

# Beni Culturali, ricerca e innovazione fra storia e futuro

Progettualità, sviluppo, tecnologie e turismo



AA.VV.

A cura di  
Francesca Velani  
In collaborazione con  
Elisa Tealdi

**dibattiti**



**PROMO P.A.**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

PROMO P.A. FONDAZIONE - dibattiti



**Lu.Be.C. 2011**

**Beni culturali, ricerca e innovazione fra storia e futuro**

**Progettualità, sviluppo, tecnologie e turismo**

Atti del VII° Convegno Nazionale

Lucca, Real Collegio, 20 e 21 ottobre 2011

*a cura di* Francesca Velani

in collaborazione con Elisa Tealdi



**PROMO P.A.  
FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE





## **PROMO PA Fondazione - CHI SIAMO**

### **Presidente**

Gaetano Scognamiglio

### **Vice Presidente**

Francesca Velani

### **Comitato d'onore**

Danilo Broggi; Jean-Michel Cousteau; Giuseppe Grechi; Livia Pomodoro; Vittorio Prodi; Claudio Rovai; Edoardo Sanchez Monjo; Piero Schlesinger

### **Comitato scientifico**

Mauro Bonaretti, Aldo Carosi; Andrea Chevallard; Marcello Clarich; Giordano Corradini; Carlo D'Orta; Maria Adriana Giusti; Giovanni Maltinti; Andrea Mancinelli; Antonio Meola; Antonio Naddeo; Gabriele Orsini; Savio Picone; Gustavo Piga; Alberto Stancanelli; Giuseppe Stancanelli; Francesco Verbaro; Paola Verdinelli De Cesare, Goffredo Zaccardi, Ignatius Zaat

### **Segretario scientifico**

Luigi De Angelis

### **Consiglio**

Paolo Benedetti, Andrea Bicocchi, Giancarlo De Maria, Carlo Gentili, Riccardo Sarti, Gaetano Scognamiglio, Giuseppe Stancanelli, Francesca Velani

### **Amministratori**

Fabiana Dardi – Amministratore, Legale Rappresentante

Iolletta Pannocchia – Amministratore, Direttore Generale

### **Revisore**

Diana Puntoni

### **Hanno aderito e/o aderiscono in qualità di Partecipanti**

Provincia de L'Aquila, Provincia di Bologna, Provincia di Cagliari, Provincia di Caltanissetta, Provincia di Chieti, Provincia di Grosseto, Provincia di La Spezia - Area Lavoro, Provincia di Lucca, Provincia di Olbia –Tempio, Provincia di Pescara, Provincia di Sassari - Consiglio, Provincia di Viterbo, Provincia di Trieste, Provincia di Treviso Promozione del territorio e politiche formative, Comune di Alghero, Comune di Altopascio, Comune di Anguillara Sabazia, Comune di Avezzano, Comune di Barga, Comune di Bologna, Comune di Brindisi - Consiglio Comunale, Comune di Capannori, Comune di Carpi, Comune di Castel San Pietro Terme, Comune di Crespellano, Comune di Imperia, Comune di Imola - Presidenza del Consiglio, Comune di La Spezia, Comune di Loiri Porto San Paolo, Comune di Lucca, Comune di Montecatini Terme, Comune di Montignoso, Comune di Orvieto - Consiglio, Comune di Parma, Comune di Pescara, Comune di Pescia, Comune di Pistoia, Comune di Porcari, Comune di Porto San Giorgio, Comune di Rozzano, Comune di Sassari, Comune di Zola Predosa, Camera di Commercio di Lucca, Comunità Montana della Garfagnana, Comunità Montana della Valle Samoggia, Consorzio industriale Provincia di Sassari, Associazione Nazionale Direttori Generali Enti Locali, Associazione Industriali di Lucca, Bipitalia Ducato SpA, Cassa di Risparmio di S. Miniato, Centro Studi Giorgio Morandi, Edizioni Nazionali "Luigi Boccherini", Fondazione Banca del Monte di Lucca, Fondazione Campus Studi del Mediterraneo, Fondazione Cassa di Risparmio di S. Miniato, Fondazione R.E.I., ISPRO - Istituto Studi e Ricerche sulla Protezione e Difesa Civile, Istituzione Sesto Idee, Lucca Holding S. p. A., Noè S.n.c., Ordine degli avvocati di Milano, Università degli Studi di Pisa - Dipartimento di Informatica, UPI - Unione delle Province Italiane, Massimiliano Bendinelli, Valerio Bendinelli, Riccardo Sarti



## Sommario

Nota del curatore, <i>di Francesca Velani</i> .....	12
SESSIONE PLENARIA.....	25
Introduzione ai lavori, <i>di Gaetano Scognamiglio</i> .....	26
Beni culturali ed identità nazionale: dal 150° anniversario dell'Unità d'Italia verso il futuro, <i>di Andrea Carandini</i> .....	29
TAVOLA ROTONDA. Ricerca scientifica e trasferimento tecnologico per i beni culturali.....	34
Intervento di Giuseppe Pizza.....	34
Intervento di Enrico Saggese .....	37
Intervento di Roberto Cingolani .....	41
Intervento di Giovanni Lelli .....	44
TAVOLA ROTONDA. Strumenti per il governo del territorio: piani paesaggistici, questi sconosciuti .....	46
Intervento di Angela Barbanente .....	46
Intervento di Anna Marson .....	49
Intervento di Antonia Pasqua Recchia .....	51
TAVOLA ROTONDA. Valorizzare il patrimonio. Progettualità, collaborazione interistituzionale e riconoscimenti internazionali.....	54
Intervento di Don Marcello Brunini.....	54
Intervento di Carlo Manca.....	57
Intervento di Antonella Mosca.....	59
La valorizzazione del patrimonio culturale: il punto di vista della Francia, <i>di Jean Marc de La Sablière</i> .....	60
RICONOSCIMENTO LU.BE.C. 2011 .....	63
Intervento di Moroello Diaz Della Vittoria Pallavicini .....	63
SESSIONI PARALLELE.....	67
1. TECNOLOGICO, INTERATTIVO E MULTIMEDIATICO ... COSÌ I GIOVANI VANNO AL MUSEO .....	68



Intervento di apertura, <i>di Cristina Scaletti</i> .....	68
Intervento introduttivo, <i>di Gian Bruno Ravenni</i> .....	69
Intervento di Elena Pianea .....	72
C'era una volta la divulgazione scientifica... tendenze e strumenti per il dialogo tra scienza e giovani nei musei, <i>di Luigi Amodio</i> .....	73
Musei e social media: comunicare e coinvolgere nell'era del web 2.0. Le recenti esperienze della Fondazione Torino Musei, <i>di Alessandro Isaia</i> .....	76
Nuove tecnologie e comunicazione pubblica della storia della scienza: l'esperienza del Museo Galileo, <i>di Filippo Camerota</i> .....	78
2. CITTÀ D'ARTE: MODELLI E AZIONI DI SVILUPPO NEL XXI SECOLO .....	81
Intervento di apertura, <i>di Mauro Favilla</i> .....	81
Intervento del coordinatore, <i>di Stefano Monti</i> .....	82
Intervento introduttivo, <i>di Antonia Pasqua Recchia</i> .....	84
Presentazione del "Primo Rapporto Nazionale sui modelli di sviluppo delle città d'arte", <i>di Francesca Velani</i> .....	86
TAVOLA ROTONDA. I risultati del rapporto .....	88
Intervento di Massimo Buratti .....	88
Intervento di Antonio Calicchia .....	90
Intervento di Marco Aicardi e Andrea Panzavolta .....	93
TAVOLA ROTONDA. Nuove tecnologie: strumenti per la conoscenza e la valorizzazione del territorio.....	94
Intervento di Massimo Preziosi .....	94
Intervento di Giovanni Gasbarrone .....	95
Intervento di Chiara Francalanci e Fiamma Petrovich .....	98
Svegliati Italia! L'arte sarà la tua salvezza, <i>di Piero Muscarà ed Eleonora Zamparutti</i> .....	101
3. IL RECUPERO COME LEVA DI VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO .....	104
La rigenerazione delle periferie urbane nell'ambito del Piano Città, <i>di Massimo Ghiloni</i> .....	104

Partenariato Pubblico Privato e Project Financing: strumenti di valorizzazione, <i>di Eduardo Gugliotta</i> .....	107
Tia puntuale, case popolari ecologiche, bilancio socio-partecipativo, <i>di Giorgio del Ghingaro</i> .....	109
Il territorio come progetto di successo tra pubblico e privato: Borgo Lanciano nelle Marche, <i>di Vittorina Nori Zuffellato</i> .....	110
4. IO POSTO, TU CHATTI, NOI CLICCHIAMO. COME FARE MARKETING E COMUNICAZIONE CULTURALE NELL'ERA DEL DIGITALE .....	112
Produzione e distribuzione di informazioni turistiche nell'era del digitale, <i>di Carlo Montisci</i> .....	112
Creare una comunità partecipa[t]tiva: Lucca Comics and Games 2011 tra creatività e web 2.0, <i>di Fabrizio Salvetti</i> .....	115
5. I LIBRI DI LUBEC 2011 ... ..	117
Musei di narrazione. percorsi interattivi e affreschi multimediali, <i>di Paolo Rosa</i> ..	117
6. A.A.A. PREMIASI ATTIVITÀ INNOVATIVE. GUIDA AI SERVIZI ALLA CULTURA. ....	120
Presentazione del progetto, <i>di Paola Verdinelli</i> .....	120
Presentazione della Guida, <i>di Angelo Violi</i> .....	122
TAVOLA ROTONDA. Approfondimenti. ....	125
Intervento di Aldo Mancurti .....	125
Intervento di Gaetano Mercadante.....	127
Intervento di Antonella Mosca .....	134
Intervento di Gaetano Scognamiglio .....	136
Pinacoteca di Brera e Cenacolo Vinciano, <i>di Angela Vannella</i> .....	139
Palazzo Valentini - Provincia di Roma, <i>di Roberto Del Signore</i> .....	144
7. PUBBLICO&PRIVATO: INSIEME PER LO SVILUPPO. POLI D'INNOVAZIONE, DISTRETTI TECNOLOGICI E RETI D'IMPRESA .....	147
Intervento di apertura, <i>di Albino Caporale</i> .....	147
Intervento di Gian Bruno Ravenni .....	149
I sistemi web cognitivi, <i>di Lucio Scognamiglio</i> .....	152

TAVOLA ROTONDA: Committenza pubblica e mercato. L'innovazione tecnologica per la crescita competitiva .....	156
Intervento di Albino Caporale .....	156
Intervento di Valerio Lombardi .....	158
Intervento di Paolo Lanari .....	160
Intervento di Andrea Bianchi.....	162
8. LA MAGNA CHARTA DEL VOLONTARIATO PER IL PATRIMONIO CULTURALE.....	167
Premessa del coordinatore, <i>di Maurizio Toccafondi</i> .....	167
Intervento di apertura, <i>di Patrizio Petrucci</i> .....	167
Intervento introduttivo, <i>di Paolo Balli</i> .....	169
Intervento di Elena Pianea .....	171
Intervento di Alessandro Berra .....	173
Presentazione dei risultati: la Magna Charta e la campagna di ascolto sul territorio .....	176
Intervento di Francesca Velani .....	176
Intervento di Claudio Rosati .....	178
Il quadro di riferimento: ambiti e norme, <i>di Maddalena Ragni</i> .....	181
Il concorso del volontario di protezione civile nella salvaguardia dei beni culturali, <i>di Elvezio Galanti</i> .....	184
9. DIVULGARE DIGITALE: STRUMENTI E BUONE PRATICHE.....	189
Riconoscere i segni: oltre la lettura ottica per gli archivi. Una innovativa procedura di riconoscimento dei manoscritti dell'Archivio Storico Comunale di Lucca, <i>di Donatella Buonriposie Maria Federighi</i> .....	189
Archeologia e modellistica simulativa digitale: quale dialogo? <i>di Franco Gugliermetti</i> .....	193
Nuovi modelli economici per l'editoria on-line, <i>di Stefano Monti</i> .....	199
L'1 – Museum per il visitatore contemporaneo: le videoguide del Museo Civico di Bassano del Grappa, <i>di Francesco Naglieri</i> .....	201
Intercost: un portale a servizio dei beni culturali e del turismo, <i>di Maurizio Bertini</i> .....	204

Visito Tuscany: fruizione del patrimonio culturale su dispositivi mobili, <i>di Giuseppe Amato e Roberto Scopigno</i> .....	205
GARIBALDI PANORAMA, <i>di Massimo Riva</i> .....	209
10. CULTURA E INNOVAZIONE, LA FORMULA DEL TURISMO POSTMODERNO .....	212
Il turismo culturale, <i>di Alessandra Nacca</i> .....	212
Mezzogiorno e beni culturali. Caratteristiche, potenzialità e policy per una loro efficace valorizzazione, <i>Presentazione del Rapporto - di Salvio Capasso e Olimpia Ferrara</i> .....	216
Intervento di Salvio Capasso .....	216
Intervento di Olimpia Ferrara.....	220
La Regione Molise per il turismo culturale, <i>di Emilia Petrollini</i> .....	224
Tra vecchio e nuovo: l'offerta turistica culturale e l'uso delle nuove tecnologie nella Provincia di Roma, <i>di Andrea Fusco</i> .....	227
L'eccellenza delle nicchie: identità e qualità, <i>di Marilena Pasquali</i> .....	230
Il patto per il turismo dell'Area Berica, leva per il turismo diffuso, <i>di Marco Zecchinato</i> .....	230
11. LUCCA LAND CARD: SISTEMA INTEGRATO PER L'OFFERTA TURISTICO-CULTURALE DELLA PROVINCIA DI LUCCA .....	234
Intervento di Roberto Camisi .....	234
Piano di comunicazione e prodotti turistici: quali scelte per <i>Lucca land card</i> .....	235
Intervento di Cristina Rapisarda Sassoon.....	235
Intervento di Francesca Velani .....	241
L'offerta della Lucca Card, <i>di Francesca Leon</i> .....	243
12. PARCHI E GIARDINI D'ITALIA LEVE DI VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO .....	246
Intervento di Ettore Pietrabissa .....	246
Intervento di Ludovico Ortona .....	246
Intervento di Paolo Pejrone.....	248
Intervento di Francesca Marzotto Caotorta .....	250
Intervento di Paolo Fuligni .....	252

Intervento di Maria Adriana Giusti .....	254
Intervento di Antonia Pasqua Recchia .....	257
13. BELL'ITALIA PRONTA PER LO SVILUPPO? .....	261
Intervento di Andrea Marcucci.....	261
Intervento di Elisabetta Kelescian .....	263
Intervento di Clara Rech .....	266



## **Nota del curatore, di Francesca Velani<sup>1</sup>**

*Storia e identità, ingegno e tradizione, scienza e cultura: ecco i temi portanti di Lu.Be.C. 2011, a Lucca dal 20 al 22 ottobre.*

*In occasione del centocinquantésimo anniversario dell'Unità d'Italia, questa settima edizione ruota intorno ad una riflessione sul rapporto fra beni culturali e identità nazionale, con riferimento, da un lato, al contributo che il nostro patrimonio artistico ha dato, dà e può dare alla formazione della coscienza nazionale e, dall'altro, alla sua capacità di ispirare quella creatività da cui scaturiscono da sempre stimoli di sviluppo per il Paese.*

*In questo quadro si inseriscono dibattiti, seminari formativi, workshop e focus group che hanno affrontando temi quali il trasferimento tecnologico, la valorizzazione del paesaggio, i modelli di sviluppo delle città d'arte, l'utilizzo dei social network per comunicare la cultura, i musei per i giovani, il turismo culturale, il partenariato pubblico privato come leva per lo sviluppo e ancora le presentazioni della Guida per i servizi alla cultura, della Magna Charta del volontariato per i beni culturali e del Primo Rapporto Nazionale sui modelli di sviluppo delle città d'arte.*

*Questo volume raccoglie i contributi emersi durante i lavori. Come nelle edizioni precedenti, la disposizione degli interventi rispecchia lo svilupparsi dei lavori in aula, sia dal punto di vista cronologico, sia dal punto di vista della suddivisione tematica, ovvero "per convegno". I testi frutto di una revisione dei relatori, sono indicati in nota.*

*Approfondimenti e slide degli interventi in aula sono disponibili sul sito [www.lubec.it](http://www.lubec.it) alla voce "Edizioni Precedenti, Lu.Be.C. 2011".*

*Gli interventi sono preceduti dalle riflessioni del Sindaco di Lucca Mauro Favilla, del Presidente della Provincia di Lucca Stefano Baccelli, del Presidente della Camera di Commercio di Lucca Claudio Guerrieri, del Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca Arturo Lattanzi e del Presidente della Fondazione Banca del Monte di Lucca Alberto Del Carlo, sostenitori dell'iniziativa dalla sua prima edizione 2005, che ringrazio a nome di tutta la Fondazione.*

*Un ringraziamento al Presidente di Promo PA, Gaetano Scognamiglio, al Consiglio della Fondazione ed al Comitato Scientifico di Lu.Be.C. Lucca Beni Culturali: Paola Chini Polidori, Antonia d'Aniello, Maria Adriana Giusti, Elisabetta Kelescian, Marilena Pasquali, Elena Pianeà, Antonia Pasqua Recchia, Maddalena Ragni, Cristina Rapisarda Sassoon, Gian Bruno Ravenni, Gaetano Scognamiglio, Giuseppe Stolfi, Paola, Verdinelli De Cesare.*

*Uno specifico riconoscimento per la collaborazione alla redazione di questi atti va a Elisa Tealdi.*

*Un grazie (!), infine, a tutto lo staff di Lu.Be.C. – Elisa Tranfaglia, Elisa Tealdi, Anna Marchi, Alice Barontini, Valentina Schifano, Antonella Antonelli, Cristina Bedini – che con creatività, impegno e determinazione hanno reso possibile la realizzazione dell'evento.*

---

<sup>1</sup>Vice Presidente Promo P.A. Fondazione e Direttore di Lu.Be.C.- Lucca Beni Culturali





**Saluti delle autorità**

*Porgo il saluto più cordiale della città a tutti gli intervenuti, a tutte le autorità locali e nazionale, al rappresentante del Governo, al Sottosegretario. Per la nostra città è un piacere e un onore avere la vostra presenza. Lucca è città che si lega strettamente al problema dei beni culturali, ed è per quello che questa iniziativa continua e prospera perché Lucca è un bene culturale nel suo insieme. Non esiste solo un singolo monumento da esaltare, ma direi che tutta la città è un bene.*

*Gli amministratori di tutte le città d'arte, non solo quelli di Lucca, hanno sempre avuto il problema della conservazione e si sono trovati in difficoltà maggiori rispetto alle altre città poiché hanno dovuto affrontare, oltre ai problemi che hanno tutte le città, quelli inerenti la conservazione del patrimonio: scarsità di risorse più difficoltà di movimento.*

*Da quando è iniziato il convegno annuale di Lu.Be.C., ci siamo tutti rafforzati nell'idea che il bene culturale non è soltanto un bene da conservare e da salvaguardare, ma è una ricchezza potenziale di sviluppo. Il bene culturale, quindi, può da sé procurare le risorse se ben gestito sotto l'aspetto della valorizzazione e dell'utilizzazione. E quindi in Lu.Be.C. il confronto con le autorità preposte in campo nazionale e locale alla conservazione e alla valorizzazione dei beni culturali, insieme agli amministratori di altre città consorelle che hanno i medesimi problemi, ha fatto crescere questa sensazione che il bene culturale, la città – almeno nel nostro caso l'intera città – non è soltanto un bene da salvaguardare, ma è una potenzialità di sviluppo dell'economia locale con benefici indotti su tutta l'economia locale, ma anche una fonte di nuovo impegno, di nuova occupazione per i giovani più intelligenti che si sono dedicati all'attenzione e allo studio e alla cura del bene culturale. Naturalmente questo provoca il turismo, e allora abbiamo discusso anche sul turismo perché il turismo è certamente connesso fortemente con la valorizzazione del bene culturale. Però il turismo è un gran bene perché produce questi benefici ma potrebbe diventare anche un rischio, come in alcuni casi in cui si verifica, quando la massa del turismo incontrollata invade le città.*

