro. Così facendo, si soddisfa l'esigenza di motivare il personale e di guidarne il comportamento; inoltre, il confronto con i costi consuntivi acquista maggiore efficacia e la valutazione delle prestazioni dei dipendenti ne trae indubbi benefici. Riflettere su detto aggiustamento potrebbe condurre, anche nella realtà operativa, all'utilizzo dei dati di costo per fornire una guida agli operatori e valutarne l'operato. Infine, anziché considerare sia i costi diretti che quelli indiretti, si possono:

- imputare alle attività, ai servizi e agli eventuali prodotti i soli costi diretti, nel caso in cui si adotti la prima proposta di applicazione dell'ABC;

- invece, volendo procedere all'adozione integrale dell'ABC, assegnare alle attività unicamente gli oneri diretti nei loro confronti (ricordiamo che ai servizi e agli eventuali prodotti vengono imputati i costi diretti rispetto ad essi).

L'imputazione dei costi diretti non presenta grosse difficoltà nel caso in cui le relative risorse vengano impiegate solo per un'attività, un servizio, un prodotto a cui, pertanto, andranno assegnate per intero; si pensi, ad esempio, al costo dei materiali per il restauro e di certo personale come il curatore di una mostra. Se, invece, i fattori produttivi vengono impiegati per più oggetti di costo occorre rilevare le rispettive quantità. L'imputazione dei costi indiretti richiede l'individuazione e la successiva quantificazione di basi di riparto quanto più possibile espressive del diverso grado di servizio fornito agli oggetti di costo, sempre che sia conveniente sotto il profilo economico. Ciò non toglie, tuttavia, che talora ci si debba necessariamente affidare a basi convenzionali. Una base potrebbe essere rappresentata dai watt installati, oppure dai watt moltiplicati per le ore di illuminazione, per imputare il costo dell'energia elettrica. Il secondo parametro è più appropriato se si pensa, ad esempio, che l'esposizione permanente delle collezioni richiede più ore di illuminazione rispetto ad un evento speciale, come un concerto serale.

E' evidente che considerare unicamente i costi diretti è senza dubbio la strada più semplice e meno onerosa da seguire e, quindi, consigliabile nei musei che per la prima volta affrontano il calcolo dei costi.

Altrettanto chiaro è che l'imputazione degli oneri sia diretti che indiretti presenta maggiori difficoltà ed è contrassegnata da una più elevata soggettività ma, d'altra parte, consente di disporre di "figure" di costo "complete". Per questo motivo, è auspicabile anche l'adozione di un costo "pieno" che potrebbe essere il secondo traguardo da raggiungere dopo aver implementato e sperimentato il calcolo del costo diretto. Le due "figure" di costo, infatti, rispondono a fabbisogni informativi diversi.

L'indagine empirica ha evidenziato che la maggior parte dei musei (51%) imputa solo gli oneri diretti e che la ripartizione di quelli indiretti avviene prevalentemente utilizzando una base unica aziendale. E' questa una situazione che va migliorata. Più precisamente, considerare solo i costi diretti conduce all'impossibilità di soddisfare, o di farlo in modo non del tutto adeguato, determinate esigenze conoscitive. Inoltre, impiegare un'unica base aziendale significa non prestare attenzione ai diversi tipi di valori da ripartire e addossare a tutti i servizi e agli eventuali prodotti una quota dell'intero importo dei costi indiretti, anche se per alcuni di tali oggetti finali di costo non vengono utilizzate tutte le risorse che generano gli oneri in questione. Ecco allora che occorre affidarsi alla base multipla propria di tecniche più articolate come, appunto, l'ABC. Certo è che l'applicazione di questa tecnica nei musei presenta non poche difficoltà che sono, comunque, superabili se esiste una buona conoscenza delle problematiche proprie dell'aspetto economico della gestione aziendale.

Concludendo, partire dalle impostazioni più semplici proposte facilita il cammino verso determinazioni di costo complete e analitiche, contribuisce a una crescita di conoscenza e favorisce il cambiamento che, se ben orientato, concorre alla creazione del valore.