*E allora, ecco, per esempio nel mio caso, nel caso di Lucca c'è sempre questa grande attenzione. Noi conosciamo, forse in questo momento in percentuale logicamente, lo sviluppo più alto del nostro Paese di afflusso del turista e di permanenza. Forse Lucca in questo momento è al top per quanto riguarda sia gli arrivi che la permanenza. Però noi la guardiamo sempre con estrema attenzione, perché non vogliamo perdere quelle che sono le caratteristiche umane, sostanziali, di convivenza dell'ambiente urbano perché riteniamo che dobbiamo anche salvaguardare quella che è la ricchezza delle tradizioni, del modo di vivere, della vita di relazione che si sviluppa nelle nostre città. Quindi benvenuto al turismo disciplinato, curato, seguito. E su questo piano, poi, valorizzando i beni culturali, è possibile, e lo abbiamo discusso anche negli anni passati e lo discuteremo anche nel corso del convegno, ottenere la partecipazione del privato attraverso – sono molti i casi che si sono ormai verificati nel nostro paese - in cui gli imprenditori utilizzano il canale dei beni culturali come mezzo di comunicazione propria, ma in questo modo apportando anche delle risorse aggiuntive agli Enti Locali.*

*Quindi, diciamo che noi a Lucca siamo convinti, al contrario, di una certa idea che passa nel Paese, che la spesa nella cultura non è uno spreco, non è uno sfizio, è un investimento. Noi siamo profondamente convinti di questo. Allora ecco che oggi, in questo convegno, lo scambio dei pareri, dei suggerimenti, della conoscenza delle esperienze altrui è uno strumento importante per procedere in questo modo, così avremo garantito alle future*

*generazioni la permanenza, la conservazione dei beni culturali che i nostri padri ci hanno lasciato e contemporaneamente potremo trarne frutto anche per la vita sociale di oggi.*

*Queste sono un po' le nostre convinzioni con cui partecipiamo al convegno attivamente, e quindi è per questo che siamo lieti di avervi qui con noi e di poter con voi scambiare pareri su questi temi. Quindi anche per voi mi auguro che sia lo stesso.*

*Il mio augurio è di un buon lavoro e di una buona riuscita di Lu.Be.C. 2011.*

*Mauro Favilla  
Sindaco della Città di Lucca*

*Buongiorno a tutti. Un benvenuto anche da parte mia a tutti gli ospiti, in particolare agli ospiti francesi. Credo che la notizia di questa mattina è che ci ritroviamo a parlare di cultura; e di questi tempi già questa è una notizia.*

*Atteso che non credo che Promo PA abbia organizzato un evento commemorativo o celebrativo sulla memoria di una attività ormai scomparsa, devo presumere che tutti noi siamo qua a parlare di una cosa in cui crediamo, che siamo qua a non condividere alcune scelte del sistema di Paese che ormai sintetizziamo nell'idea che in questo Paese con la cultura non si mangi, con il dubbio peraltro, viste le situazioni complessive, di capire con cosa in questo Paese possiamo mangiare, ivi comprese le industrie manifatturiere e gli altri tipi di servizi.*

*Di sicuro da parte del sottoscritto c'è l'idea che la cultura sia ancora più, forse, uno strumento di sviluppo della nostra provincia; c'è l'idea che – scusate una certa dose di campanilismo, trovandoci forse nella regione più bella d'Italia e al suo interno nella provincia più bella di questa regione – davvero quel che vale per il nostro Paese vale a tutti gli effetti per la provincia di Lucca: che la cultura e la provincia di Lucca siano sinonimie e non elementi antitetici. E questo spiega come mai nonostante le difficoltà l'amministrazione provinciale di Lucca stia facendo importanti investimenti in cultura.*

*Non li fa da sola. Qui abbiamo la fortuna di avere uno strumento come le Fondazioni bancarie, in particolare la Fondazione Cassa di Risparmio e la Fondazione Banca del Monte di Lucca che con criteri rigorosi e individuazione di priorità ci danno una mano rispetto a progetti assolutamente importanti. Io ne cito solo uno. Noi stiamo andando avanti, sempre con un gioco di squadra, che si è esteso alla Provincia di Pisa e ai comuni del territorio, alla Regione Toscana con una pista ciclo-pedonale che è intitolata al nome di Giacomo Puccini.*

*Sono investimenti importanti, di milioni di euro, ma che noi facciamo perché crediamo davvero che si possano accogliere forme di turismo assolutamente compatibile con l'ambiente. Quella pista ciclo-pedonale non è solo una occasione di marketing turistico, io credo straordinario, alla fine sarà la pista ciclo-pedonale più grande e, secondo me, più bella d'Italia, ma è anche l'occasione per mettere insieme delle eccellenze ambientali a partire dalle colline lucchesi per passare dalla Piana di Lucca e arrivare alle zone umide del lago di Massaciuccoli e fino al mare della Versilia, che altrimenti non avrebbero una fruibilità e non avrebbero una fruibilità assolutamente ecocompatibile tale da garantire una presenza turistica che vive l'ambiente e, anzi, forse induce a lasciare l'automobile per percorrere a piedi, in modo più tranquillo queste eccellenze paesaggistiche di cui siamo assolutamente ricchi.*

*Insomma, io la dico in un altro termine; ci sono qua gli ospiti francesi. Noi abbiamo ancora molto da imparare in termini di valorizzazione dei nostri beni culturali; troppo spesso abbiamo vissuto questa straordinaria ricchezza, questo giacimento culturale di cui il nostro Paese è ricco, come una cosa data che ci consente di attrarre quantità innumerevoli e scontate di presenze turistiche. Io credo che il messaggio dei prossimi anni, ho raccontato in questi giorni sulla piccola vicenda del bitume in piazza San Michele, che è un po' un piccolo paradigma di quello di cui abbiamo bisogno e quello di cui abbiamo bisogno è equilibrio.*

*Equilibrio rispetto agli investimenti, alle risorse dedicate, equilibrio rispetto alle priorità; ma equilibrio anche rispetto a una fruizione dei nostri beni culturali che sono essi stessi ricchezza e anche equilibrio rispetto all'investimento in contenuti ed attività culturali che*

*sono, in fondo, quel valore aggiunto per cui in un Paese in estrema difficoltà come il nostro, è sempre quel che ci fa fare la differenza agli occhi del mondo, quello per cui siamo considerati diversi, in alcuni casi tuttora, migliori.*

*Grazie e buon LuBeC a tutti.*

*Stefano Baccelli  
Presidente Provincia di Lucca*

*Un saluto deferente a tutti i presenti, ma un saluto grato a lei carissimo dottor Scognamiglio, alla sua equipe preziosa che conosco anche personalmente, con l'augurio di un grande risultato, dai lavori di questi giorni, come da ricco e interessante programma di cui tutti potremo poi usufruire.*

*Il tema che guida questo appuntamento annuale e la relativa rassegna espositiva, perché mi sembra questo poi il fiore all'occhiello, oltre ai contenuti del dibattito, sono davvero un prezioso contributo alla nostra città e non solo.*

*La nostra città, da un lato, uno scrigno d'arte a cielo aperto – io la definisco sempre così questa Lucca ammaliante – ma vorrei aggiungere, questa mattina un Archivio storico, memoria viva ed unica per l'intera umanità. Sono questi due che chiamo fiori all'occhiello, ma mi piace quasi dire la carta di identità della nostra città, anche alla luce dei due interventi che mi hanno preceduto.*

*E allora anche io ribadisco volentieri che il servizio di tutti noi, altissimo, è quello di fare cultura, di creare cultura, vita. Quindi di educare alla bellezza partendo dalle radici che ci sono state donate; sono il dono a questa città e di questa città. Però salutando tutti voi, in questo mio intervento brevissimo, mi è gradito annunciare una grande novità: il recente alto riconoscimento che è stato dato dall'Unesco proprio in questi giorni all'archivio storico diocesano di Lucca con l'inserimento nel registro internazionale dell'Unesco stesso di questo nostro prezioso archivio che ho definito "memoria viva". Una novità quindi, ricca di futuro. Io vorrei che quando dico futuro penso sempre alle giovani generazioni. Perché questo, credo, il cuore di ogni nostro servizio in tutte le espressioni che il mondo degli adulti può e deve portare avanti tenendolo costantemente presente.*

*Il direttore del nostro archivio storico diocesano, don Marcello Brunini, ne offrirà poi di questa novità che ho annunciato, una relazione dettagliata nel contesto e prosieguo dei lavori di questa mattina.*

*A tutti, mentre chiedo scusa che io mi assenterò perché devo essere in carcere, però non mi tratterranno, salvo imprevisti perché c'è un momento di incontro con i nostri fratelli del carcere qui attiguo. Grazie e buon lavoro.*

*Mons. Italo Castellani  
Arcivescovo di Lucca*

*Un saluto a tutti da parte della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca che rappresento. Un ringraziamento al dottor Scognamiglio per aver organizzato questo evento.*

*La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca è particolarmente interessata al settore arte e cultura per fini istituzionali. È chiaro che l'attenzione della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca si concentra in particolare sul nostro territorio e abbiamo la fortuna e l'opportunità di avere un territorio unico; non mi riferisco soltanto a Lucca città, ma a tutta la provincia. Non c'è angolo della Garfagnana, dell'alta Versilia che non abbia qualche tesoro grande o piccolo su cui vada posta l'attenzione.*

*L'attenzione della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca si concentra in questo settore adesso come negli anni passati - con l'Ing. Giurlani e l'Avv. Cattani che mi hanno preceduto - perché indubbiamente il settore dell'arte e cultura, in particolare dei beni culturali, rappresenta una opportunità. In momenti così difficili gli investimenti in questo settore possono essere interventi anticiclici, perché già nel ristrutturare tutti i monumenti e tutte le chiese mettiamo in moto anche economicamente un certo volano; dopodiché una volta ristrutturate abbiamo il ritorno del turismo e della valorizzazione.*

*La Fondazione, come tutto il nostro territorio, è sensibile a questo settore ed utilizza fondi e proventi che derivano dalla vendita della Cassa di Risparmio, ovvero proventi che sono di fatto denaro pubblico e pubblici così ritornano, effettuando azioni che cerchiamo di concertare il più possibile anche con gli enti pubblici.*

*Così, per ricordare il lavoro già svolto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca sul territorio, negli ultimi tempi, si parte dal restauro del complesso di San Micheletto, per arrivare alla realizzazione della biblioteca di IMT a San Ponziano e al restauro della chiesa stessa, al San Francesco - il convento adibito a uso servizi per gli studenti e i professori di IMT, ma anche Palazzo Ducale - cui è stato dato un notevole contributo, e ancora San Romano, San Girolamo, San Frediano, il Duomo di Pietrasanta, il Teatro Alfieri di Castelnuovo, il Palazzo Mediceo di Seravezza e le fortezze della Garfagnana.*

*Il futuro ci vedrà ancora attivi su molti cantieri, alcuni a completamento di quanto già avviato - come il restauro del complesso di San Francesco - , altri con nuovi interventi tra cui le Mura di Lucca.*

*Il nostro apporto, come Fondazione, vuole essere un apporto di accompagnamento agli enti culturali, un lavoro di squadra per poter arrivare alla valorizzazione nei tempi brevi, il più possibile, di questi bene culturali che, come ho detto, rappresentano in questo momento oltre che nel settore dell'arte, anche nel settore economico, un'occasione da sfruttare. Grazie*

*Arturo Lattanzi*

*Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca*

Anzitutto, come responsabile della Commissione cultura e beni culturali della Fondazione della Banca del Monte di Lucca mi preme sottolineare che la Fondazione stessa nonostante la crisi finanziaria non ha mai cessato di essere presente laddove l'arte e l'edilizia civile e religiosa avevano bisogno del nostro intervento economico. Posso testimoniare che le richieste di interventi aumentano un anno dopo l'altro, non solo numericamente, ma anche nella loro entità e contenuto. Approfitto pertanto di questo importante incontro per evidenziare alcuni aspetti non sempre positivi dell'arte e del patrimonio artistico lucchese, senza dimenticare, tuttavia, i grandi progressi fatti dagli organi preposti proprio in questi ultimi anni.

Lucca ed il suo interland vanno considerati come uno scrigno nel quale sono considerate opere che la maggior parte dei suoi abitanti addirittura ignora; esse sono straordinariamente numerose, molte delle quali hanno bisogno di restauro o di collocazioni molto più consone. Esse sono racchiuse nel monumento più rappresentativo di Lucca, un vero e proprio biglietto da visita. Come avrete certamente immaginato alludo alle Mura di Lucca.

Il sottoscritto che ha la ventura e la fortuna di percorrerle quasi giornalmente, gioisce della loro bellezza, ma soffre anche per le tante ferite che il tempo e l'incuria degli uomini hanno loro provocato. Nel punto in cui gli orecchioni dei baluardi si inseriscono nelle mura, negli angoli più nascosti, fra un mattone e l'altro sono nati e vegetano alberelli di ogni genere, cesti di rovi che lentamente ma inesorabilmente spezzano la continuità del paramento. Senza parlare dei ciuffi di erba che si sono fatti strada fra un mattone e l'altro, conferendo alle Mura in alcuni tratti non l'aspetto di una fortificazione ma quello di un prato.

E che dire delle scritte lasciate da presunti amanti che ritengono di esternare il loro amore alla donna amata, nella speranza che esso rimanga impresso per sempre sulle mura del nostro monumento più rappresentativi? Perché un sistema di fortificazione come il nostro che addirittura entusiasmò Napoleone non è ancora inserito nell'elenco dell'Unesco pur essendo degno di stare fra monumenti più importanti al mondo, vero patrimonio dell'umanità?

Non si può attribuire tutta la responsabilità alle sole autorità che si sono avvicendate alla cura della cosa pubblica in questi ultimi decenni. La colpa, se di colpa si può parlare, è anche degli uomini di cultura e delle varie istituzioni che non hanno insistito con la dovuta ripetitività presso gli organi preposti, visitando, ad esempio le tante chiese lucchesi specialmente quelle che aprono saltuariamente o sono fuori del giro turistico, troviamo molte pale d'altare annerite dal tempo e dal fumo delle candele, quasi illeggibili, che avrebbero bisogno di un accurato restauro, ma che per la cronica mancanza di fondi continueranno a restare coperte allo sguardo dei visitatori.

Non si può neppure passare sotto silenzio il fatto che la nostra città, naturalmente con le debite e dovute proporzioni qualitative è una piccola Pompei e mi auguro che le nuove tecnologie, soggetto di questo workshop, possano permettere il recupero di reperti archeologici il meno invasivo possibile.

Il sottosuolo della città, infatti, contiene una quantità inimmaginabile di materiale archeologico, basta scavare fino a due o due metri e mezzo per incontrare evidenze monumentali romane o tardo-antiche di ogni tipo, dai mosaici agli affreschi, dalle strutture murarie alle ceramiche. A conferma di tutto ciò basti ricordare gli scavi a suo tempo



*condotti nella chiesa di San Giovanni e Reparata che, oltre ai reperti paleocristiani hanno restituito mosaici ed affreschi di grande importanza storica e culturale.*

*Lucca, in conclusione, presenta una stratigrafia archeologica e culturale, e non solo, che va addirittura dai manufatti dell' homo erectus vissuto 200 mila anni fa fino ai monumenti del tardo Rinascimento. Si tratta dunque di un patrimonio immenso da salvaguardare, da amministrare nel modo migliore possibile. Ci auguriamo pertanto che le nuove tecnologie applicate ai beni culturali aiutino la realizzazione di tali progetti non solo nel campo della salvaguardia ma anche in quello della ricerca in modo tale che abbiano una ricaduta sull'immagine della città e conseguentemente sul turismo che in questi ultimi anni ha avuto una crescita esponenziale inimmaginabile fino a pochi anni fa. Grazie e scusate la voce.*

*Paolo Mencacci*

*Consigliere della Fondazione Banca del Monte di Lucca*

*Buongiorno. Vi prego innanzitutto di scusare l'emozione, perché il poter essere qua per me stamani mattina a casa, perché sono lucchese, a portarvi il saluto del Ministro Galan, è veramente un grande onore.*

*Spero di poter rappresentare al meglio quello che è l'impegno e il lavoro quotidiano che viene fatto a Via del Collegio Romano dal Ministro. Siamo in un momento in cui la cultura, ma non solo la cultura, tutta la politica governativa è sottoposta a dei tagli perché c'è una crisi italiana e mondiale.*

*Ma in questo quadro vorrei testimoniare il grande impegno del Ministro concretizzatosi la scorsa settimana nel disegno di legge di stabilità che è stato presentato nel Consiglio dei Ministri, dove sono stati incassati due grossi risultati. Il primo è che per la prima volta è l'unico Ministero che non è assolutamente sottoposto a tagli lineari e quindi il contributo che è stato chiesto alla cultura italiana, in Italia, non verrà dato limitando il funzionamento del Ministero ma con uno sblocco di giacenze di cassa per 60 milioni di euro che verranno tolti dalle Sovrintendenze. Quindi nessun impatto sul funzionamento.*

*L'altro grande risultato per il quale il Ministro si è battuto è lo sblocco di 168 assunzioni, 20 delle quali quest'anno e 20 il prossimo anno andranno a Pompei. Sono orgogliosa di testimoniare questi risultati perché di risultati, mi rendo conto, non ce ne sono molti e le critiche sono ancora di più.*

*Credo che bisognerebbe guardare anche un attimo al di là di quello che è il quotidiano, nel senso che sono arrivate diverse cose positive per la cultura in Italia in questi mesi di amministrazione Galan; si parte con un reintegro del FUS, che non è stata una battaglia semplice, passando per la previsione del 5 per mille che sarà sicuramente una prova per tutti, perché a questo punto tutti saremmo chiamati a rispondere. Passando ancora al disegno di legge che è stato presentato alla fine dell'estate per la riforma della disciplina sanzionatoria in materia di reati contro il patrimonio e alle due previsioni che vi ho appena detto.*

*La direzione che il Ministro Galan intende dare al MiBAC è una direzione assolutamente improntata verso il creare cultura. L'articolo 9 ci insegna una cosa fondamentale: che la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e della ricerca, tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. La tutela è una cosa fondamentale, la valorizzazione lo è ancora di più; ma importante è anche favorire la produzione di nuova cultura. La nuova cultura in Italia si fa sicuramente anche attraverso l'innovazione e quindi la tecnologia e quindi tutto ciò che l'innovazione ci mette a disposizione (nuovi strumenti, internet, le applicazioni sul telefonino delle quali il Ministero si è dotato).*

*Io sono qui stamani mattina a portarvi i saluti di un Ministro assolutamente liberale, che porta avanti strenuamente una parola che è "coraggio". È una parola che lui non si stanca mai di ripetere ed è quella che io mi sento di portare qui a voi stamani. Perché si fa molto presto a dire: innovazione e tecnologia; si fa molto presto ad accusare una persona o una linea di governo piuttosto che un politico di fronte a tante carenze; però a volte ci si dimentica anche che c'è bisogno della collaborazione di tutti.*

*Quindi io mi permetto di portarvi solo due dati che, e da giovane e per il lavoro che faccio, mi hanno molto impressionato. Il primo fra tutti è che uno dei musei più importanti di Italia che ci rende famosi nel mondo, e non credo che nessuno al mondo non conosca, che sono gli Uffizi non è possibile pagare il biglietto con la carta di credito e non è assolutamente possibile acquistare il biglietto on-line. Voi capite che in un momento in cui internet fa da*

*padrone ovunque, questo crea un danno enorme per la fruibilità della Galleria degli Uffizi. Ma gli Uffizi l'ho detto semplicemente per vicinanza territoriale. Questa è la realtà italiana: c'è bisogno veramente della collaborazione di tutti, ecco perché concludo richiamandomi all'inizio del programma di governo del Ministro Galan che ha presentato il 13 aprile al Senato, dove ha fatto una sorta di presentazione della sua politica di governo facendo una idea di chiamata a raccolta di tutti. È stato definito dalla stampa il piano risvoltiamo della cultura di Galan.*

*Io sono convinta di quello che lui ha testimoniato e di quello che lui ha scritto perché sono veramente convinta che ci sia bisogno dell'apporto di tutti a tutti i livelli; quindi non solo dalle alte sfere ma veramente da tutti noi. Questo lo vedremo, sì, dai vari uffici delle Sovrintendenze che vorranno sfruttare lo sblocco dei bandi che è stato fatto per i servizi aggiuntivi da poco. Lo vedremo da ciascuno di noi nella speranza che colga l'occasione del 5 per mille per donare fondi alla cultura. Lo vedremo nel rispetto del nostro patrimonio culturale che spesso viene dimenticato e poco valorizzato e lo vedremo anche probabilmente negli investimenti che ognuno di noi vorrà fare sul proprio patrimonio.*

*Io vorrei ringraziare veramente col cuore il professor Carandini che non credo abbia bisogno di presentazioni da parte mia, ma perché rispetto all'intervento di ieri al Consiglio Superiore, sul quale ovviamente non sta a me dare una valutazione perché sarebbe assolutamente minuscola rispetto a quelle che possiamo dare, io lo voglio ringraziare a titolo personale, perché ieri sera mentre venivo a Lucca in treno ho pensato: oddio, domani mattina devo andare lì, cosa posso dire? Poi ho letto l'agenzia: largo ai giovani.*

*Io credo che la mia presenza qui stamani sia la testimonianza vivente di quanto il mio Ministro sia d'accordo con lei. Ho 34 anni e sono la sua portavoce.*

*Buon lavoro a tutti da parte mia senz'altro, ma soprattutto dal Ministro Galan.*

*Francesca Chiocchetti*

*Portavoce Ministro per i beni e le Attività Culturali, Giancarlo Galan*

## **SESSIONE PLENARIA**

## Introduzione ai lavori, di Gaetano Scognamiglio<sup>2</sup>

La settima edizione di Lu.Be.C., nella quale vogliamo onorare il centocinquantenario dell'Unità d'Italia, si apre nel perdurante e aggravato stato di crisi economica finanziaria e conseguentemente di crescita che coinvolge tutta Europa. Vincoli strutturali, livello del debito sovrano incertezze politiche rischiano di bloccare l'economia.