Conclusioni di Ugo Soragni¹³⁷

Buonasera a tutti. L'incontro pomeridiano è stato di estremo interesse e ha fornito la possibilità di leggere la riforma che riguarda i musei da più punti di vista, incluso anche l'aspetto psicologico che riguarda l'immissione, all'interno della struttura del nostro Ministero, di figure per la stragrande maggioranza dei casi non appartenenti ai ruoli della nostra amministrazione. Da questo punto di vista molte cose sono state dette nel pomeriggio, molte delle quali mi sento di condividere, in particolare credo che Anna Coliva abbia fatto una riflessione che merita una considerazione; i venti direttori dei musei sono personalità che provengono da esperienze diverse, in alcuni casi dall'estero e sono quindi cresciute all'interno di ordinamenti giuridici e amministrativi sensibilmente diversi e la loro presenza può essere un elemento positivo, in quanto può agire da stimolo anche nei riguardi di una effettiva evoluzione della nostra prassi amministrativa, anche con possibili ricadute sul terreno normativo; il Ministro Franceschini sta dimostrando la capacità di portare al tavolo del governo anche proposte di legge decisamente innovative, faccio riferimento alla questione dell'Art bonus di cui si è parlato ampiamente ieri nel corso di un seminario molto interessante, e mi riferisco anche a innovazioni che sono all'orizzonte e destinate a semplificare il lavoro della nostra amministrazione: per esempio le innovazioni in materia di semplificazione riguardo il settore delle sponsorizzazioni. Non tutti sanno che in una seduta del Consiglio dei Ministri di alcuni mesi fa, era prevista l'approvazione di una norma di legge all'interno di un decreto che avrebbe completamente disboscato la complessità amministrativa che attualmente si correla all'esercizio delle funzioni delle attività legate alla sponsorizzazione, eliminando l'obbligo della concorrenzialità nell'attribuzione di un appalto di sponsorizzazione, perché non dimentichiamo che la sponsorizzazione non è assimilabile all'erogazione liberale ma è, per quanto atipico, un contratto di appalto che prevede un rispettivo in cambio di una donazione di denaro oppure una prestazione di servizi o altre utilità. Questo ci obbliga anche ad una riflessione che è emersa ieri in maniera molto evidente: i Direttori dei musei autonomi, ma anche dei poli, sono chiamati a svolgere attività che non erano prima precluse perché tutte le principali missioni di cui costoro sono investiti, esistevano già nell'ordinamento giuridico e non era vietato ad un Soprintendente di promuovere un'erogazione liberale o sollecitare una sponsorizzazione; ma gli strumenti a disposizione da un lato erano sensibilmente più complessi e meno efficaci e inoltre i Soprintendenti avevano molte altre cose da fare e non potevano, nella maggior parte dei casi, dedicarsi a tempo pieno a questo tipo di attività. Da questo punto di vista la particolare complessità del quadro normativo italiano può paradossalmente trasformarsi in una risorsa per chi sappia usare le norme, per cui ad esempio pochi giorni fa il Ministro Franceschini ha firmato il decreto con il quale è stata ammessa la possibilità di concessione ai soggetti del terzo settore di immobili, ivi compresi i musei ma in questa prima tornata non sarà così, affinché costoro

¹³⁷ Direttore Generale Musei MiBACT

valorizzino adeguatamente questi beni e ottenendo la concessione a titolo oneroso possano optare a scomputo dal canone quanto investono in interventi di restauro e valorizzazione di questi immobili. Questa possibilità non è stata creata dal decreto firmato da Franceschini perché quando ho lavorato insieme all'Ufficio Legislativo alla scrittura di questo decreto, che rispondeva a una precisa indicazione, abbiamo scoperto che nella legge finanziaria del 2005, mescolata ad alcune centinaia di altri commi, c'era una norma di legge che era espressamente costruita sulla base di questo presupposto ma nessuno di noi lo sapeva, e non solo non lo sapevo io che non sono giurista ma non lo sapevano neanche quelli dell'ufficio legislativo; il quadro normativo è particolarmente farraginoso ma bisogna saper maneggiare questo insieme sterminato di norme e disposizioni; ritorno alla seconda osservazione di Anna Coliva: chiediamo ai nuovi direttori dei musei di portare un contributo di idee e proposte, favorendo l'evoluzione del quadro della prassi amministrativa e del quadro normativo ma chiediamo anche di non eludere il problema che si troveranno ad affrontare sin dal primo momento e cioè di svolgere un'attività che sia compatibile con le regole della pubblica amministrazione. Chiaramente non li lasceremo soli in questo tipo di attività, abbiamo già realizzato una prima struttura di appoggio e di assistenza, uno sportello, come lo ha chiamato il ministro Franceschini, in grado di rispondere in tempo reale alle richieste dei venti direttori individuando una serie di esperti tra cui alcuni interni al nostro Ministero e altri esterni: avremo Carolina Botti, Direttore di Arcus, che ieri ha spiegato così efficacemente il funzionamento dello sportello per le donazioni Arcus ed inoltre i direttori verranno affiancati da team operativi in loco in grado di aiutare a scrivere i piani di gestione per i Musei autonomi e i progetti di valorizzazione a scala regionale, per i direttori dei poli regionali.