Notoriamente tutti i fattori di crisi citati sono presenti in larga misura in Italia, che perciò è destinata a risentire in misura forse maggiore di altri Paesi della crisi in atto.

Usciremo da questa tempesta così come siamo usciti da altri momenti negativi. Dopo una guerra però - perché è una guerra quella che stiamo vivendo, anche se fortunatamente incruenta - qualcosa cambia. Le vecchie famiglie sono spodestate, le leve di potere cambiano di mano ma soprattutto cambia il sistema dei valori e delle priorità.

Da quest'ultimo punto di vista il cambiamento si rifletterà probabilmente in modo particolarmente incisivo sulla natura e sull'ambito degli interventi che gli Stati vorranno o potranno continuare a sostenere. Il mito del pareggio di bilancio come condizione per il rilancio dell'economia, considerato vangelo da eminenti economisti e una sciocchezza da altri, altrettanto autorevoli, comporterà nel medio periodo una riduzione della spesa pubblica e il settore dei Beni Culturali non potrà non risentirne.

La fotografia restituitaci dal rapporto annuale di Federculture 2010 conferma il trend di riduzione della spesa. In particolare:

- le risorse statali assegnate alla manutenzione e al restauro del nostro patrimonio sono passate dai 335 milioni di euro del 2004 ai 102 milioni attuali. Dunque tre volte di meno in sette anni.
- l'intero investimento pubblico nella cultura, comprensivo degli interventi di Stato, Regioni ed Enti Locali, è passato dai 7,5 miliardi del 2005 ai 4,8 miliardi del 2011.
- l'incidenza del bilancio del MiBAC sul bilancio dello Stato è scesa dallo 0.34% del 2005 allo 0.18% di quest'anno.

Il paragone con la Francia, nostro paese ospite quest'anno ci riempie di invidia. Lo stato Italiano spende in cultura 21,4 euro pro capite contro i 46 euro della Francia. Il Beaubourg riceve risorse pubbliche per 75 milioni di euro, il doppio di quanto ricevono tutti i nostri 26 musei pubblici di arte contemporanea.

Per fronteggiare la realtà pertanto il futuro dei beni culturali va visto e interpretato in questo scenario, rivendicando certamente al settore, nell'ambito del bilancio pubblico un maggior peso ma prendendo atto realisticamente che qualcosa è cambiato e continuerà a cambiare.

Bisogna perciò concordare con Antonio Paolucci quando afferma che "Il passaggio da una visione patriottica e identitaria del patrimonio a una economicistica e consumistica ha talvolta assunto caratteri pittoreschi e provinciali ma non è stato un errore occuparsi della fruttuosità economica dei beni culturali ... produttori di reddito, moltiplicatori di occupazione, motori dello sviluppo...".

I dati del rapporto citato lo confermano: il contributo del settore della cultura e dello spettacolo al pil nel 2010 è stato pari a circa 40 miliardi di euro, occupando circa 550.000 lavoratori, con un'incidenza sul pil nazionale del 2,6%, che sale al 13% (per un valore di 203

---

<sup>2</sup> Presidente Promo PA Fondazione.

miliardi di euro ), considerando a livello aggregato l'economia turistica e il settore culturale e ricreativo .

Le due visioni evocate da Paolucci devono trovare un armonico e non conflittuale punto di equilibrio. Certamente la complessità oggi sta non tanto nella potenzialità del bene culturale a produrre reddito, nel senso di differenziale positivo ricavi\costi, cosa oggettivamente rara, quanto nella capacità che ha quel bene di poter almeno contribuire alla spesa connessa alla propria conservazione in un quadro di valorizzazione, che deve intendersi strumentale alla conservazione stessa.

In questo quadro anticipo alcuni dei temi che saranno trattati nei tre giorni di Lu.Be.C.:

1. Il pubblico non può fare tutto. La produzione di reddito connessa all'investimento nel bene culturale finisce soprattutto nell'indotto turistico. Se come è evidente l'investimento dello Stato della Regione o degli Enti Locali apporta benefici settoriali, comportando anzi ulteriori spese a carico di quegli enti per il carico delle presenze, non mi sembra scandaloso che una parte di questi benefici sia ristornata a chi ha investito o a chi ne sopporta le conseguenze. Questo principio deve essere accettato prima di tutto dagli operatori. Tanto per fare un esempio la tassa di soggiorno. Sarebbe semmai opportuno che il ristorno fosse perequato. Bisogna poi approfondire le potenzialità di collaborazione pubblico privato nel settore , il che sarà fatto in due iniziative domani mattina, rispettivamente promosse dalla Regione Toscana e dal Cesvot, la prima sui rapporti pubblico privato nei distretti tecnologici e la seconda sul ruolo del volontariato per il patrimonio culturale, dove sono altresì protagonisti la Regione Toscana e il MiBAC, attraverso la direzione regionale di Firenze.
2. Esiste il problema della buona spesa, che invece può essere affrontato con risultati migliori. L'anno scorso citai il caso di Ravello, dove si era preferito spendere più di sedici milioni di euro per costruire un enorme auditorium, anziché utilizzare quelle ingenti risorse per mettere in sicurezza il paese di Atrani, di cui era nota l'esposizione alle esondazioni, l'ultima delle quali provocò appunto l'ennesima vittima. Quest'anno la situazione appare ancora più grave sia per l'allarme della Corte dei Conti per le criticità legate alla non adeguata utilizzazione dell'opera, che sembra essere stata utilizzata pochissime volte dopo l'inaugurazione , per ammaloramenti e infiltrazioni, sia per le notizie date dal Guardian su chiarimenti richiesti dalla Commissione europea , che ha cofinanziato l'opera alla Regione Campania.
3. Gestioni manageriali sono auspicabili, come del resto in tutto il settore pubblico ma non bisogna aspettarsi miracoli se la regolamentazione del settore pubblico rimane così complessa. Un esempio per tutti: giorni fa un giornale riportava il caso clamoroso di una città capoluogo di provincia dove l'ingresso ai musei è gratuito, non per scelta ma perchè la sovrintendenza liberatasi del concessionario della bigliettazione perchè inadempiente non riesce a far partire il bando per riaffidare il servizio per la complicazione delle procedure. Ci vuole maggior semplificazione. Su questo tema il MISE e l'UVAL hanno promosso la redazione di una guida per i bandi nei servizi alla cultura, alla quale anche Promo PA ha collaborato, che sarà presentata nel seminario previsto domani mattina.
4. Gestione dei diritti delle immagini e utilizzo economico dei brand delle città. Il primo tema è assai delicato e richiederebbe una sessione dedicata, che sarà sicuramente uno dei focus della prossima edizione. E' necessaria forse una maggiore professionalità specifica da parte degli operatori per non correre il rischio di perdere non solo occasioni di reddito, ma anche i veri e propri diritti.
5. L'anno scorso si è anticipato il tema delle città d' arte, come meritevole di un approfondimento. Promosso dal MiBAC e dal Comune di Lucca viene presentato oggi alle 15 il primo rapporto sui modelli di sviluppo delle città d arte, oggi prevalentemente legati al

turismo. Modelli che sono forse da rivedere alla luce del fatto che il turismo culturale (9% del totale) ha avuto una battuta d'arresto ormai da due anni.

Ora una breve panoramica delle tre giornate del convegno. Due sessioni plenarie, stamani di apertura e, sabato mattina - è una novità - al teatro San Girolamo per le conclusioni.

Da oggi pomeriggio in poi 12 workshop tematici e un seminario a numero chiuso organizzato dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione per Lu.Be.C..

In apertura di questa sessione plenaria voglio innanzitutto sottolineare che questa edizione si apre sul rapporto fra centocinquantenario dell'unità d'Italia, beni culturali e identità nazionale, proprio per riconoscere che il risultato più grande, offertoci dall'universo dei beni culturali è quello che rimane nel tempo .

Per guardare al futuro, ricerca scientifica e trasferimento tecnologico nei beni culturali costituiscono il primo dei tre focus tematici della sessione plenaria di quest' anno. Le potenzialità derivanti dalla ricerca applicata al settore sono di grande rilevanza , come dimostrano le innovazioni proposte dalle aziende presenti nella rassegna. La tecnologia come di consueto a Lu.Be.C. è protagonista. Quest'anno approfondimenti in quattro workshop. Oggi pomeriggio, quello sui giovani nei musei, promosso dalla Regione Toscana, e quello sul marketing e comunicazione nell' era digitale, che è forse l' incontro più gettonato di Lu.Be.C. 2011. Domani mattina i due workshop sugli strumenti della divulgazione digitale e sui rapporti fra cultura e innovazione nel turismo post moderno. A proposito di turismo nel pomeriggio di domani un approfondimento tematico promosso dalla Camera di Commercio di Lucca sul sistema delle card.

Sul paesaggio, secondo focus tematico, si vogliono portare non tanto denunce ma positività del fare, con elementi di concretezza, che troveranno un ulteriore approfondimento, nel workshop pomeridiano in collaborazione con Ance, sul recupero come valorizzazione del territorio e su quello di domani pomeriggio sui parchi e giardini , come leve di valorizzazione del paesaggio, in collaborazione con Arcus.

La valorizzazione del patrimonio infine ci darà qualche elemento di positività . La curva dei visitatori nei musei e negli altri luoghi d 'arte comincia infatti a risalire, con un significativo aumento degli introiti, che sono cresciuti nel 2010 rispetto al 2009 dell'8 %. Proprio sui musei si svolgerà nel ws pomeridiano l' approfondimento promosso dalla Regione Toscana sui cambiamenti indotti dalle tecnologie nei rapporti fra musei e pubblico, specie quello giovanile.

Ascolteremo poi con interesse come la Francia, nostro Paese ospite, valorizza con la grande perizia che le riconosciamo il proprio patrimonio culturale.

Come da tradizione la sessione plenaria di stamani si concluderà con la consegna del Lu.Be.C. 2011. Ricordo che il riconoscimento è stato attribuito l'anno scorso a Nicola Zingaretti, Presidente della Provincia di Roma, per il mirabile recupero della domus romana, scoperta sotto Palazzo Valentini.

Nelle conclusioni di sabato infine un confronto con esperti e protagonisti del settore, nel quale poter mettere a fuoco gli aspetti più significativi che emergeranno dai tre giorni di dibattito.

## **Beni culturali ed identità nazionale: dal 150° anniversario dell'Unità d'Italia verso il futuro, di Andrea Carandini<sup>3</sup>**

Vi parlerò prima come Presidente del Consiglio Superiore e poi come archeologo e infine come cittadino.

Come Presidente del Consiglio Superiore sarò molto conciso e molto breve, perché mi sono già espresso in questi giorni in varie sedi e ieri nel Consiglio Superiore, d'altra parte la parte introduttiva del mio discorso è stata pubblicata oggi sul Corriere della Sera, quindi non entrerà molto nel dettaglio.

Vorrei solo dire qualche cosa, in particolare rivolgendomi al gentile portavoce del Ministro per ringraziarla delle cortesi parole rivolte alla mia persona, che ha una contraddizione in termine "largo ai giovani", e io invece sono vecchio. Ma credo che l'unica giustificazione è che per giovani io intendevo anche giovani di mente. E questa è una piccola presunzione che io ho di non essere troppo invecchiato ancora cerebralmente. Io riconosco al signor Ministro dei beni culturali Galan di fare parte del partito a cui io appartengo, l'unico: il partito degli uomini di buona volontà. Faccio un esempio di destra: Galan. Faccio un esempio di sinistra, l'ho accertato ieri: il Sindaco di Torino. Sono uomini di buona volontà, e ce ne sono altri naturalmente; però non sono moltissimi.

Quindi di qui il mio giudizio severo sulla classe dirigente, in primo luogo del governo, in secondo luogo dell'opposizione e il punto è questo: è ben vero che sono stati riparati dei guasti, per esempio ci saranno queste importanti assunzioni, c'è stato tolto un taglio micidiale sul funzionamento del Ministero. Pensate che questo anno il Ministero le spese per il funzionamento sono 80 milioni che ne levavano 60. Naturalmente questi soldi verranno in qualche modo prelevati in un luogo più opportuno, molto più opportuno, che sono i residui passivi del Ministero. Però, per onestà, dobbiamo anche dire che questi residui passivi sono dovuti a pratiche burocratiche allucinanti e a un Ministero che ormai ha un personale ridotto veramente all'osso. Quindi, non è che c'è una grande responsabilità del Ministero nel fatto che non spende i soldi. Non li spende perché sono in pochi e non li spendono perché una procedura può significare il lavoro di 19 mesi.

Approfitto di questo momento per rivolgere al portavoce una richiesta molto importante. La minaccia del taglio del 20% del personale non è ancora scongiurata, quindi il signor Ministro ha una grande battaglia ancora da continuare a intraprendere che è vedere di eliminare questo taglio perché sennò questo taglio veramente ci porterebbe a chiudere Sovrintendenze intere. A dover fondere, ma non per ragioni di razionalità, ma per ragioni di miserie. Pensate che già oggi, per esempio, i funzionari della Lombardia per approvare i piani paesaggistici mettono 5 minuti per ogni pratica. Praticamente non c'è quasi più la tutela. Perché per esaminare una pratica paesaggistica ci vorrebbe del tempo, ovviamente, perché sono valutazioni molto complesse. Quindi, ormai, sono talmente in pochi queste Sovrintendenze che di fatto riescono ad avere il tempo forse di mettere il bollo, non di riflettere sulla pratica. Questo non per diminuire lo sforzo dell'uomo di buona volontà Galan, ma per dire ciò che manca a questo Paese; cioè una politica dei beni culturali che non è delineata da alcuno e manca una classe dirigente all'altezza dei giovani che stanno in questi corridoi.

---

<sup>3</sup>Presidente del Consiglio Superiore per i Beni Culturali. Il testo è stato revisionato dalla nostra redazione.



Quindi, il problema è serio e speriamo che con il tempo lo si possa risolvere. Questo dal punto di vista del Presidente del Consiglio Superiore.

Dal punto di vista dell'archeologo dirò pochissime cose e mi rivolgo in questo caso proprio a questi giovani. Fino ad oggi noi abbiamo avuto un mondo della conoscenza estremamente conservatore, chiuso; ed un mondo della tecnologia innovativo, ma separato dalla conoscenza. Il passo avanti da fare – e lo si vede nei prodotti – è quello di fondere conoscenza con tecnologia. E questo lo si può fare semplicemente con delle nuove figure di intellettuali imprenditori che sono ad un tempo archeologi, storici dell'arte, archivisti eccetera, ed anche capaci di gestire e di innovare dal punto di vista tecnologico. Questo è il tipo di funzionario di cui il nostro Ministero avrebbe bisogno; questi sono gli uomini del futuro. In questo senso la cultura è il presupposto dello sviluppo, lo abbiamo detto più volte, e lo si vede proprio in mestieri di questo tipo, cioè l'impresa, la cultura, l'innovazione vanno insieme.

E c'è tutto un fervere di iniziative in questi giorni. C'è stata l'iniziativa del FAI. Mi raccomando, tutti cercate con i vostri telefonini di dare questi due euro. È importantissimo, fatelo; fatelo subito. Questo è molto importante, rivolgersi agli individui. Non c'è solo il Ministero, le leggi, la Costituzione. Ci sono gli italiani singoli. Noi dobbiamo persuadere gli italiani singoli.

C'è stata l'iniziativa di Florens a Firenze. C'è stata l'iniziativa di Intesa San Paolo a Roma. Oggi c'è questa. È tutto un palpitare di iniziative di una società civile che è più avanti della politica e che, però, non è ancora arrivata a formare una classe dirigente adeguata alle sfide e anche alle opportunità del mondo di oggi. Quindi ci sarebbe da riflettere su tutto ciò e soprattutto tutte queste forze devono essere raggruppate, compatte. Io mi auguro che anche il signor Ministro possa venire qualche volta a queste riunioni perché sono queste le vere riunioni di base dell'Italia futura.

Ora vi parlerò da cittadino. Mi è stato chiesto di fare qualcosa che io non ho mai fatto in realtà, è riflettere sulla nostra identità degli italiani. Naturalmente quando sentiamo l'inno nazionale tutti ci alziamo e sentiamo un certo fremito. Io l'ho sentito poco fa vedendo quelle immagini. L'identità è legata a quelle immagini che abbiamo visto. Però non dobbiamo nasconderci che l'identità degli italiani è molto problematica perché è basata su radici contraddittorie. Faccio un esempio; io che vengo da una famiglia piemontese non ho dei problemi di identità. Il mio bisnonno scriveva al mio trisnonno, quando è stato ucciso Re Umberto, delle parole patriottiche commoventi. E così mio padre durante la prima guerra mondiale scriveva a suo padre altre lettere patriottiche commoventi. Ma già l'identità del mio recente amico Scognamiglio – me lo diceva ieri sera a cena – è un po' più difficile. Lui è toscano di madre, ma di padre è napoletano; e lui dice: io mi devo vergognare del passato borbonico.

Quindi molti italiani si devono vergognare in qualche modo, oppure magari non vergognarsi, ma di un qualcosa di diverso dall'Italia. Quindi per esempio abbiamo dei simboli cittadini fondamentali: le mura di Lucca. Ma abbiamo pochissimi simboli nazionali. Sono molto poveri. Chi si riconosce nel grande monumento a Vittorio Emanuele in piazza Venezia? Con tutti quei marmi, quella profusione di marmi. Io ho una certa simpatia per quel monumento, però non ci scalda quel monumento.