Il compito dei direttori dei Musei autonomi sarà quello di trasformare i nostri musei in luoghi dove sia piacevole accedere e soggiornare - e a riguardo ognuno di noi conosce bene la situazione: solo quattro musei italiani possiedono un ristorante, alcuni hanno anche dei punti di ristoro – quindi luoghi in cui andare con le famiglie e trascorrere una buona giornata indipendentemente dal fatto che si decida di visitare le raccolte o collezioni del museo. A questo primo passo che sarà difficile, si aggiungerà quello della bigliettazione nazionale: chiunque di noi si avventuri sul web oggi e cerchi di acquistare biglietti on-line o fare una prenotazione si troverà di fronte ad una galassia di siti che dirottano il possibile acquirente in luoghi dove finirà per pagare tre o quattro volte il prezzo del biglietto: tutto questo è destinato a finire entro l'anno perché verrà pubblicata una gara per la costruzione di un sistema di bigliettazione unico, un portale ramificato, la cui prima funzione è quella di consentire al visitatore di acquistare biglietti per qualsiasi dei nostri quattrocento musei statali, con l'auspicio che a questo sistema di bigliettazione si aggregino gli altri sistemi museali territoriali. I musei diventeranno luoghi di irradiazione dei valori culturali identitari del nostro paese sui quali non abbiamo concorrenti o rivali a livello mondiale, nessuno può stare al nostro passo: abbiamo 4.000 musei statali complessivi, una forza che nessuno è in grado di contrastare, che dobbiamo imparare a usare al meglio anche sullo scenario internazionale per cui ci sono vari progetti in fase di definizione. Gli obiettivi da raggiungere sono estremamente diversificati: come ha ricordato Mauro Felicori, la

stazione ferroviaria è posta davanti alla Reggia di Caserta e Caserta può essere inserita all'interno di un'offerta turistica integrata, un luogo di visita per il turista che si reca a Roma, per cui la mattina visita vari luoghi della città di Roma e il pomeriggio fa una puntata a Caserta per poi rientrare in serata a Roma. Possono essere anche create anche offerte volte a fare della Reggia di Caserta un luogo di soggiorno prolungato: stiamo per firmare l'accordo per la valorizzazione del sito borbonico di Carditello che porterà alla costruzione di una Fondazione in cui i soggetti promotori sono lo Stato, la Regione e il Comune di Carditello con possibilità poi di aggregazione di altri soggetti ivi compresi i cosiddetti portatori di interessi diffusi tra cui associazioni culturali; per Firenze si tratta di fare in modo che il complesso delle Gallerie dell' Accademia sia un motore di sviluppo su basi e su scala diversa. Le risorse che daremo nelle mani dei nuovi venti direttori sono tutt' altro che trascurabili, anche sotto il profilo finanziario: vi sono tre proposte di finanziamento e a questo proposito le risorse provenienti dalla legge di stabilità, le risorse previste dall' Art bonus e, soprattutto per le regioni meridionali, le risorse estremamente rilevanti derivanti dai fondi strutturali europei; in alcuni casi vi saranno cantieri avviati, ad esempio le Gallerie dell' Accademia per le quali si sta per procedere alla consegna dei lavori per un importo complessivo di oltre 9 milioni di euro e i nuovi direttori avranno la possibilità di seguire l'attuazione di questi interventi già finanziati recando il loro contributo di idee e proposte; in altri casi consegneremo degli immobili che hanno bisogno di significativi interventi ma le risorse derivanti da queste proposte di finanziamento. Il ministro Franceschini ha firmato pochi giorni fa il decreto che riguarda la redistribuzione degli utili derivanti dai servizi di bigliettazione e l' introduzione del cosiddetto fondo di solidarietà, i musei italiani più ricchi dovranno conferire a questo fondo di solidarietà una quota del 20% che verrà redistribuita a favore di quelli che non ce la fanno ma al tempo stesso questo fondo prevede un criterio di premialità che darà più risorse a coloro i quali saranno stati in grado di dimostrare di aver svolto meglio il proprio lavoro. Il fabbisogno di personale addetto alla vigilanza dei nostri musei è attualmente determinato in molti casi, più che da effettive ragioni di tutela e di presidio del nostro patrimonio, dalla sussistenza di disposizioni più o meno remote nel tempo tra cui il famoso decreto del 1993, che stabilisce una verità tanto lapidaria quanto paradossale e cioè che nelle sale grandi ci vogliono due custodi: ci può essere dunque una sala grande completamente vuota all' interno della quale c'è una scultura per cui forse non ci sarebbe bisogno di alcuna vigilanza, mentre in sale piccole dove magari c'è una forte densità di opere è sufficiente un custode; tale questione è già sul tavolo di lavoro prendendo spunto dalle esperienze straniere in cui il personale di custodia nei grandi musei stranieri è davvero ridotto e vi sono uno o due custodi per piano facilmente identificabili e un sistema di videosorveglianza e di allarmi attivi e passivi assolutamente all'avanguardia. Abbiamo accertato nelle scorse settimane che la disposizione del decreto del 1993 che riconosceva le funzioni di un agente di pubblica sicurezza ai nostri custodi, è stata abrogata nel 2010, per cui i nostri custodi in presenza di situazioni di emergenza devono chiamare la polizia ma la differenza è che ad esempio in Olanda la polizia giunge sul luogo tra i trenta e i sessanta secondi, in Italia in circa mezz'ora. Il nodo principale oltre quello dell' adeguamento dei sistemi impiantistici è un personale