La mancanza di simboli generali è dovuta a una mancanza di un'unità antica. Prendiamo per esempio la Gran Bretagna. Io quando vedo i monarchi della Gran Bretagna celebrare il

loro Paese, anche in occasioni di incoronazioni o di matrimoni, io sono estremamente felice, perché io curiosamente ho aperto gli occhi – non in senso naturalistico ma ho aperto gli occhi in senso verso una società in Inghilterra perché mi trovavo quando avevo 8 anni in Inghilterra – io ho scoperto il mondo in Inghilterra. Quindi quando io sento e vedo e seguo queste cerimonie provo una certa forma di identificazione con quel paese, che il Fascismo ci aveva insegnato ad odiare.

Quel Paese però deve la sua grandezza non certo solo ai suoi monarchi ma anche a una sua aristocrazia che ha governato questo Paese fino alla fine dell'Ottocento e poi lentamente, naturalmente, è caduta in secondo piano; ma non è completamente tramontata. Per esempio, i Lord ereditari che non fanno più parte della Camera Alta però possono andare al bar e al ristorante della Camera Alta. L'Inghilterra non cancella mai il suo passato. Naturalmente mette ormai questa classe che si è dissolta in gran parte in secondo piano e in primo piano vengono le classi nuove. Prima è venuta la borghesia, adesso i ceti medi i quali, però, tutti riconoscono pur criticando le classi precedenti, riconoscono in esse un qualche modello. Hanno saputo ereditare da quelle classi precedenti dei segreti di buon governo, di identificazione dei propri interessi con gli interessi generali.

Noi abbiamo anche delle belle cerimonie, ma le abbiamo in Vaticano. Il Papa però non rimanda all'Italia, ma rimanda a un poter spirituale di carattere universale. Quindi io in quelle cerimonie non mi posso identificare come cittadino. Mi sono invece, per esempio, commosso al film "Il discorso del Re". Lo avete visto? È un film straordinario. E mentre l'Italia cadeva nel discredito internazionale, quando ho visto la dignità di quel sovrano con quella grande difficoltà e come l'ha superata e come ha resistito alla barbarie, io ho avuto delle lacrime di commozione.

Adesso vi racconto un piccolo fatterello privato legato a questo film.

Io ho due amici a Maiorca che hanno una figlia; e questa figlia ha detto ai genitori: ho un nuovo fidanzato; posso venire? Ma è un uomo di una certa età. Lei è una donna di trent'anni; questo uomo è sulla cinquantina. Dice: ha due figlie di un precedente matrimonio. E chi si è presentato alla casa di questi due signori? Il produttore del film "Il discorso del Re". Ora si trattava di un colossale cafone che ha riempito la piscina di questa gente di orribili cose di plastica. Poi si sdraiava sulla figlia e la massaggiava con delle strane sostanze con questa pancia che pendeva. Insomma, i miei amici sono fuggiti di casa lasciando campo libero al produttore e si sono rifugiati in casa mia. Però, vedete, quell'uomo nuovo, quell'uomo volgare ha prodotto il "Il discorso del Re", questo è il punto. Cioè, anche un uomo nuovo si identifica nella nazione, si identifica nel Capo dello Stato. Questo è veramente un elemento straordinario.

Ora, noi, dal punto di vista di un ancoraggio, a chi appendiamo la nostra identità? La nostra vecchia Costituzione, lo Statuto Umbertino non è stato approvato da un'assemblea costituente, è stato concesso da un re e quindi non era facilissimo identificarsi. Diversa è la nostra Costituzione che invece è stata votata da un'assemblea costituente. Eppure anche la nostra Costituzione è discussa; anche alcuni valori che sono espressi negli elementi centrali della Costituzione sono discussi ed altri sono tralasciati. Per esempio, l'articolo 9 della Costituzione che dice: "La Repubblica promuove la ricerca e la cultura e tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della nazione", questo è un dettato; ma noi

non ubbidiamo a tutto ciò. Perché se io vi devo dire che oggi l'Italia sta tutelando il suo patrimonio mantenendolo e valorizzandolo io direi una bugia.

Una identità dovrebbe basarsi su istituzioni, leggi e un popolo compatto. Gli antichi dicevano che non erano i monumenti e le mura a fare una città, ma erano i cittadini a fare una città. Però tutte le nostre istituzioni, leggi e il popolo che poi non è compatto sono troppo recenti; non c'è nulla di antico, non c'è nulla di Medievale, non c'è nemmeno nulla di moderno. Tutto quello che abbiamo alle spalle sono, ahimè, civiltà tramontate. E Roma stessa, come capitale, lo vediamo tutti i giorni, è contestata perché Roma è una capitale, ma una capitale di imperi universali: quello di Roma e quello del Papato, ma non viene riconosciuta pienamente come la capitale di una nazione.

A noi è mancata, insomma, una grande monarchia, sia essa costituzionale come quella inglese, o siano essa le monarchie assolute. È una fase storica che noi non abbiamo avuto, e questa tara ce la porteremo avanti per molti anni, perché solo le grandi monarchie hanno saputo fiaccare definitivamente feudalesimi, clan, localismi per un interesse generale dello Stato, per una ragione di Stato.

L'amore degli italiani per il nostro Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, a cui rivolgo tutto il mio omaggio e immagino il vostro, l'amore degli italiani per Giorgio Napolitano, che è amato dalla stragrande maggioranza degli italiani, è dovuto alle sue grandi, insolite qualità di persona neutrale, moderata ma attiva. Ma tutto ciò lo si deve ai suoi meriti più che alle istituzioni. Gli italiani amano Giorgio Napolitano che è presidente della Repubblica. Ma la stessa Presidenza della Repubblica sta guadagnandosi a fatica un amore degli italiani in quanto istituzione. Certo, ci sono stati Dante, Manzoni, l'italiano. È stato detto che l'Italia dal punto di vista culturale ha anticipato l'Italia unitaria. Ma diciamolo francamente, gli italiani fino a poco fa parlavano dialetto. Io sono il primo italiano piemontese che ha parlato con il proprio padre in italiano. Mio padre parlava in piemontese. E in altre parti di Italia questo passaggio è avvenuto nella generazione successiva alla mia. Quindi gli italiani che parlano l'italiano al proprio genitore è roba di ieri e dell'altro ieri.

E allora che cosa ci resta? Questo è il punto! A mio avviso resta di solido e di antico la nostra geografia e la nostra storia. La base naturale straordinaria del nostro Stato che ha una configurazione splendida, circondato da mari, da isole e dalla catena montuosa delle Alpi. Quale nazione al mondo è meglio definita dal punto di vista geografico? E poi il fatto che in questa penisola si sono succedute una serie di civiltà che da una parte hanno formato le nostre città e le nostre campagne, ma dall'altra hanno creato il presupposto dello sviluppo di tutto l'Occidente. Se un asiatico vuole capire perché l'Asia ha avuto un certo destino e l'occidente ne ha avuto un altro, lo può capire solo conoscendo la storia di questa espressione geografica perché qui c'è stata la romanità, quella del 509 a.C., quando Bruto ha cacciato i Tarquini, ha cacciato i tiranni e ha detto che la legge è uguale per tutti e che è vietato aspirare alla tirannide. Questo è l'inizio del Repubblicanesimo, che poi è anche il repubblicanesimo dei nostri comuni e anche della nostra Carta istituzionale.

Ecco, vedete come noi recuperiamo l'identità, la recuperiamo più che nella storia delle nostre istituzioni nella stratigrafia delle nostre istituzioni; nello sviluppo millenario di queste istituzioni, perché l'Italia è stata uno straordinario laboratorio di forme politiche progressive e anche orribili, naturalmente, ma noi dobbiamo vedere a quelle progressive. Eppure, volendo fare un po' lo scettico, anche questa geografia e questa storia non hanno

una caratteristica nazionale; hanno una caratteristica locale. Le Alpi non sono il Vesuvio. Le valli non sono la montagna. Lucca non è Palermo. Tutto varia. Ecco, ma resta questa straordinaria stratificazione.

Quando Freud scopre l'inconscio ha bisogno di una metafora per spiegare che cosa è questo inconscio. E che cosa sceglie? Sceglie Roma e descrive la topografia di Roma e il Campidoglio dove c'era palazzo Caffarelli lì era il tempio di Giove Capitolino e le presenze di più tempi nella psiche umana è come se palazzo Caffarelli e il tempio di Giove Capitolino potessero essere visibili allo stesso tempo. Una metafora assolutamente straordinaria.

Quindi le nostre radici sono nella storia. La storia è la nostra radice. La nostra identità è in questo patrimonio, ed è per questo in definitiva che i padri costituenti nell'articolo 9 hanno detto che è un principio fondamentale della Repubblica, più importante addirittura dell'economia, badate! La tutela del nostro patrimonio storico, perché i padri costituenti hanno intuito questo fatto che l'identità della nazione è nella storia, assolutamente straordinaria che noi abbiamo alle spalle. E noi questa storia la possiamo, se vogliamo, sviluppare facendo tesoro di tanti esempi straordinari. Pensiamo ai Medici a Firenze, per esempio. Magari facessimo come i Medici, oggi, facendo valere nel mondo la bellezza e la cultura come hanno saputo fare loro, che poi erano uno Stato modesto, piccolo. Magari sapessimo fare la stessa cosa; o magari avessimo il senso dello Stato dei primi magistrati repubblicani. Bruto ha condannato a morte i suoi figli da console, perché avevano tradito la Repubblica e ha applicato la legge ai suoi figli. Immaginatevi oggi una cosa del genere.

Oggi l'Italia è ancora sede più di litigi che di identità. Parti contrapposte, fazioni contrapposte. Per quello io sono del partito degli uomini della buona volontà che si devono unire trasversalmente per aiutare le nuove generazioni a elevarsi a classe dirigente che pensa non agli affari propri ma che pensa prima di tutto e oltre agli affari propri - che sono anche legittimi - agli affari generali, all'interesse generale. E qui io voglio dire francamente, fare un omaggio alla borghesia che ha creato l'Italia. La borghesia non è che non facesse gli interessi propri; ma ha avuto un grande disegno, ha avuto dei grandi disegni. Poi è stata avversata dal Fascismo, è stata avversata dal Comunismo, è stata avversata da se stessa anche, ma ha dato un esempio di saper coniugare i propri interessi con gli interessi generali, che è un qualcosa che la società edonistica dei ceti medi ha poi dimenticato. Oggi c'è una recensione di un libro molto importante sul Corriere della Sera, sul tramonto, sull'eclissi della borghesia in cui si invoca in qualche misura una neo borghesia. Che naturalmente non ha più niente a che fare con la vecchia borghesia.

Ma cosa vuole dire una neo borghesia? Di nuovo uno strato della popolazione che rispecchia, naturalmente masse molto più grandi, che sappia ritrovare il senso dell'interesse comune, dell'interesse generale.

Quindi, a fatica, tra queste meravigliose Mura, tra questi paesaggi straordinari che però noi lediamo ogni giorno con l'avanzata del cemento, con i piani casa che tradiscono il codice dei beni culturali come quello del Lazio contro cui giustamente il Ministro Galan si è schierato. Nonostante ciò noi ci stiamo facendo e quindi io spero, tutte le mie speranze sono effettivamente nei giovani che possano formare finalmente quella società compatta che si riconosce nelle proprie istituzioni nazionali e che pensa al bene comune che è ciò che ancora non abbiamo. Grazie.

## **TAVOLA ROTONDA. Ricerca scientifica e trasferimento tecnologico per i beni culturali**

### **Intervento di Giuseppe Pizza<sup>4</sup>**

Vorrei ringraziare preliminarmente il Sindaco di Lucca, Mauro Favilla ed il Presidente della Provincia, Stefano Baccelli, per la sontuosa ospitalità in questa prestigiosa sede; e rivolgo inoltre un particolare ringraziamento al presidente Gaetano Scognamiglio, per il cortese invito e per l'impeccabile organizzazione di questo lungimirante evento. Un appuntamento annuale che si qualifica, sempre più, come preziosa opportunità di confronto su temi sensibili del nostro Paese.

Quest'anno, la focalizzazione del convegno, investe in modo sostanziale il campo d'azione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, attraverso un ampio spettro di problematiche che spaziano dalle attività specifiche dei nostri Enti di Ricerca Nazionali sino alle molteplici forme di divulgazione scientifica e di formazione accademica.

Un aspetto, quest'ultimo, che ritengo di dover evidenziare con particolare forza, anche per le opportunità offerte dalla recente costituzione del tavolo congiunto- Ministero Affari Esteri e MIUR – in tema di internazionalizzazione del sistema universitario; un progetto nel quale la tematica dei Beni Culturali può (e deve) giocare un ruolo centrale.

Sono, da poche ore, tornato da una missione governativa in Cina per una serie di incontri bilaterali inerenti il comparto della ricerca e dell'istruzione; ebbene... il primo dato importante che voglio portarvi è quello relativo alla numerosità degli studenti che ambiscono a poter accedere agli atenei italiani, con un grande interesse specifico per le facoltà dedicate allo studio dei Beni Culturali.

Questo settore quindi costituisce anche un importante richiamo per l'internazionalizzazione del nostro sistema d'istruzione; e se, da una parte, ciò può essere visto come un impulso vigoroso a beneficio del nostro sistema universitario, dall'altra deve essere letto come un'opportunità imperdibile per formare migliaia di potenziali "giovani ambasciatori" del nostro Patrimonio Culturale, nel mondo.

Un passo che ritengo fondamentale per una rinnovata politica di promozione della nostra cultura e dei nostri assets.

Sul fronte della ricerca, è da anni ormai, che nelle sedi del G8, negli incontri del Carnegie e nei diversi Consigli Europei della Ricerca, l'Italia ottiene consensi e riconoscimenti sul crescente ruolo guida che essa può esercitare nella vasta tematica del Patrimonio Culturale.

L'Unione Europea, per esempio, non ha esitato ad attribuire all'Italia la responsabilità progettuale della cosiddetta iniziativa congiunta di ricerca scientifica (JPI) in tema di "Cultural Heritage". Un esplicito riconoscimento, ma anche una grande responsabilità, per un ruolo di riferimento nei futuri processi di conoscenza, conservazione, valorizzazione e sicurezza dei beni culturali.

---

<sup>4</sup>Sottosegretario Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Ritengo questo punto drammaticamente importante per il posizionamento strategico del nostro paese, anche perché, nei diversi incontri istituzionali, in Messico, in Russia, in Giappone ed anche in questi giorni in Cina, ho percepito personalmente una diffusa, consistente e consapevole domanda di know-how e di competenze scientifiche specialistiche, per far fronte alle notevoli problematiche di tutela dei più grandi parchi archeologici mondiali.

Anche per tale ragione, è con grande orgoglio che Vi preannuncio che, nel prossimo mese di Aprile del 2012, in piena continuità e coerenza con gli obiettivi dell'odierna giornata di studio, vi sarà una conferenza internazionale promossa dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per un confronto multidisciplinare, sul tema della ricerca scientifica per i Beni culturali. Un'occasione d'incontro tra i principali paesi detentori del patrimonio culturale del pianeta, orientato a definire le più avanzate soluzioni per una filiera integrata di conoscenza, conservazione, valorizzazione e sicurezza.

Nel mondo, peraltro, vi è una crescente consapevolezza di una connotazione di "beni Culturali" in veloce evoluzione...sempre più percepita, come composizione di un valore intrinseco (culturale -più tradizionalmente riconosciuto-) e di un valore estrinseco comprendente gli impatti economici, territoriali, ambientali, accademici e sociali.

Nel rispetto di questa visione allargata, la ricerca scientifica interviene in molteplici fronti distinti: dalle **scienze chimiche, fisiche e biologiche** (per la paleobotanica, la caratterizzazione dei reperti, la diagnostica e la datazione dei materiali) **alle nanoscienze** (per i materiali nanocompositi per il trattamento, la conservazione ed il restauro), **dalle tecnologie spaziali** (per l'osservazione e la conoscenza del territorio, per l'individuazione e per la valutazione statica dei siti archeologici) sino alle **infoscienze** (per il data fusion, l'integrazione, la catalogazione, la sicurezza, l'accesso e la fruizione).

Sono molto orgoglioso, quindi, di poter avere, qui con noi, oggi, i responsabili di alcuni prestigiosi Enti di Ricerca Nazionali per una testimonianza diretta e concreta sullo stato dell'arte della ricerca scientifica e sulle esperienze di trasferimento tecnologico nel comparto dei beni culturali.

A valle dell'Incontro dei Ministri della Scienza e della Tecnologia (dell'iniziativa Centro-Europea), tenutosi ieri a Trieste, non posso esimermi dal ricordare che una delle principali prospettive di ricerca nel campo dei Beni Culturali, è quella che fa riferimento alle tecniche e agli strumenti, sempre più perfezionati, di indagine della materia. Un aspetto a cui è legata una grande tradizione scientifica italiana d'eccellenza anche attraverso l'esperienza delle radiazioni di sincrotrone e delle recenti applicazioni dei Laser ad elettroni liberi.

Strumenti di indagine della materia, sempre più sofisticati, che ci propongono la suggestione di un'atavica analogia tra elementi costitutivi della scienza e dell'arte.

Molto spesso, come sapete, il confine tra discipline scientifiche ed umanistiche è divenuto impercettibile; ancor'oggi, guardando le opere di Leonardo e la stessa produzione del Bernini si comprende come creatività, razionalità, genio, metodo, intuizione e casualità siano stati ingredienti comuni alla scienza e all'arte.

E, in ambedue sfere conoscitive, vi è una ricorrente esigenza di confrontarsi con la materia (come nei dipinti di Boccioni, o nei catrami, nei sacchi o nelle combustioni di Alberto Burri...), che diventa ora modalità espressiva ed ora oggetto d'indagine; così, anche gli esperimenti compiuti nell'LHC (Large Hadron Collider) di Ginevra sembrano confermare la

suggerimento di una materia che ha sempre nuove rivelazioni: probabilmente, in questi anni, sorgerà una nuova fisica...in un percorso melioristico che il Prof. Zichichi ha più volte assimilato all'attività dello scalatore che, salendo in montagna ... ha la possibilità di vedere, via via, orizzonti sempre più vasti.

La materia, quindi, sembra racchiudere aspetti ancora ignoti: e dall'immensamente piccolo all'enormemente grande, anche la fisica delle alte energie ci ricorda, che Arte e Scienza non sono confinate in sfere cognitive rigidamente distinte.

Anzi, nella sfida intellettuale che oggi ci proponiamo di affrontare, è quasi tangibile questo reciproco rapporto della scienza a supporto dell'arte e dell'arte a supporto dei percorsi cognitivi della ricerca scientifica.

Un concetto, forse già racchiuso nell'empirico fervore con il quale nelle botteghe dell'arte del seicento, i pittori (al pari degli alchimisti) sperimentavano, tormentavano, e manipolavano la materia, di cui son fatti i colori, sino a cadere, a volte, nell'impetosa trappola del saturnismo. Una traccia evidente ed indelebile dell'inscindibile rapporto tra arte e ricerca.

L'Italia, è stata quindi anche uno dei luoghi privilegiati, ove scienza ed arte, chimica e colore, maniera e materia, tecnica ed ispirazione si sono abbracciate, mescolate e reciprocamente tormentate per generare forme ed espressioni nuove.

Questa generosa eredità ci impone di agire con determinazione nel favorire una tradizione culturale che non possiamo ignorare. Anche per tale indeclinabile impulso, il MIUR nell'individuare i progetti di ricerca prioritari, di interesse nazionale, ha voluto varare il progetto Bandiera di "Ricerca Scientifica per i Beni Culturali" che nei prossimi giorni sarà recepito in uno specifico protocollo d'intesa con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Si tratta di un primo contributo di trenta milioni di euro dedicato alla definizione di una filiera tecnologica in grado di recepire lo stato dell'arte della ricerca, nei diversi settori disciplinari.

La ricerca scientifica può dare un contributo determinante alle complesse attività di tutela e valorizzazione; nella giornata di studio di ieri, promossa dal MiBAC, si è più volte ripetuto che la ricerca scientifica potrebbe anche aumentare l'efficienza degli interventi sul patrimonio, determinando una forza di parziale compensazione, su questo specifico settore, rispetto alle attuali crescenti e diffuse difficoltà di finanziamento.

E ciò in piena analogia con quanto avviene nel campo della produzione industriale ove ricerca, innovazione e curve di apprendimento, modificano radicalmente il rapporto tra fattori di produzione ed i complessivi parametri di tempo e di costo.

Ma consentitemi, infine di dare un'ultima chiave di lettura, in merito ai possibili fronti di intervento nel campo della ricerca scientifica.

Dobbiamo ricordare infatti che, per valorizzare il Patrimonio Culturale è necessario, oggi, anche considerare un valore complessivo più ampio... un valore che è possibile misurare solo attraverso l'effettiva armonia tra i molteplici elementi che compongono il territorio: la natura, il paesaggio, i beni culturali, i fattori agricoli e forestali ed anche gli importantissimi parametri ambientali (come il ciclo della gestione dei rifiuti, la qualità dell'aria e delle acque) che sono determinanti per favorire la qualificazione, l'attrattività, l'accesso e la fruizione.

E' una visione, che nel corso del G8 di Kobe del 2008, il governo giapponese, presentò sotto il nome di Satoyama Initiative. Essa ci ricorda che solo un territorio che tutela in modo armonico l'insieme di questi fattori potrà puntare ad una sostanziale e durevole valorizzazione della propria identità.

Un approccio che ci lascia intuire un perimetro disciplinare ben più dilatato dei settori scientifici di possibile intervento precedentemente citati...ove, la cultura del territorio, diventa parte essenziale ed integrante di una lungimirante e completa politica di tutela e valorizzazione del paesaggio.

Consentitemi, infine, di farvi notare come questo concetto...questa idea di sistema paese, fosse già presente nella mente dei nostri padri costituenti che vollero consapevolmente comporre in un unico lungimirante articolo (l'art. 9) il seguente dettato: "La Repubblica Italiana promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione".

Credo quindi, che il raccordo con la capacità d'azione e di pianificazione territoriale costituisca un passo essenziale e, in quest'ambito, penso possa dare un contributo significativo anche il ruolo dei distretti tecnologici, in una configurazione di rete nazionale, volta al consolidamento di competenze regionali complementari.

Un disegno favorito, peraltro, anche dalla dotazione dei fondi strutturali per il Piano Operativo Nazionale, oggetto di specifici bandi pubblicati nel corso del 2011.

Sperando di aver saputo misurare la mera competenza istituzionale con la personale passione intellettuale, vorrei ora, con profondo orgoglio, chiamare ad intervenire il Presidente dell'Agenzia Spaziale Italiana ing. Enrico Saggese, il dott. Roberto Cingolani, Direttore Scientifico dell'Istituto Italiano di Tecnologia ed il dott. Giovanni Lelli, Commissario dell' ENEA, per aiutarci a comprendere e ad approfondire gli aspetti specifici legati ai diversi fronti della ricerca scientifica nazionale.

## **Intervento di Enrico Saggese<sup>5</sup>**

Sottosegretario, Autorità, Gentili colleghi, Signore e Signori, penso sia opportuno, in questa sede, approfondire alcuni aspetti relativi ad un'eccellenza nazionale che costituisce, tutt'oggi, ragione di orgoglio per il sistema della ricerca scientifica italiana. Un'eccellenza che può offrire ricadute dirette anche nella filiera delle attività volte alla tutela ed alla conservazione del Patrimonio Culturale.

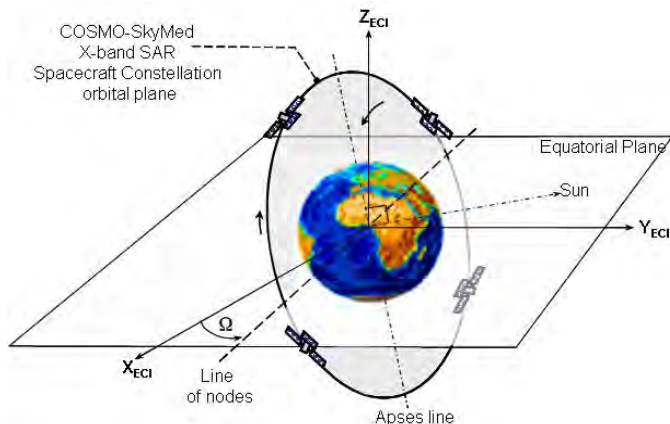
Mi riferisco alla costellazione di satelliti Cosmo Skymed (COntellation of small Satellites for Mediterranean basin Observation), il maggiore investimento mai fatto dal nostro paese in campo spaziale, orientato ad applicazioni di tipo civile e militare.

Questa costellazione, composta da 4 satelliti equipaggiati con un sensore RADAR che opera in banda X, ha caratteristiche molto avanzate in termini di copertura globale, tempi di rivisitazione e capacità di monitoraggio con qualunque condizione meteorologica (sole/nubi) e di illuminazione (giorno/notte).

---

<sup>5</sup> Presidente ASI – Agenzia Spaziale Italiana. Il testo è stato revisionato dall'autore.





*Fig. 1 Configurazione orbitale nominale della costellazione COSMO-Sky*

Tali caratteristiche, associate all'alta risoluzione spaziale e radiometrica delle immagini SAR, rendono il sistema particolarmente versatile e capace di fornire una "conoscenza istituzionale" di supporto

alle decisioni anche per gestire in maniera appropriata situazioni di crisi che si dovessero prospettare in qualunque area del mondo.

Oggi, produciamo circa 1.400 immagini al giorno e abbiamo la possibilità di rivisitare ogni singolo punto della superficie terrestre in un tempo massimo di 12 ore (in Italia fra le 4 e le 6 ore).

Di fatto, tale sistema fornisce dati per ogni tipo di emergenza. Dopo il terremoto dell'Aquila, per esempio, abbiamo acquisito immagini, preziose per determinare le priorità d'intervento, dalle quali si è potuto evincere un abbassamento di una vasta area di ben 28 centimetri. Nel terremoto di Haiti, per il quale siamo stati chiamati ad una tempestiva campagna di osservazione, abbiamo potuto rilevare spostamenti dell'ordine un metro e mezzo.

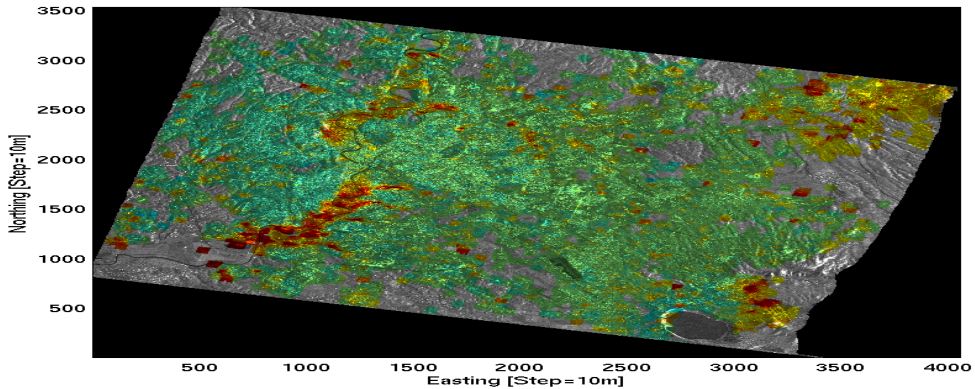
Relativamente agli oceani ed ai ghiacci, grazie alle orbite polari (sul Polo Nord passiamo ogni 20 minuti) siamo stati in grado di determinare quando si è aperto il famoso canale di Nord-Ovest per il transito delle navi commerciali; ma capita, molto spesso che ci vengano richiesti dati relativi al mare anche per la capacità del sistema di seguire ogni movimento delle navi in emergenza (per esempio per atti di pirateria).

Il radar, peraltro, ha una sua capacità di stabilità elevatissima. Quindi anche se la risoluzione è soltanto un metro, si riescono a vedere variazioni di ogni punto rispetto alle immagini precedenti con una precisione millimetrica; per questa ragione, di fatto, siamo in grado anche di vedere se un edificio, un manufatto o una struttura si sia mossa di un millimetro in un periodo di tempo determinato. E questo penso possa essere di estremo interesse anche per il comparto dei beni culturali.

Io abito a Roma in una via che è relativamente famosa perché, qualche anno fa, è crollato un edificio. Abbiamo fatto un'analisi storica con i dati radar disponibili e si è visto che il palazzo aveva avuto spostamenti di un millimetro al mese e che nell'ultimo mese, prima di crollare, lo spostamento era stato di 2 centimetri e mezzo. Quindi questo, ci deve far capire, che siamo in grado di identificare l'andamento di ogni struttura e quello che sta succedendo.

Si chiama tecnica di interferometria differenziale (DInSAR) e consente di misurare anche millimetrici movimenti. La fig.2 mostra la mappa di subsidenza della città di Roma dove è possibile apprezzare le zone della città che sono più stabili e quelle invece maggiormente

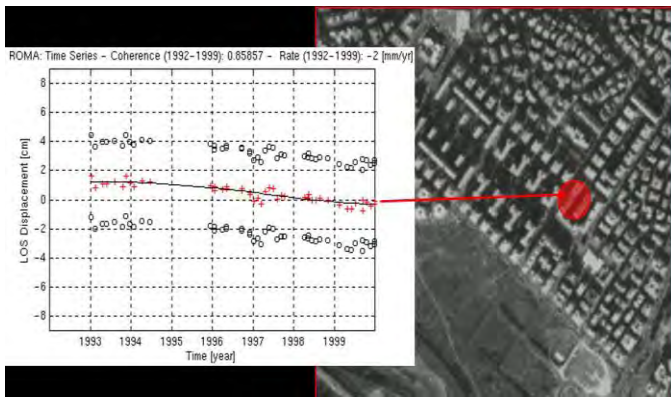
soggette a movimenti. Ovviamente, come tutte le misure geodetiche tali mappe devono essere interpretate da geologi, geofisici o ingegneri in modo da estrarre il fattore di rischio relativo all'area sotto osservazione: una zona rossa nell'immagine non fornisce da sola sufficienti ragioni di preoccupazione così come una zona verde non è garanzia di sicurezza.



*Fig. 2– SAR data: Subsidence map of Rome (Green: stable points; Red: mean subsidence velocity 5mm/yr)*

L'alta risoluzione delle immagini consente di identificare singole parti di un manufatto e di estrarre da una serie di immagini, l'evoluzione degli spostamenti subiti dalla struttura (Fig.3).

Usando la stessa tecnica è possibile effettuare la stima dell'altezza degli edifici rendendo pertanto questa tecnica particolarmente idonea per rilevare cambiamenti.

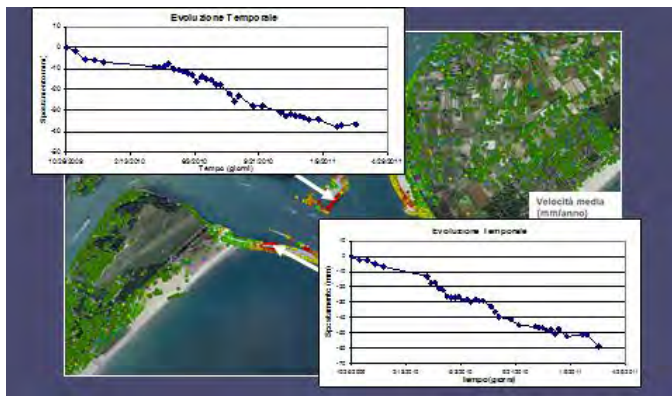


*Fig. 3– SAR data: Line of Sight Displacement over the years for a particular building*

Ma le funzioni sono molteplici; per ogni singolo punto, per esempio è possibile determinare l'evoluzione temporale ed il vettore e quindi modulo, direzione

e verso di spostamento (in Fig 4 il grafico di evoluzione temporale di un punto nella laguna di Venezia).

*Fig 4- Grafici di evoluzione temporale*



In generale è pertanto possibile effettuare il monitoraggio di aree urbane per studiarne i cambiamenti sia indotti dall'attività umana che da cause naturali.

E' facile, quindi, comprendere quanto questo strumento possa essere utile ed efficace nell'attività monitoraggio,

tutela e salvaguardia dei beni archeologici e monumentali. La tecnica, cosiddetta, di Permanent Scatterers (PS) consente di cogliere per ogni punto (PS) impercettibili movimenti che correttamente interpretati possono risultare precursori di ulteriori eventi (crolli, subsidenze...). La possibilità di generare allarmi specifici per l'avvio di procedure di verifica "on site" può risultare preziosa in presenza di patrimoni archeologici e monumentali di grande estensione.

Ma vi sono molte altre applicazioni dirette; in Egitto, per esempio, stiamo lavorando, sulle Piramidi di Giza e sulla problematica degli scavi clandestini. La precisione del satellite ci fa dire anche, nel deserto, se una macchina o più macchine abbiano percorso una strada di sabbia nel deserto, cosa possibile grazie ad un diverso compattamento della sabbia dopo il passaggio dei veicoli. Quindi, nel caso degli scavi, abbiamo tutti i dettagli delle possibili coerenze con le evidenze di dove sono le tracce di chi ha percorso queste strade o dove sta scavando. Raccontavo prima a un collega che in questi giorni stiamo regalando la mappa del Darfur tridimensionale a una organizzazione non governativa che vuole realizzare un treno. Con Cosmo SkyMed è possibile infatti produrre mappe tridimensionali di estrema precisione.

Per concludere questa breve sintesi, COSMO-SkyMed, rappresenta un sistema molto versatile ed all'avanguardia nel contesto dei sistemi di osservazione, monitoraggio e supporto all'intervento sul territorio; porre questa massa critica a servizio di un comparto strategico quale è quello dei beni culturali è una scelta appropriata, lungimirante e necessaria.

## Intervento di Roberto Cingolani<sup>6</sup>

Un fisico, con un background nel settore delle nanotecnologie come me, potrebbe aprire questo incontro con una battuta : “Io sto a questa comunità come un transistor sta alla Gioconda”.

Ma in realtà, confrontandomi con alcuni colleghi e partecipanti al convegno, sono emersi alcuni scenari nei quali le nanotecnologie e la salvaguardia dei beni culturali hanno più attinenza e pertinenza di quanto si potrebbe immaginare.

Cerchiamo di rispondere a un paio di domande: dove possiamo mettere le mani noi nanotecnologi? Dove pensiamo di poter essere utili, in generale, come scienziati che lavorano all’Istituto Italiano di Tecnologia?

Da una parte sappiamo che esiste un’immensa quantità di manufatti a base fibrosa (come carte e tele), cioè materiali che risentono dell’umidità, degli attacchi di batteri, di funghi, e per cui in questo momento la tecnologia per la loro protezione e difesa è scarsa. Dall’altra, vi è un altro settore che per noi è importante: il poter esplorare zone che sono particolarmente difficili o pericolose da raggiungere. Non è solo il caso di Fukushima, dove sarebbe utile e vantaggioso per l’uomo avere un robot in grado di andare e operare opportunamente, ma anche, per esempio, l’ispezione delle fondazioni di qualche antica villa o costruzione, tramite l’invio di uno sciame di robot intelligenti in grado di comunicare con gli esseri umani e di ricostruire una mappatura locale della struttura, in modo da prevenire crolli o danni di vario tipo. È chiaro che il nostro approccio è complementare a quello mostrato dal Presidente dell’ASI che esegue misure dall’alto. Noi facciamo le cose piccole, che modificano i materiali alla scala nanometrica, e che misurano dall’interno i luoghi e gli oggetti.

Riguardo alla conservazione dei manufatti, possiamo pensare di costruire dei materiali nano-compositi. Non possiamo fare qualsiasi cosa tenuto conto che il nostro background scientifico è quello di costruire oggetti di complessità crescente a partire da pochi atomi, e occorre, infatti, rispettare alcune regole, sebbene semplici. La natura da sola è in grado di mettere in un miliardesimo di metro, cioè in un nanometro, tre atomi. Se si ha una tecnologia in grado di prendere gli atomi e metterli insieme, in qualche maniera possiamo riuscire a costruire qualsiasi tipo di materiale indipendentemente dalle sue caratteristiche organiche, inorganiche e biologiche, con una risoluzione del miliardesimo di metro, che è un po’ lo standard da cui la vita parte e la natura opera.

Il primo approccio per noi, allora, è quello di costruire dei materiali nano-compositi. Per esempio, la plastica è un materiale particolarmente semplice, che potremmo perciò dire “stupido”, con scarsissime caratteristiche chimico-fisiche che sono l’elasticità e il basso costo, e in alcuni casi può essere biodegradabile. Immaginate di poter costruire qualcosa che consenta alla plastica di diventare funzionale, così da avere proprietà che madre natura non riesce a dare. Qual è il trucco? Partendo da una plastica di basso costo, possibilmente biocompatibile - ce ne sono tantissime e costano frazioni di euro al chilo -, bisogna modificarla chimicamente in modo da conferirle proprietà inaspettate. Tale modifica può consistere nell’inserire al suo interno di oggetti molti piccoli, delle nano particelle, che da una parte non variano le sue caratteristiche macroscopiche, ma dall’altra

---

<sup>6</sup> Direttore Scientifico IIT – Istituto Italiano di Tecnologia. Il testo è stato revisionato dall’autore.

sono in grado di controllarne le caratteristiche chimiche. Il concetto è molto semplice se lo paragoniamo a un esperimento che potete fare a casa: quando prendete una boccia con acqua e sale, e inserite troppo sale, il sale precipita e crea dei cristalli. Se nella stessa boccia versate del sapone (cioè molecole dette tensioattive), il sapone – messo in condizioni particolari che a casa non sono riproducibili – riesce a far sì che i cristalli della precipitazione abbiano una forma e una dimensione controllata. Se si è particolarmente bravi, si riesce a controllare la costruzione di questi cristalli atomo per atomo. E qui veramente si tratta di pochi atomi aggregati: 35, 40, 50, 70. Tramite un processo simile possiamo realizzare delle nano-palline di materiale qualsiasi e di dimensione che va da un nanometro in su.

Alla fine ci troviamo con delle plastiche, delle nano-palline; che lascio a voi la fantasia di combinare... per esempio se la nano-pallina è metallica e la inseriamo nella plastica, la plastica diventa conduttiva. Se la nano-pallina è magnetica, la plastica diventa magnetica. Se la nano-pallina è di teflon, la plastica diventa idrorepellente. Se la nano-pallina è d'argento, la plastica diventa antibatterica. Se la pallina, che in realtà non è una pallina, ma ha una struttura più complicata, è fatta da un polimero naturale come la cellulosa, la plastica diventa molto più dura e può addirittura sostituire la roccia o riempire la pietra laddove una statua si è danneggiata. Il risultato della somma delle nano-palline e della plastica "stupida" è una plastica intelligente.

E' a questo punto che ci siamo resi conto che il nostro lavoro poteva essere utile per i beni culturali. Infatti, abbiamo lavorato in modo particolare sulla carta. Questo foglio di carta comune, su cui voi solitamente scrivete, viene trattato in un modo molto semplice, che è anche scalabile a livello industriale e dopo il processo non si nota da subito la differenza, perché le fibre rimangono identiche. Però se andate a prendere una sola fibra al microscopio elettronico, vedrete la fibra della carta e tutto intorno ad essa una fasciatura fatta di polimeri e nano-palline. In questo caso particolare le nano-palline sono d'argento. Questa fibra, che fa parte di questo foglio, fa sì che tutto il foglio sia antibatterico, cioè non viene attaccato da batteri e funghi, con un processo che ha un costo irrisorio.

Per darvi un'idea di alcune dimostrazioni pratiche, vi mostro come un foglio di carta trattato con un composito di teflon non assorba acqua e le gocce rimangano in superficie. Il foglio nel punto trattato è totalmente idrorepellente, mentre la zona circostante assorbe l'acqua e si decompone. Addirittura potete prendere un foglio di carta, immergerlo in acqua e osservare che dopo una decina di minuti la parte trattata rimane perfettamente integra, mentre tutto il resto si dissolve.