amministrativo che sia in grado di governare l'evoluzione del modello organizzativo e di guardare con sufficiente attenzione e competenza a diverse questioni; vi sarà una fase transitoria in cui parte della responsabilità sarà nel dominio dei nuovi direttori e in questo processo di adeguamento tecnologico funzionale dovranno cercare di fare bene la loro parte.

Speriamo in una rapida evoluzione in senso tecnologico, una ricalibratura dell'impiego del personale di vigilanza che faccia riferimento a un quadro normativo che sarà adeguato in poche settimane ed infine alla capacità di una gestione efficace delle risorse.

Grazie.

CHIUSURA DEI LAVORI

Intervento di *Francesca Velani*¹³⁸

Prima di dare la parola al Presidente Scognamiglio per le conclusioni, voglio riprendere con voi alcuni punti che sono emersi da quest'ultima tavola rotonda, perché credo che sia importante che li condividiamo. Questo dibattito ha evidenziato in maniera forte che c'è stato un passaggio epocale nell'approccio alla cultura: siamo passati dallo spendere in cultura all'investire in cultura. È un passaggio importante che tutti noi che siamo qui adesso abbiamo auspicato per tanti anni, lavorando in questo settore, e voi ci avete dimostrato con questi piani che è possibile. È possibile usare la cultura come elemento fondante per lo sviluppo sociale, per il cambiamento, proprio in virtù di quell'unione tra Capitale Culturale e Capitale Umano per cui siamo qui oggi a confrontarci. Utilizzare la cultura come leva per far emergere dal basso, come hanno fatto le Città Candidate, centinaia e centinaia di progetti, vuol dire che le città e i territori hanno risposto e quindi che si è riusciti ad intercettare un'esigenza. Dietro ai progetti ci sono delle persone, quelle stesse che chiamiamo "imprese creative".

La battaglia che ha già vinto il Focus Point e il Ministero con questo bando è stata far emergere tutta questa energia che c'è intorno alla cultura e nelle nostre città. Ha dato la possibilità a tutti di fermarsi, analizzarsi e capire dove andare in questo settore, ma anche che la cultura deve permeare tutte le linee strategiche, da qui appunto la proposta del Piano Strategico della Cultura.

È importante, come è stato sottolineato, comunicare quello che si fa: questo spesso purtroppo rimane un po' più indietro. I passi avanti in questo senso si stanno dimostrando con questi dossier e con le attività precedenti, perché i dossier sono la sedimentazione dell'attività che ogni città ha portato avanti negli anni precedenti e che ha messo a sistema per renderle più forti e per dargli valore.

Io vi ringrazio di aver contribuito a questo dibattito, da cui dovranno emergere spunti importanti da presentare sia al Ministero dei Beni Culturali, sia a tutte le Regioni. Adesso che il tavolo di coordinamento delle Regioni è in mano al Friuli – con i contatti tra gli Assessori regionali avvenuti in questi due giorni a LuBeC – è importante che diventi un luogo di promozione di attività che siano comuni, in rete, perché dal mettere a sistema le energie possono nascere grandi opportunità per il nostro Paese.

¹³⁸ Direttore di LuBeC e Vicepresidente di Promo PA Fondazione

Intervento di *Gaetano Scognamiglio*

Come Presidente di Promo PA Fondazione sono veramente onorato e lieto che LuBeC abbia potuto accogliere tante città, così importanti, ognuna nella propria consistenza e particolarità e tutte così impegnate per questo progetto.

Devo anche sottolinearvi una riflessione che mi è venuta in mente mentre ascoltavo le ultime battute e le conclusioni di Francesca Velani: i dossier che sono stati predisposti, in ogni caso saranno utilissimi, si connoteranno come il fil rouge della politica culturale degli Enti dei prossimi anni e quindi, in ogni caso, importantissimi. Da un certo punto di vista costituiscono proprio la base e l'ossatura di quel Piano Strategico della Cultura di cui abbiamo parlato all'inizio.

In questo quadro è molto importante avervi con noi, perché sono proprio questi contenuti ad essere inseriti in un format che razionalizza e omogeneizza alcuni fattori, come finanziamenti, la verticalizzazione delle politiche e lo studio dei flussi. Queste sono le cose che possono trasformare un dossier in uno strumento strategico per le politiche dei prossimi anni.

Mi auguro di rivedervi l'anno prossimo, non solo i comuni selezionati, perché se faremo rete tutta l'attività che è stata fatta avrà una possibilità di avere un effetto moltiplicatore, perché ci potremo scambiare notizie ed esperienze che potranno essere utili a tutti i componenti della rete.

Grazie a tutti e buon lavoro!

Promo PA Fondazione e lo staff di LuBeC vi aspettano a LuBeC 2016.

La dodicesima edizione di Lucca Beni Culturali

si tiene a Lucca il 13 e 14 ottobre 2016.

V.le Luporini 37/57 - 55100 Lucca

Tel. +39 0583 582783

Fax. +39 0583 1900211

info@promopa.it

info@lubec.it

www.promopa.it www.LuBeC.it



Finito di stampare nel mese di ottobre 2016

Capitale Culturale e Capitale Umano. L'innovazione al servizio della Cultura, è stato il tema di LuBeC 2015.

La gestione pubblico-privato del patrimonio è stato il fil rouge di questa edizione. Da un lato l'innovazione dei processi amministrativi e organizzativi che stanno inducendo importanti trasformazioni nel governo del "sistema culturale", dall'altro l'innovazione nei prodotti - per il riuso, la comunicazione, l'accessibilità e la sicurezza - promossa attraverso l'incontro tra pubblico e privato, presentando prodotti e servizi nati in seno al sistema imprenditoriale e della ricerca che si costituiscono come strumenti reali per lo sviluppo.

Con il sostegno di:



Ministero
dei beni e delle
attività culturali
e del turismo

REGIONE
TOSCANA



Città di Lucca



Camera di Commercio
Lucca



FONDAZIONE
BANCA DEL MONTE
DI LUCCA



Fondazione
Cassa di Risparmio
di Lucca

Partner:



Città di Pozzuoli



Provincia di Livorno



MARETTIMO - IT FR - MARETTIMO

Programma cofinanziato con il Fondo Europeo
per lo Sviluppo Regionale



Programme cofinancié par le Fonds Européen
de Développement Régional



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



Fondazione
GIACOMO
PUCCINI
di LUCCA



LIGURIA HERITAGE



ARTE CULTURA SPETTACOLO
ARCUS



CINECA



Consiglio Nazionale delle Ricerche



EUROSPORTELLI.EU



enterprise
europe
network



FEDERCULTURE



Fondazione
Italiana
Accenture



FIAP
FEDERAZIONE ITALIANA
AVVOCATI PENALI
PROFESIONISTI



ICOM
TOSCANA



ICS
ISTITUTO PER
IL CREDITO SPORTIVO



Ordine degli Archivi
di Lucca



POLO
TECNOLOGICO
LUCCHESE



STRADA
DEL VINO
DELL'OLIO
LUCCA-MONTECATINI
VERUGLIA 1988

PROMO P.A. Fondazione - www.promopa.it

PROMO P.A. è una fondazione di ricerca che opera nei settori della formazione e dei beni culturali, associata all'*European Foundation Centre* (EFC) e al *Groupe Européen d'Administration Publique* (GEAP), alla quale aderiscono enti, studiosi, dirigenti e professionisti a livello nazionale ed europeo, direttamente impegnata nel progetto di ricerca, riforma e innovazione della Pubblica Amministrazione.

ISBN 978-88-99891-02-2



9 788899 891022

Lucca
Beni
Culturali®
CANTIERE CULTURA