Con questo trattamento possiamo quindi pensare di proteggere da umidità e acqua un bene cartaceo di qualsiasi tipo. Ed è un approccio che può essere sviluppato sia a livello industriale, sia a livello di laboratorio, per manufatti di particolare prestigio e pregio.

Oppure possiamo realizzare dei nano-magneti e inserirli nella carta. E vediamo un altro pezzo di carta trattato in parte: la carta viene sollevata dalla calamita o trascinata sul tavolo perché sotto c'è una calamita che la trasporta. Immaginate, quindi, di utilizzare quest'altro tipo di trattamento per rivelare la falsificazione di una banconota o marcare in maniera difficilmente contraffabile un documento di particolare pregio. Tale operazione costa 5 minuti esatti di laboratorio.

Un ultimo esempio, considerando la carta trattata con argento: qui di lato notiamo delle chiazze, sono colonie batteriche e corrispondono alla parte non trattata, mentre il resto,

con più alta concentrazione di argento, è pulito perché non è stato attaccato da colonie batteriche. Questo metodo può essere applicato a qualunque tipo di manufatto fibroso, anche a tessuti e può servire a proteggerlo da attacchi di funghi o di batteri.

Tutto ciò che vi ho mostrato è stato brevettato da poco. È molto interessante notare che abbiamo attratto, pressoché simultaneamente, aziende giapponesi e americane pronte a investire, e anche aziende italiane, le quali, in alcuni casi, hanno chiesto come farsi finanziare questa ricerca. Occorre sempre considerare lo spartiacque esistente fra il trasferimento tecnologico e l'idea, sebbene questa tecnologia sia già scalabile a livello industriale.

Infine, negli ultimi due minuti che mi rimangono, vorrei parlarvi dell'altra frontiera che ci interessa, quella di andare nelle fondazioni di un edificio e vedere cosa succede.

Vi mostro un brevissimo filmato. Questo è iCub, l'umanoide, è un robot della dimensione di un bimbo di 4 anni che ha delle capacità cognitive identiche a quelle di un essere umano. Nel video potete vedere come sta interagendo con i ricercatori del nostro laboratorio. È una sorta di pupazzo che reagisce alle sollecitazioni cognitive, viene toccato e si gira, lo si chiama e si gira. Vedete, gli hanno smontato un braccio e lui vuole capire, esattamente come facciamo noi, che cosa sta succedendo.

A un certo punto un ragazzo alla sua sinistra batterà un colpo sulla tastiera, e iCub verrà attirato dal rumore, guarderà il ragazzo, ma questo non reagirà, e quindi lo stimolo andrà meno, e il robotino rilascerà la sua attenzione e tornerà all'occupazione iniziale. Questa cosa è quanto di più simile ci sia al comportamento cognitivo di un essere umano; ovviamente non è qualcosa che è di particolare interesse per i beni culturali, però immaginate di prendere una parte della capacità cognitiva, come per esempio essere in grado di riconoscere all'interno di uno spazio tridimensionale cosa guardare e i movimenti da compiere e una capacità di riconoscimento visivo; basta un occhio. Se prendete queste caratteristiche e le installate su una macchina molto più semplice, quale un piccolo rover, munito di ruote o cingoli o braccia e che ha una dimensione di qualche decina di centimetri, capite bene che questo sarebbe già pronto a viaggiare in una zona particolarmente complessa da raggiungere, usufruendo di una capacità cognitiva sufficiente a condurre un'esplorazione.

Oltre a questo dobbiamo considerare che esistono programmi che controllano in maniera molto accurata il movimento ambientale delle macchine. In quest'altro filmato vi mostro a cosa mi riferisco. Il filmato è stato realizzato di notte, perché il rover si muove al buio in un ambiente reale; per simulare una zona difficile abbiamo disposto a caso degli oggetti sul terreno dove alcuni robotini si devono muovere. Il robotino, con la sua capacità cognitiva fa una mappatura locale, quindi sceglie il percorso, si muove, evita gli ostacoli. Il film dura 3 o 4 minuti, e mostra come il rover va intorno ad ogni ostacolo, quindi fa una mappatura e acquisisce fotografie di tutto con una velocità elevatissima. Intanto i robotini si stanno posizionando, scelgono cosa fare, parlano fra di loro per coprire diverse zone in modo da ottimizzare il percorso. Quando questa cosa viene fatta, parte il processo di ricostruzione dell'immagine, che dura pochi minuti. Il risultato è una ricostruzione fatta con circa 25 mila fotogrammi acquisiti in pochissimi minuti. In particolare, l'immagine che vi mostro è una ricostruzione fatta a piazza Bra a Verona; quindi diciamo che anche su grandi aree i robotini si muovono, ricostruiscono l'immagine e danno una mappatura tridimensionale, con una precisione di qualche millimetro, sia sulla verticale che sul piano.

Quindi, in conclusione, ci sono alcune delle cose che noi nanotecnologi e scienziati di IIT sappiamo fare, che potrebbero essere utili per la salvaguardia dei beni culturali.

Esplorare le fondazioni o zone particolarmente difficili da raggiungere, muniti di un sistema cognitivo e di un sistema di linguaggio molto semplice che trasferisce l'immagine da un robot a un computer che decodifica; oppure, dal punto di vista della scienza dei materiali, siamo in grado di coprire, riparare, e proteggere materiali che normalmente non si riescono a salvaguardare. Pensiamo che tutto questo possa essere utile

Poi, chiaramente, la risposta viene dalla vostra comunità che si occupa di beni culturali e verso cui siamo aperti a ricevere richieste.

## **Intervento di Giovanni Lelli<sup>7</sup>**

Aprò con un filmato, per darvi la percezione di quante tecnologie, nate per settori tecnico-scientifici che nulla hanno a che vedere con il patrimonio culturale, possono essere mutate ed applicate ai beni culturali.

“Nuove tecnologie, energia, sviluppo economico sostenibile: questa la mission dell'ENEA, la nuova Agenzia nata nel settembre del 2009 ..... Oltre duemilaottocento ricercatori e tecnici operano quotidianamente nei suoi quattordici Centri e Laboratori di Ricerca aperti al mondo scientifico e imprenditoriale del Paese. In oltre cinquant'anni di attività, in queste cittadelle della scienza, sono state affrontate le maggiori sfide tecnologiche del Paese e realizzati oltre 700 brevetti e innumerevoli progetti di altissimo livello nazionale ed internazionale. Studi e ricerche, svolte in un determinato settore scientifico, sono state poi applicate in ambiti diversi, producendo importanti innovazioni tecnologiche.

Uno dei settori che si è maggiormente giovato di questa migrazione tra discipline diverse è stato quello dei beni culturali, con più di 1000 interventi per indagini diagnostiche su importanti opere d'arte attraverso gammagrafie, analisi termografiche, fluorescenza X, microscopie ottiche ed elettroniche, tomografie neutroniche. Queste indagini, indispensabili agli storici dell'arte e ai restauratori per conoscere l'origine e lo stato di conservazione delle opere, conducono talvolta ad interessanti scoperte, come è successo di recente con lo studio attraverso la riflettografia nel vicino infrarosso, di quattro dipinti realizzati su disegni di Michelangelo e finora attribuiti a Marcello Venusti, suo devoto copista.

La tecnica utilizzata che permette di rivelare quanto è presente sotto lo strato pittorico superficiale e le ricerche d'archivio di eminenti cultori del protagonista del Rinascimento italiano, hanno portato a proporre l'attribuzione di uno dei dipinti allo stesso Michelangelo. Anche la ricerca industriale svolta in ENEA ha portato un contributo alla conoscenza di un'opera molto particolare, di immenso valore storico, culturale e religioso: si tratta dell'immagine della Sacra Sindone, ancora avvolta dal mistero della sua origine. Gli esperimenti condotti per cercare di colorare fibre di tessuto con l'utilizzo del laser per conto di industrie tessili, hanno incuriosito i ricercatori del Centro Ricerche ENEA di Frascati che hanno studiato il telo e provato a riprodurre in laboratorio la colorazione utilizzando speciali laser ad eccimeri.

---

<sup>7</sup> Commissario ENEA. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Con impulsi di luce ultravioletta sono riusciti ad imprimere e colorare la parte esterna della filatura di alcune fibre di lino, con risultati sorprendenti. Si tratta della realizzazione della colorazione più simile all'originale; un risultato fino ad oggi non ottenibile e replicabile. Spesso la possibilità di utilizzare in maniera combinata diverse tecniche è risultato in ENEA un fattore di successo, così come la capacità di leggere e conservare il patrimonio culturale nel suo contesto naturalistico e ambientale...Dalle tecnologie laser sviluppate per controllare lo stato delle strutture all'interno dei reattori nucleari sono derivate applicazioni capolavori che, nella realtà, sono solo fruibili a grande distanza, come gli affreschi delle volte....Il sapere scientifico e quello umanistico sono due realtà che convivono nell'applicazione delle nuove tecnologie al patrimonio culturale e che l'impegno dell'ENEA ha sempre contribuito ad avvicinare tra di loro, nell'obiettivo unitario dello sviluppo sostenibile del Paese."

Spero che questo filmato non vi abbia annoiato, e occupo ancora pochi secondi per sottolineare due concetti. Primo: non c'è solo il patrimonio dei beni culturali, c'è il patrimonio della conoscenza, delle infrastrutture scientifiche del Paese, che deve essere mantenuto. Le apparecchiature messe a punto per il nucleare, le tavole vibranti per esempio, vengono oggi usate per studiare l'isolamento sismico dei bronzi di Riace.

Quindi è importante dedicarsi al mantenimento anche di questo patrimonio, è non è solo un problema di soldi. Secondo: è importante un atteggiamento non burocratico verso le collaborazioni, che vanno portate avanti con nonchalance e di fatto. Cito, e chiudo, la mostra sul Rinascimento romano a palazzo Sciarra, che apre il 25, dove chi andrà vedrà la ricostruzione tridimensionale della volta della Cappella Sistina; ci hanno chiesto di farlo e lo abbiamo fatto senza porre in mezzo indugi.



## **TAVOLA ROTONDA. Strumenti per il governo del territorio: piani paesaggistici, questi sconosciuti**

### **Intervento di Angela Barbanente<sup>8</sup>**

Desidero innanzitutto ringraziare gli organizzatori dell'invito a partecipare a questa iniziativa importante e di grande interesse. L'invito è ancor più gradito perché riguarda una sessione dedicata ai piani paesaggistici.

La Regione Puglia è impegnata dal novembre 2007 nella redazione di un nuovo Piano paesaggistico territoriale regionale. Tale definizione, che antepone il paesaggio al territorio, non è casuale: intende sottolineare che la Regione non ha considerato la redazione di un nuovo piano paesaggistico come mero adempimento al dettato del Codice dei beni culturali e del paesaggio, ma che ha inteso considerare il paesaggio quale bene patrimoniale sul quale fondare le prospettive di un diverso sviluppo del territorio regionale.

La Puglia è una regione che comprende ben tre aree ad elevato rischio di crisi ambientale, una regione del Mezzogiorno che nei decenni recenti, soprattutto nel secondo dopoguerra, ha subito un processo di sviluppo particolarmente accelerato e assolutamente avulso dai caratteri del paesaggio e dell'ambiente. Essa ha dunque bisogno innanzitutto di costruire una consapevolezza sociale diffusa del valore delle risorse culturali e ambientali e una visione condivisa di sviluppo fondata sulla tutela e valorizzazione di tali risorse. Questo è evidenziato sin dalle prime pagine della relazione del professor Magnaghi, coordinatore scientifico del Piano paesaggistico territoriale regionale: il piano fornisce supporto ad una visione di sviluppo diverso, più durevole, autosostenibile, del territorio regionale, una visione ancorata alla considerazione del paesaggio come il più importante bene comune, come grande bene patrimoniale che abbiamo il dovere di tramandare alle future generazioni.

Per conseguire tali obiettivi, il piano deve assumere una profonda valenza culturale. Non è possibile che la Regione imponga dall'alto la propria visione di sviluppo e i dispositivi normativi atti a renderla possibile, magari condividendoli solo con il Ministero per i beni e le attività culturali perché il Codice lo prevede. È importante rendere partecipi della elaborazione del piano sia gli Enti Locali sia gli abitanti, i cittadini, le persone che vivono e producono nelle diverse parti del territorio, perché esse recuperino quella coscienza di luogo che, com'è detto nel piano, nel tempo si è persa. Continuiamo ad assistere ad un progressivo scollamento tra popolazioni, attività, luoghi, e questa è una delle ragioni principali della incuria, disaffezione, offesa nei confronti del paesaggio. Spesso non siamo efficaci nel contrastare questa tendenza perché immaginiamo di poterlo fare affidandoci unicamente ai vincoli e ai relativi procedimenti autorizzativi predisposti ed applicati nel chiuso degli uffici. In realtà, se le istituzioni non saranno in grado di far maturare, crescere, ri-acquistare consapevolezza dei grandi valori del paesaggio, difficilmente riusciranno a tutelarli e a promuovere quei processi di valorizzazione e riqualificazione che il Codice affida alla pianificazione paesaggistica.

---

<sup>8</sup> Assessore Politiche Territoriali Regione Puglia. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

Per queste ragioni, nel corso dell'elaborazione del nuovo Piano paesaggistico territoriale della Puglia, gran parte del lavoro è stata dedicata al coinvolgimento e all'attivazione delle comunità locali per la "costruzione sociale del piano" propedeutica ad una "costruzione sociale del paesaggio" più consapevole, attenta, rispettosa dei valori della storia e dell'ambiente, si è utilizzata un'ampia gamma di strumenti. Ciascuno di questi cerca di intercettare popolazioni diverse, sensibilità diverse, generazioni diverse: dall'Osservatorio del paesaggio "Il paesaggio visto dagli abitanti", accessibile in internet, per consentire a chiunque di segnalare i valori del paesaggio ma anche le offese al paesaggio, le buone e le cattive pratiche, a un Premio per la valorizzazione di buone pratiche di tutela e valorizzazione del paesaggio agrario e urbano, alle Conferenze d'area organizzate in giro per la Puglia per condividere con i territori i quadri conoscitivi e gli scenari strategici che si stavano elaborando presso gli uffici regionali, ai progetti pilota per la sperimentazione di interventi di tutela e riqualificazione paesaggistica volti a "far capire dal vivo" agli attori locali la progettualità integrata, multisettoriale e multiattoriale, promossa dal piano. Tutte queste iniziative sono state avviate in concomitanza con la redazione del piano, in modo tale da sottrarsi alla tradizionale sequenza "elaborazione del piano - adozione - approvazione - e successiva attuazione". Sequenza che, in ragione dei tempi lunghi della pianificazione, spesso mina alla base la stessa efficacia della pianificazione e, in particolare, della capacità di indirizzare i processi di trasformazione in corso. Tale sequenza, peraltro, proprio nel caso della pianificazione paesaggistica in attuazione del Codice, evidenzia tutti i suoi limiti: la Regione non è in grado di 'governare' i tempi di conclusione dell'intero processo, essendo questi condizionati dai tempi della co-pianificazione e della sottoscrizione dell'accordo con il Ministero.

In questo quadro, assume ancora maggiore importanza la redazione, contemporanea all'elaborazione del piano paesaggistico pugliese, di progetti sperimentali che hanno attivato oltre 50 comuni della regione e una serie di associazioni nella istituzione di ecomusei e mappe di comunità, nella progettazione di un parco agricolo multifunzionale e di un tratto della rete ecologica, nella riqualificazione di periferie urbane e aree degradate dall'attività estrattiva, nella definizione di percorsi di mobilità lenta, e altro ancora. Alcuni progetti si stanno già realizzando con risorse comunitarie e, dunque, stanno concretamente dimostrando cosa il piano intenda quando insiste sulla necessità di passare da una visione esclusivamente vincolistica, autoritativa, ad una visione strategica della tutela del paesaggio. La visione strategica, infatti, richiede la costruzione di una prospettiva di futuro condivisa, capace di tradursi in azioni concrete con le risorse disponibili, risorse che naturalmente non sono solo economiche ma sono soprattutto di conoscenza, di capacità di azione, di saper fare. Queste risorse, largamente trascurate dalla tradizionale pianificazione del comando e controllo, grazie ai progetti pilota sono state fatte convergere verso l'attuazione di progetti di tutela, valorizzazione e riqualificazione paesaggistica, dimostrando sul campo, ancora prima che il piano sia approvato, in che modo l'attuazione del piano dovrà svilupparsi.

Altro aspetto importante del processo in corso in Puglia riguarda il coinvolgimento delle istituzioni di ricerca scientifica. Questa sessione di lavoro di Lu.Be.C. 2011 segue una sessione dedicata alla ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico per i beni culturali. In proposito, merita segnalare che la Regione ha coinvolto, sin dall'inizio della elaborazione del piano, i quattro atenei pubblici pugliesi coordinati dal prof. Giuliano Volpe della Università di Foggia, assieme alla Direzione regionale per i beni culturali e

paesaggistici della Puglia, nella costruzione di un supporto conoscitivo molto importante per la elaborazione e gestione del piano: la “carta dei beni culturali della Puglia”. Il coinvolgimento attivo del mondo della ricerca è stato principalmente motivato dalla consapevolezza che nei cassetti dei ricercatori sono spesso custoditi i risultati di decenni di attività di studio e indagini di campo che è compito, o meglio dovere dell’istituzione regionale sistematizzare, mettere in rete e rendere disponibili per una migliore tutela dei beni culturali e paesaggistici e un più efficace governo del territorio. La “carta dei beni culturali della Puglia” ci ha consentito di passare dal supporto cartaceo del vecchio piano paesaggistico vigente che individuava circa mille beni culturali, a un sistema georeferenziato che comprende oltre undicimila beni culturali tutelati sulla base di una schedatura fondata su criteri scientifici rigorosi e integrata nel Sistema Informativo Territoriale regionale, oggi gratuitamente accessibile in rete e, quindi, già supporto per ogni attività che riguarda il governo del territorio alle varie scale, dalla scala regionale a quella locale.

Infine, la parte progettuale del piano è imperniata sullo scenario strategico. Questo assume i valori patrimoniali del paesaggio pugliese e li traduce in obiettivi di trasformazione per contrastare le tendenze di degrado paesaggistico in atto e costruire le precondizioni di un diverso sviluppo socioeconomico fondato sulla produzione di valore aggiunto territoriale e paesaggistico. Lo scenario si articola in cinque “Progetti territoriali per il paesaggio regionale” la cui finalità essenziale è elevare la qualità paesaggistica dell’intero territorio attraverso politiche attive di tutela e riqualificazione in cinque campi che rivestono primaria importanza anche per le interconnessioni che li legano ad altre politiche regionali. Essi riguardano: la Rete Ecologica Regionale, il sistema infrastrutturale per la mobilità dolce, la valorizzazione e riqualificazione integrata dei paesaggi costieri, il patto città-campagna, i sistemi territoriali per la fruizione dei beni culturali e paesaggistici.

Il progetto di rete ecologica rafforza i legami di sinergia/complementarità con le politiche di conservazione della natura e della biodiversità, mentre quello per la mobilità dolce è strettamente integrato al piano regionale dei trasporti. La particolare attenzione verso la riqualificazione delle aree costiere muove dalla consapevolezza che la Puglia, con i suoi 900 chilometri di costa, dispone di una grande risorsa che costituisce anche una grande criticità in ragione dello stato di degrado, del carico antropico e dei processi di erosione che interessano molta parte del litorale. Infine, il patto città-campagna mira a rafforzare le funzioni pregiate delle aree rurali e a riqualificare i margini urbani, cercando così di arrestare il lungo ciclo dell’espansione urbana e livelli di consumo di suolo inaccettabili ormai non solo dal punto di vista ambientale ma anche dal punto di vista della sostenibilità economico-gestionale delle città.

In conclusione, a che punto siamo? Ci auguriamo di essere vicini alla definizione dell’accordo con il Ministero per i beni e le attività culturali. La co-pianificazione con le competenti Direzione regionale e Direzione generale è stata intensa e complessa, e se ha sicuramente contribuito rendere il piano più robusto e coerente al Codice, ha anche evidenziato alcuni possibili punti critici della collaborazione interistituzionale. Se Ministero e Regione hanno indubbiamente operato nella più leale e convinta collaborazione istituzionale, d’altro canto incertezze interpretative riguardo ai contenuti e alle modalità operative dell’accordo previsto dal Codice hanno rallentato molto il processo di pianificazione. Il rischio è che, concentrandosi sulla ricerca dell’accordo con il Ministero,

l'idea di una pianificazione paesaggistica necessaria per costruire un diverso modello di sviluppo regionale passi in secondo piano, e prenda il sopravvento un'idea formale e burocratica di piano quale strumento elaborato per adempiere a una prescrizione del Codice.

## **Intervento di Anna Marson<sup>9</sup>**

Il titolo di questo dibattito, "Piani paesaggistici, questi sconosciuti", è quanto mai appropriato. I piani paesaggistici in Italia sono in effetti poco conosciuti, sia al largo pubblico che a tutti coloro che non fanno parte degli "addetti ai lavori" in senso stretto. Ciò per almeno due ragioni prevalenti, fra le molte menzionabili.

La prima ragione è che i piani paesaggistici, introdotti in Italia dal nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004, successivamente più volte modificato, sono tuttora in corso di elaborazione. Diverse regioni, perché sono le regioni il soggetto deputato a portare avanti in co-pianificazione con il Ministero e con gli Enti Locali questo piano, ne hanno avviato la redazione ormai diversi anni fa. A oggi, però, non c'è nessun piano che risulti approvato, che abbia completato il proprio iter.

La seconda ragione del loro essere poco noti, pur con qualche eccezione, è l'essere interpretati come strumenti prevalentemente burocratici, normativi in senso stretto, anziché come straordinaria occasione per cambiare il modo con cui i diversi attori che intervengono a trasformarlo guardano al paesaggio, lo mettono in conto quale cornice e al tempo stesso esito delle trasformazioni. Ovviamente è anche questione di risorse disponibili, nel senso che è difficile sviluppare una efficace azione culturale se si fatica già a rispettare gli adempimenti normativi richiesti.

In effetti i piani paesaggistici sono degli strani oggetti, in qualche modo degli ibridi, già nei loro contenuti. Il loro scopo sarebbe infatti quello di tenere insieme la specificazione della disciplina dei vincoli paesaggistici, sui quali c'è una competenza prevalente del Ministero e delle sue articolazioni locali; con una nuova disciplina della rimanente parte del territorio (quello non coperto da vincoli, ma spesso caratterizzato da valori paesaggistici altrettanto rilevanti) dal punto di vista paesaggistico. E questa è una bella sfida; è un problema e una opportunità insieme. Perché se sui vincoli i piani paesaggistici costituiscono l'occasione per codificarne insieme al Ministero competente le modalità di gestione, perfezionandone la disciplina e riducendone gli spazi interpretativi a volte eccessivi, e si tratta d'un lavoro assai lungo e delicato ma comunque tracciato, sul resto del territorio che cosa sia il paesaggio, come vada gestito, come vada interpretato, come possa essere rinnovato è tutto in qualche modo da strutturare. Va costruita una cultura condivisa fra i diversi attori che si trovano a operare concretamente sul territorio ancor prima di norme codificate che altrimenti rischiano di essere più o meno clamorosamente disattese.

La Toscana dal punto di vista del piano paesaggistico in quale situazione si trova? Prima di entrare nel merito dello stato d'avanzamento del piano c'è una premessa che mi sembra doverosa, ed è quella che per la Toscana il paesaggio è uno straordinario valore aggiunto, un punto di forza non solo per la qualità della vita, ma anche per la competitività economica e l'attrattività della regione nei confronti degli investitori globali. Nel mondo la

---

<sup>9</sup> Assessore Urbanistica Regione Toscana. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

Toscana non è tanto nota per le capacità, pur notevoli, della sua forza lavoro, per l'efficienza dei suoi processi produttivi o della pubblica amministrazione, bensì per l'immagine del suo paesaggio. Quindi, dato il ruolo che il paesaggio svolge rispetto al *brand* Toscana, è evidente la necessità di affrontare questo tema in Toscana non solo in modo sufficientemente approfondito, ma anche non come un tema qualunque, al pari di tanti altri, ma come questione chiave. A tal fine un piano paesaggistico può essere uno strumento assai utile, ma non sufficiente se non supportato nel raggiungimento dei suoi obiettivi da una effettiva integrazione delle diverse politiche pubbliche.

Torniamo comunque al piano paesaggistico della Toscana: nel giugno 2009 la Regione ha adottato una integrazione paesaggistica 'speditiva' del proprio Piano di Indirizzo Territoriale, con l'obiettivo, da un certo punto di vista condivisibile, di riuscire il prima possibile ad avere un piano approvato dal Ministero. Ciò sia per avere dei riferimenti certi in merito ai vincoli paesaggistici (privi tuttavia, nel piano adottato, delle necessarie prescrizioni), che per poter trasferire in prospettiva una serie di competenze paesaggistiche ai comuni.

Per una serie di considerazioni espresse, non ultimo, dal Ministero e dalla Direzione regionale dei beni culturali e paesaggistici relativamente alla necessità di integrare ulteriormente i contenuti di quel piano, è stato avviato nel 2011 un procedimento di nuova redazione del piano, approfondendo e completando quanto già elaborato oltre a sviluppare le basi necessarie per costruire politiche per il paesaggio più solide.

L'orizzonte temporale preso a riferimento per completare questo percorso, poco più d'un anno di tempo, è l'esito d'una mediazione tra entità del lavoro necessario e urgenza della domanda politica, espressa da più parti, di disporre finalmente d'un piano approvato. Si tratta dunque d'un compito materialmente e scientificamente importante, cui stiamo lavorando a ritmo serrato, avendo la responsabilità di assumere in fretta scelte rilevanti, che richiedono adeguati riferimenti cognitivi.

La soluzione individuata a tal fine è, a mio parere, particolarmente virtuosa. Siamo riusciti infatti a promuovere un accordo tra i cinque atenei toscani che esprimono in campi tematici diversi competenze utili e necessarie ad approfondire i contenuti paesaggistici necessari. L'accordo di ricerca con il CIST, centro di ricerca espressione dei cinque atenei, prevede il finanziamento da parte nostra, con le poche risorse che avevamo a disposizione, sostanzialmente di assegni e borse di studio assegnati con bando pubblico, oltre a un minimo di dotazione per concorrere a coprire i costi vivi della ricerca.

L'obiettivo che ci siamo dati è innanzitutto quello di mettere a sistema tutte le conoscenze già disponibili e pertinenti sul paesaggio in Toscana, e di approfondire l'interpretazione dei diversi paesaggi regionali, nella loro dimensione sia strutturale che percettiva. Il tutto in modo partecipato, con gli Enti Locali e le Soprintendenze e gli altri soggetti istituzionali, ma anche con i cittadini e le loro associazioni, per quanto possibile essendo il territorio regionale abbastanza ampio.

A valle di questa sistematizzazione delle conoscenze e condivisione delle interpretazioni vorremo provare a sperimentare delle norme che siano il più possibile chiare, che riducano i costi di transazione tra i diversi attori che si trovano ad operare sul territorio e a pubblica amministrazione. Che siano norme meno soggette all'interpretazione che localmente può essere data dai diversi funzionari, ovunque essi siano collocati a rappresentare le strutture della pubblica amministrazione. A tal fine stiamo considerando

la possibilità di accompagnare le usuali norme testuali con disegni e schemi grafici, anche in considerazione del fatto che codici e norme figurate negli ultimi anni hanno avuto alcune interessanti sperimentazioni in altri contesti, europei e non solo.

Ci auguriamo, in un futuro non troppo prossimo, di essere in grado di presentare i risultati di questo lavoro, confidando che nel frattempo anche le specificazioni dei vincoli elaborate in stretto rapporto con il Ministero saranno state sostanzialmente e formalmente concluse, e il piano paesaggistico della Regione Toscana possa pertanto avviarsi verso l'approvazione con l'aspettativa legittima di raggiungere il traguardo.

## **Intervento di Antonia Pasqua Recchia<sup>10</sup>**

Buongiorno. Voglio spendere un minuto per collegarmi alla sessione precedente perché ritengo che la manifestazione di quest'anno, Lu.Be.C. 2011, sia riuscita finalmente a creare il legame vero, forte tra le due componenti che pure in Lu.Be.C. ci sono sempre state e che sono la sua ragione sociale della tecnologia e del patrimonio culturale.

Ho visto, sono veramente felice di essere stata qui nella prima parte della giornata, delle possibilità straordinarie offerte dal sistema della ricerca italiano e soprattutto credo che tutti noi italiani, giusto con riferimento al fatto di sentirsi italiani, dobbiamo essere orgogliosi del fatto che questa ricerca dia questi risultati che sono poi spendibili e diffusi in tutto il mondo.

Sono delle opportunità che come Direzione Generale del Ministero mi sento di dover cogliere e quindi credo che probabilmente l'anno prossimo potremo portare degli stati di avanzamento di questa collaborazione preannunciata dal sottosegretario Pizza e che io, proprio guardando le presentazioni di oggi, ho intravisto già arricchirsi di ulteriori possibilità di utilizzo a tutto vantaggio naturalmente – questo è il mio compito istituzionale – della tutela della conservazione del patrimonio culturale.

Passiamo ai piani paesaggistici. È facile dibattere oggi con due assessori che rappresentano il punto più felice di collaborazione tra i diversi livelli di governo in questo settore. L'Assessore Barbanente della Puglia e l'Assessore Mason della Toscana, con le quali abbiamo avuto incontri anche recentissimi ravvicinati e quindi diciamo è semplice anche perché ci troviamo a dialogare utilizzando gli stessi termini e con la stessa lunghezza d'onda. Il che non è sempre facile che accada nei rapporti tra le istituzioni e tra i diversi livelli di governo.

L'occasione dei piani paesaggistici rappresenta per il Ministero un'occasione straordinaria, che come momento di elaborazione disciplinare e come uscita operativa può essere paragonabile ai grandi dibattiti culturali che ci sono stati negli anni '60 –'70, che hanno portato alla carta del restauro e successivamente i dibattiti che hanno portato alla elaborazione del concetto di tutela del centro storico. Qui, veramente abbiamo affrontato nel corso dell'ultimo decennio, ma diciamo anche qualche anno prima, a partire forse dalla Legge Galasso dell' '84, il grandissimo problema di come si fa a tutelare quei valori di paesaggio che sono qualcosa di impalpabile, andando peraltro ad incidere pesantemente sui diritti e sugli interessi soggettivi dei singoli, degli enti, delle organizzazioni, senza far crollare tutto il sistema e ottenendo, portando dei risultati reali. Abbiamo visto, e ne

---

<sup>10</sup> Direttore Generale per il Paesaggio - MIBAC.

siamo tutti consapevoli, che il paesaggio italiano - uno dei nostri asset più importanti - è stato pesantemente detratto e degradato da interventi che avevano come finalità uno sviluppo miope, che pensava all'oggi o al domani più prossimo, ma non al dopodomani e tanto meno alla settimana prossima.

All'interno del nostro Ministero la sensazione - anzi la certezza - dell'assoluta inadeguatezza dei sistemi vincolistici per governare e tutelare il paesaggio era presente da sempre, da quando abbiamo esercitato questa tutela attraverso il vincolo. Cosa comportava il vincolo? Comportava che alle Sovrintendenze competenti ogni anno venivano presentate circa 150 mila richieste di autorizzazione - il valore è rimasto praticamente invariato negli ultimi 10 - 15 anni - per interventi in aree vincolate paesaggisticamente. A queste richieste di interventi già autorizzati dagli Enti Locali subdelegati dalle Regioni il Ministero rispondeva con circa 3 mila decreti di annullamento di quelle autorizzazioni. Quindi conflitto di poteri straordinario perché uno Stato che annulla un atto della regione crea un conflitto istituzionale e poi anche un conflitto anche in termini di ricorsi perché il cittadino, o il comune, o la società che si vedeva annullato il decreto, immediatamente il giorno dopo c'era un bel ricorso al TAR che a volte ci vedeva perdenti. Quindi tutti quanti a dire: bisogna anticipare il momento delle scelte; bisogna dire cosa si può fare e cosa non si può fare in modo da non arrivare alla fine.

A fronte di 150 mila richieste di autorizzazione e 3 mila annullamenti, 157 mila praticamente nemmeno valutati o valutati in fretta con 5 minuti a pratica, o anche meno, quindi il fallimento di un sistema di gestione di un potere della tutela. Sì, abbiamo salvato qualcosa, per carità; siamo riusciti, inimicandoci naturalmente tutti, con una delegittimazione che c'è nella società e negli altri poteri del ruolo delle Sovrintendenze del Ministero. Quindi la necessità di utilizzare altri strumenti.

Negli ultimi dieci anni questi strumenti sono stati messi a punto; nel 2000 è stata siglata la Convenzione Europea del Paesaggio che ha contribuito a spostare la percezione che c'era del paesaggio in Italia, soprattutto del bel paesaggio che ci viene dalla matrice storica crociana, quindi l'estetica del paesaggio, i beni paesaggistici. Nel 2004 abbiamo avuto il codice dei beni culturali in cui questo approccio, che era molto diverso rispetto al nostro approccio classico del nostro paese, è stato in qualche modo filtrato ancorché la convenzione sia stata recepita nel 2006. Nel 2006 e poi successivamente e definitivamente nel 2008 il codice è stato rivisto e molto più calato sulla visione di un paesaggio che è il tutto all'interno del quale vanno conservati e valorizzati - e questo è importante il termine valorizzazione - i valori paesaggistici e vanno conservati i beni paesaggistici. Quindi questa duplicità che c'è, dicotomia fra vincolo e piano, tra beni paesaggistici e pianificazione paesaggistica poi può essere anche vista dal punto di visione del diritto amministrativo come esercizio di una tutela impositiva autoritativa che è quella del vincolo, e invece una tutela che passa attraverso la gestione del territorio e quindi una gestione attiva, propositiva di lungo periodo, una gestione dinamica dei valori del paesaggio. Tutto questo, naturalmente perché si ha la consapevolezza che anche il paesaggio non vincolato, quindi anche beni non paesaggistici, ma i pezzi di territorio non vincolati che però hanno delle valenze, hanno anche un valore economico; se ne dibatteva giusto l'altro ieri a Firenze: i modi per valutare i valori del paesaggio sono tutti mutuati dagli stessi modi con cui si valutano i beni culturali. Parliamo di prezzi ombra, parliamo di disponibilità a pagarli; quanto è disposto a pagare il cittadino affinché, non lo paga materialmente, ma quanto

sarebbe disposto a pagare affinché quel pezzo di territorio non venga alterato ma rimanga così come è o ne vengano esaltate le valenze.

Quindi sapere che questi sono valori reali e anche valori che possono essere sfruttati, ma sfruttati in termini di attrattività per le imprese, è una consapevolezza che porta a dire: lavoriamo insieme alle regioni arriviamo a pianificare il territorio. Le regioni avrebbero l'obbligo di chiamarci solo per pianificare i beni paesaggistici, i vincoli; quindi sia i vincoli dichiarati, sia i vincoli di definizione come quelli della Legge Galasso che non andava a puntualizzare il singolo vincolo ma parla per categorie (le rive dei fiumi, le rive dei mari eccetera). Le regioni, che qui siedono a questo tavolo, hanno deciso di lavorare insieme con il Ministero, di chiamarci a collaborare per tutto il piano. Questo da parte nostra è una grande sfida, da parte loro credo che sia anche un esercizio di condivisione e poi, visto come avete impostato anche la raccolta del consenso dal basso, un grande esercizio di democrazia partecipativa che è l'unica che in questo caso può dare effettivamente delle garanzie di efficacia. Perché poi le scelte del piano sono scelte difficili, sono scelte a volte di rinuncia proprio per dire: non ho oggi questo obiettivo semplice che mi potrebbe dare la posizione di questa industria in questo posto, anche se il comune naturalmente vuole assolutamente quell'insediamento, però non lo facciamo perché dopodomani ti dimostro che sarebbe un insediamento assolutamente sbagliato.

Quindi per noi è un grosso stimolo e una grossa sfida. Quello che facciamo con le nostre scarse risorse lo facciamo perché abbiamo consapevolezza ma abbiamo anche competenza. Abbiamo un corpo di tecnici importante, che ha un'età media che supera i 50 anni, con qualche piccolo inserimento della... No, c'è stato un abbassamento della media l'anno scorso quando sono entrati in servizio 50 giovani architetti, ma pure lì l'età media è sui 35-40 anni. Quindi con questo corpo di persone che ci credono, hanno passione, contiamo di cooperare positivamente con tutte le regioni di Italia, tranne che in due regioni di cui non faccio il nome, abbiamo intese e abbiamo accordi per costruire insieme questo formidabile strumento di governo del territorio che ci consentirà di mantenere intatti i nostri beni paesaggistici e il nostro paesaggio. Grazie.



## **TAVOLA ROTONDA. Valorizzare il patrimonio. Progettualità, collaborazione interistituzionale e riconoscimenti internazionali**

### **Intervento di Don Marcello Brunini<sup>11</sup>**

#### **L'Archivio di Stato di Lucca "memoria del mondo"**

Grazie; grazie di cuore per l'ospitalità che viene concessa alla Diocesi di Lucca dal presidente della fondazione Promo PA., dott. Gaetano Scognamiglio. Grazie, perché, in questo prestigioso consesso, l'Arcivescovo Italo Castellani ha potuto annunciare ufficialmente che l'Archivio Storico Diocesano di Lucca è stato inserito nel *Memory of the World Register dell'UNESCO* per quanto concerne, in specifico, i documenti dell'Alto Medioevo.

Stamani, qui si respira aria di futuro; un futuro, tuttavia, che ha alle spalle anni e anni di storia. Una storia documentata, anche, da quelle "carte" che, con il certificato dell'Iscrizione alla Memoria del Mondo firmato dal Direttore Generale dell'Unesco, la bulgara Irina Bokova, e datato 27 luglio 2011, l'Unesco ha riconosciuto come patrimonio dell'umanità.

Questo prestigioso riconoscimento – come recita il certificato – riguarda, in particolare, le "carte altomedievali conservate nell'Archivio della diocesi di Lucca".

La fama dell'Archivio Storico Diocesano di Lucca è sicuramente legata, tra l'altro, alle complessive 13.000 pergamene, ripartite in cinque raccolte diplomatiche. [Diplomatico Arcivescovile più di 7800 pergamene (anno 685 - fine del XVIII secolo); Diplomatico del Capitolo di San Martino, 4050 pergamene (dall'anno 774 al 1725); Diplomatico dei Beneficiati di San Martino, 550 pergamene (dal 1130 al 1803); Diplomatico del Decanato di San Michele in Foro, 236 pergamene (dall' 881 al 1815); Raccolta diplomatica Giuseppe Martini, 508 pergamene (dal 726 al 1793).

Dei 13.000 documenti, 1.800, quasi tutti originali, sono anteriori all'anno Mille. Tra questi alcuni sono di particolare pregio:

A) Il documento più antico conservato in Archivio, giunto in copia, è del 20 gennaio 685. Si tratta del riconoscimento da parte del vescovo dei diritti e doveri del monastero di San Frediano in Lucca.

B) Il documento più antico giunto in originale è del gennaio 723. Si tratta di una donazione di alcune terre alla chiesa e al monastero di S. Pietro di Castiglione in Garfagnana.

C) 155 pergamene di epoca longobarda, tra originali e copie autentiche, distribuite fra le 5 raccolte (databili tra il 685–773). Queste 155 pergamene sono un tesoro unico, se si pensa che rappresentano la metà di tutte le pergamene di epoca longobarda conservate nel mondo, almeno di quelle censite e pubblicate fino ad oggi dagli studiosi. L'altra metà è disseminata fra diversi archivi laici ed ecclesiastici, ma sempre in numero minore rispetto a quelle del nostro Istituto.

D) L'Archivio possiede ancora, in originale, 5 pergamene delle duchesse e contesse di Canossa, la prima è un diploma di Beatrice e della figlia Matilde, datato fra il 1066 e il

---

<sup>11</sup>Direttore Archivio Storico Diocesano di Lucca. Il testo è stato revisionato dall'autore.

1076; le successive quattro invece sono documenti della sola Matilde, tutti provvisti di sottoscrizione monogrammatica autografa della contessa.

I documenti del periodo longobardo sono stati editi nelle *Chartae Latinae Antiquiores* in due serie e sono opera collettiva dei più insigni paleografi e diplomatisti europei. La prima serie delle *Chartae* riporta, in 49 volumi, tutti i documenti vergati su papiro e pergamena datati prima dell'anno 800, conservati in archivi, biblioteche, musei d'Italia, d'Europa e degli Stati Uniti. A partire dal cinquantesimo volume, nel 1997, è iniziata la seconda serie delle *Chartae* – tuttora in corso d'opera – che si è estesa a tutti i documenti del secolo IX, iniziando da quelli conservati in Italia per estendersi agli altri paesi d'Europa. I volumi dedicati al fondo Diplomatico dell'Archivio Arcivescovile di Lucca sono 11, nella prima serie (voll. XXX-XL) e 16, nella seconda serie (voll. LXII-LXXVIII), per un totale di 27 volumi, pari circa al 24% dell'intera opera.

Oltre la quantità è necessario sottolineare la qualità dei documenti conservati. In questa linea le edizioni comparse nelle *Chartae Latinae Antiquiores* hanno favorito, nel corso degli anni, importanti studi di storia del diritto, di storia economica e agraria, sociale, religiosa e istituzionale, oltre che fondamentali ricerche di topografia e di paleografia.

L'UNESCO ha inserito nel Registro Internazionale «Memoria del Mondo» questo grande patrimonio. Le ragioni si leggono nella lettera recentemente inviata all'arcivescovo Italo Castellani: «questo patrimonio documentario riflette un suo eccezionale valore e va protetto a beneficio di tutta l'umanità». La decisione è stata presa nel maggio scorso a Manchester (Inghilterra) durante la riunione del Comitato consultivo internazionale del programma «Memoria del Mondo».

Per essere inseriti nel Registro Internazionale dell'Unesco è stato necessario l'interessamento dei più alti ambiti accademici, non solo italiani. Hanno dato la loro adesione all'iniziativa circa 25 studiosi, tra cui medievisti e paleografi di fama mondiale quando, nel 2009, l'Archivio diocesano di Lucca ha presentato la domanda per l'inserimento nella Memoria del Mondo. In questa operazione, che oggi ha dato i suoi frutti, l'Archivio è stato coadiuvato dalla competenza e dalla solerzia della Cooperativa Hyperborea di Pisa, dal sostegno del direttore scientifico del nostro Archivio, mons. Sergio Pagano (Prefetto dell'Archivio Segreto Vaticano) e dall'impegno personale dell'Arcivescovo Italo Castellani.

Mons. Pagano, informato dell'evento, in una lettera all'Arcivescovo di Lucca, così si esprime: «Tale prestigioso riconoscimento, per nulla consueto nel panorama nazionale, rende omaggio, sia pure tacito e indiretto, ai Presuli di Lucca e al dotto clero della città e della diocesi che nei tempi andati, sia pure in mezzo a tante difficoltà, ha tramandato e custodito un tale patrimonio di memorie storiche che oltrepassa la città di Lucca, il suo Stato, la sua ultima Repubblica e i reggimenti più recenti per estendersi all'intera Toscana e ad alcune zone del Nord Italia. Per altro verso esso, impegna l'attuale direzione dell'Archivio Storico e la diocesi stessa di Lucca a mantenere alto il livello di servizio culturale ed ecclesiale che l'Archivio vuole rendere, nel modo che è proprio della sua tradizione, ai ricercatori che ad esso si rivolgono non solo dall'Italia – com'è noto – ma da altri Paesi d'Europa. Il che lo rende appunto doppiamente meritevole del riconoscimento dell'Unesco».

L'Arcivescovo di Lucca Mons. Castellani, da par suo, esprime tutta la sua gioia per questo riconoscimento, che va a tutta la diocesi e alla città intera e auspica un maggiore

investimento perché le nuove generazioni non perdano ma accrescano ciò che “i padri” ci hanno trasmesso. Prossimamente presso gli ambienti dell’Archivio, nel Palazzo della Curia Arcivescovile di Lucca, sarà affissa una targa con una cerimonia ufficiale per ricordare questo riconoscimento che, certamente, accresce la sensibilità di tutti per la salvaguardia di questo patrimonio della Chiesa di Lucca.

In conclusione, vorrei semplicemente ringraziare, a nome dell’Arcivescovo Castellani e mio personale, chi ha guardato e guarda con attenzione e concretezza all’Archivio Storico Diocesano.

In primis, intendo ringraziare il comitato internazionale dell’UNESCO con il suo direttore generale Irina Bokova per aver concesso l’iscrizione alla Memoria del Mondo.

Un grazie alle istituzioni pubbliche: la Regione Toscana, in particolare la sovrintendenza archivistica, qui rappresentata dallo stesso sovrintendente la Dtt.ssa Diana Toccafondi, per la stima e l’apprezzamento continuo. Quindi la provincia di Lucca e il suo presidente Baccelli. Come pure il sindaco di Lucca, Favilla e il sindaco di Capannori, del Ghingaro.

Un grazie senza limiti alla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e al suo presidente Arturo Lattanzi che, sempre, è stata particolarmente vicina e concretamente attenta all’Archivio Arcivescovile.

Un ringraziamento ancora alla Fondazione Banca del Monte di Lucca e al suo presidente Alberto Del Carlo. Un grazie alla Fondazione Monte dei Paschi di Siena e al suo presidente Gabriello Mancini. Un sentito ringraziamento all’Associazione Industriali Lucchesi e agli Amici dei Musei e dei Monumenti della Provincia di Lucca, sempre attenti ai progetti dell’Archivio Arcivescovile. Un grazie particolare al personale, volontario e non, che in questi anni, con dedizione e competenza, ha prestato e presta il suo servizio nell’Archivio della Diocesi. Un grazie sentito a Mons. Giuseppe Ghilarducci che, negli ultimi anni, è stato custode e promotore dell’Archivio stesso.

Un grazie veramente speciale a Hyperborea di Pisa. Senza il suo contributo e la sua dedizione oggi non saremmo qui a celebrare questo prestigioso riconoscimento. È Hyperborea che ha seguito, passo passo, l’iter richiesto per giungere alla certificazione. L’Archivio diocesano ne sarà sempre riconoscente. Un grazie, infine, a tutti coloro, lucchesi e non, studiosi e semplici cittadini, che frequentano l’Archivio. Tra costoro permettetemi di ringraziare i giovani delle scuole cittadine che, in questi ultimi anni, sono passati dal nostro Archivio in occasione di visite didattiche organizzate dallo stesso Archivio, con la finalità di far conoscere un passato che aiuti a preparare un futuro più vivibile.

Oggi, finalmente, seppure ancora con grande fatica, abbiamo cominciato a parlare del futuro delle giovani generazioni. Come direttore di questa Istituzione prestigiosa, anche se poco competente, cooptato in questo ruolo in maniera decisamente fortuita, permettetemi di dedicare il riconoscimento dell’UNESCO ai più giovani del nostro territorio e della nostra Chiesa di Lucca, perché siano proprio loro un Archivio vivente, siano loro il futuro autentico del nostro passato.

Vi domando, infine, uno sguardo di sincera simpatia, perché il vero lavoro, per la direzione dell’Archivio Arcivescovile, comincia ora.

Grazie ancora a tutti i presenti per la cortese accoglienza e la sentita simpatia.

### **Investimenti in cultura: prospettive**

Qualcuno di voi si sarà chiesto cosa leghi una banca che si chiama Istituto per il Credito Sportivo con la cultura?

In realtà il Credito Sportivo è stato costituito oltre cinquanta anni fa per sostenere un settore, quello sportivo, che allora si riteneva meritevole di un sostegno dal settore del credito agevolato perché non aveva una facilità di accesso al credito. Il Credito Sportivo lo ha fatto per cinquant'anni, ne ha seguito costantemente le evoluzioni in primo luogo dal punto di vista soggettivo, in particolare per gli Enti Locali e le associazioni e società sportive, fino a finanziare oggi qualsiasi tipo di soggetto che persegue finalità sportive quali.

Anche dal punto di vista oggettivo l'Istituto ha costantemente valutato le evoluzioni del settore sport. Se anni fa finanziava impianti sportivi in senso stretto, oggi finanzia tutto ciò che viene inteso impianto sportivo in senso lato ammettendo anche strutture non strettamente sportive ma a servizio dell'impianto stesso ed essenziali per garantirne una migliore fruizione.

Con la Legge Finanziaria del 2004 l'ICS ha ricevuto l'incarico di intervenire nel settore dei beni e delle attività culturali, poiché si riteneva che anche questo settore non avesse, per la sua particolare natura, un facile accesso al credito. Le caratteristiche dei soggetti che operano in questo settore, come le operazioni per le quali si richiedono i finanziamenti, si discostano non poco da quelle che le banche sono chiamate ad affrontare, anche in termini di remuneratività, nell'erogazione del credito nel rispetto delle normative del settore bancario.

In realtà, in termini previsionali, la cultura rappresenta un vero e proprio business: il suo contributo alle economie moderne è rilevante ed in crescita. Tuttavia, i primi dati sui consumi culturali relativi al 2009 mostrano delle generali flessioni: la crisi globale influisce sulla propensione al consumo di cultura. Quando diminuiscono i soldi a disposizione degli individui, la spesa dedicata alla cultura cala. Il contributo della cultura al benessere sociale non si esprime solo nei nuovi equilibri di domanda e offerta, ma anche nell'orientare la società verso nuovi modelli di uso del tempo e delle risorse. Per un'economia sempre più basata sulla conoscenza, la cultura costituisce una risorsa collettiva che contribuisce ad alimentare la creatività, a stimolare l'innovazione e ad accrescere la qualità del capitale umano. Di queste fondamentali esternalità beneficiano molti settori dell'economia, in particolare quelli a più elevata intensità di conoscenza sui quali sempre più si basa la competitività delle economie moderne.

E' soprattutto in questi ambiti che risiedono le principali potenzialità della cultura: in quanto fenomeno che trova le proprie radici nelle tradizioni di un luogo, la cultura è in grado di mobilitare risorse e competenze presenti nel territorio, rafforzando la creatività e le capacità di innovazione della popolazione e favorendo così l'evoluzione dei sistemi economici locali verso un posizionamento competitivo sostenibile in un'economia aperta.

---

<sup>12</sup> Direttore del Servizio Advisory e Studi - Istituto per il Credito Sportivo. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Per la nostra banca, essere qui oggi, come partner del Lu.Be.C. e insieme a tutti Voi, rappresentanti per competenze e ruoli di un mondo così complesso, rappresenta un momento rilevante per dare apertura ad un tavolo di dialogo e confronto con molti dei principali attori e delle imprese che “fanno cultura” in Italia.

L’Istituto per il Credito Sportivo, tradizionalmente identificato come la banca “dello sport” per la lunga esperienza maturata nel concedere finanziamenti all’impiantistica sportiva, con l’ampliamento della sua sfera di competenza ai beni ed alle attività culturali oggi può costituire un nuovo supporto nell’erogare finanziamenti finalizzati a sostenere i “luoghi” deputati alla cultura, allo spettacolo e all’esercizio delle arti, e gli “edifici” facenti parte del patrimonio storico, culturale, artistico e architettonico del Paese.

Attualmente dire che siamo operativi nel settore della cultura è forse troppo ottimistico, anche perché stiamo parlando di un settore vasto e difficilmente circoscrivibile. Siamo però in quella fase in cui ci stiamo interrogando a fondo su cosa significhi per un Istituto di credito come il nostro, di estrazione pubblica, finanziare realmente la cultura, quali siano gli strumenti più adatti per farlo e soprattutto chi sono e quali esigenze hanno gli operatori culturali sotto il profilo finanziario. Spesso l’Istituto bancario viene visto come un partner eccellente per operazioni di sponsorizzazione. Il nostro obiettivo è però ulteriore: capire quanto del nostro Know-how , acquisto finanziando da oltre cinquant’anni un settore, lo sport, che sotto alcuni profili, soprattutto per quanto concerne la gestione, condivide alcune tematiche/problematiche con la Cultura, sia realmente mutuabile al settore dei beni e delle attività culturali, così da avvicinare gli operatori culturali alla cultura del credito.

Questi obiettivi hanno indotto l’ICS ad affrontare un processo di riorganizzazione. Recentemente all’interno della banca si è costituito un nuovo servizio, Advisory e Studi, il cui compito sarà proprio quello di assicurare consulenza ed assistenza alla clientela nella valutazione delle opzioni strategiche e nella conseguente impostazione operativa, ed al quale ci si potrà rivolgere per la valutazione della fattibilità dei progetti, per la stesura degli studi di fattibilità, assicurando supporto nell’elaborazione di piani economico finanziari e nell’equilibrata definizione delle fonti di finanziamento.

Dalle istanze appena citate è nata l’esigenza di intraprendere, da parte dell’ufficio Studi dell’ICS, un lavoro di ricerca che, attraverso la scomposizione della filiera culturale, all’individuazione delle sue singole componenti e, dall’analisi degli oggetti, dei soggetti e delle funzioni culturali, facesse emergere aspetti interessanti da tradurre in opportunità commerciali per l’ICS, rispetto ai quali rimodulare e ripensare risorse ed interventi.

La ricerca, nata in partnership con CITTA (Centro Interdisciplinare Turismo, Territorio Ambiente) dell’Università La Sapienza di Roma, ha avuto come obiettivo quello di effettuare un’indagine di scenario che descrivesse la domanda potenziale di finanza da parte degli operatori culturali, che fornisse dati “robusti”, sia a livello qualitativo (tipologie di beneficiari, criteri di ammissibilità, chiavi interpretative dei business plan e della solvibilità del beneficiario etc.) che quantitativo (numerosità dei soggetti, caratteristiche, distribuzione sul territorio, fisionomia e generi di appartenenza, stato giuridico, etc.). Tale analisi è volta all’individuazione dei segmenti del settore, di ambito sia pubblico che privato, interessati ad un fabbisogno finanziario.

Tale conoscenza di base è funzionale alla successiva definizione e promozione dell’offerta di facilitazione al credito, secondo le modalità e le tipologie rispondenti alle esigenze del

settore in questione. I risultati della ricerca, che ha prodotto interessanti spunti di riflessione soprattutto durante le indagini qualitative effettuate tramite le interviste a più di 700 operatori del settore culturale, verranno presentati a DNA ITALIA in un Workshop dove illustri esponenti del mondo della Cultura discuteranno i risultati della ricerca e si confronteranno sulle azioni future da intraprendere per la valorizzazione del patrimonio di un Paese che ha proprio la cultura come risorsa strategica. La valorizzazione del patrimonio artistico-culturale ha, infatti, l'obiettivo di mettere in moto un circolo virtuoso in grado di contribuire alla crescita economica e socio-culturale. La valorizzazione dei beni culturali, da un lato, stimola il turismo e con effetto moltiplicatore (attraverso industria, commercio, occupazione ecc.) supporta la crescita economica; dall'altro, attivando dinamiche sociali e culturali non strettamente monetarie, stimola la crescita culturale della popolazione e il rafforzamento e la diffusione dell'identità storica e culturale del territorio.

Aperti e flessibili ad accogliere le diverse esigenze che un mondo così complesso, ma ricco di opportunità come quello della Cultura offre al Paese, il nostro impegno vuole essere quello di affermarci come un partner finanziario che con i propri finanziamenti contribuisca a generare una sostenibilità economica dei progetti, così che il patrimonio storico-artistico italiano possa, in primis, conservarsi come il bene più prezioso per l'Italia e contemporaneamente tramutarsi in un effettivo vantaggio competitivo, diventando uno strumento nuovo ed alternativo di sviluppo dell'occupazione e del Pil, soprattutto per quelle regioni che dispongono di una notevole dotazione di beni culturali.

## **Intervento di Antonella Mosca<sup>13</sup>**

Buongiorno a tutti; sarò brevissima.

Vedendo le immagini proiettate dall'Archivio Diocesano si rimane sconvolti, una piccola gocciolina del nostro patrimonio culturale, l'Archivio Storico Diocesano di Lucca, che non è altro che un granellino, nel nostro immenso patrimonio e nel nostro immenso universo. Quindi va tutelato, conservato, ma anche valorizzato, elementi che sono un trionfo fondamentale di questo nostro patrimonio.

Sono qui per portarvi i saluti del nostro Direttore Generale alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale, il dottor Mario Resca. Un compito non sempre molto semplice perché valorizzare, nel giusto modo e non mercificando come molte volte si tenta di fare, e non è facile, ma lo riteniamo molto importante. Questo bisogna farlo tutti insieme, tutti i cittadini, tutti gli operatori di settore, ed è per questo che da anni cerchiamo di essere presenti sul territorio. Essere presenti come Ministero e collaborare insieme a tutte le istituzioni, gli Enti Locali, gli operatori turistici che operano in questo settore.

Stiamo cercando di crescere in questo percorso, non sempre facile. Siamo presenti a Lu.Be.C. con una serie di totem con i quali vogliamo contaminare tutto lo spazio e quindi distribuiti in mezzo a tutti gli altri. Le altre volte siamo venuti con uno stand unico, ma il nostro percorso futuro sarà questo; quello della contaminazione dell'intera

---

<sup>13</sup> Responsabile Unità Organica I Comunicazione, Grandi Eventi e Manifestazioni Fieristiche-MiBAC. Il testo è stato revisionato dalla nostra redazione.

manifestazione fieristica, perché noi riteniamo importante essere proprio dappertutto, essere presenti.

Siamo giù nel cortile. I nostri colleghi di Lucca questa mattina si sono quasi ribellati, ma siamo per strada. Sì, siamo per strada, siamo fuori sotto la pioggia perché vogliamo essere sempre più vicini a tutti e soprattutto ai cittadini.

Quindi un grazie a tutti voi e mi auguro di essere sempre più presente in mezzo a tutti.

## **La valorizzazione del patrimonio culturale: il punto di vista della Francia, di Jean Marc de La Sablière<sup>14</sup>**

Grazie signor Presidente, signor Sottosegretario, signor Presidente, cari amici. Sono molto lieto che queste giornate di Lu.Be.C. abbiano scelto di darmi la possibilità di presentare il punto di vista francese sulla valorizzazione del patrimonio. Cercherò di farlo in italiano.

In occasione dei 150 anni dell'Unità italiana avete desiderato aprire una riflessione sul ruolo che può giocare il patrimonio culturale, sia nello sviluppo economico di un paese che nel risveglio della coscienza nazionale.

Questo ha per la Francia e per l'Italia una grande importanza. Siamo due paesi che hanno in comune un patrimonio eccezionale per la sua ricchezza e varietà; ma abbiamo anche una relazione forte con la storia.

Dalla creazione del Ministero francese della cultura, cinquanta anni fa, nel 1959, la Francia ha manifestato una volontà politica forte di valorizzare le ricchezze artistiche, paesaggistiche e umane, trasformando il suo patrimonio in uno degli elementi principali della sua attrattività a livello mondiale, ed accogliendo ogni anno, secondo le statistiche ufficiali, più di 80 milioni di visitatori che vengono da tutte le parti del mondo. Questo successo genera delle conseguenze economiche favorevoli dirette e indirette nel settore dell'alberghiero, del restauro, dell'artigianato, ma la politica francese di valorizzazione del patrimonio non vuole essere unicamente una risorsa turistica. Al di là delle logiche economiche questa politica vuole essere attenta ad amministrare questi beni in funzione di esigenze etiche, come la diffusione della cultura, la salvaguardia dell'arte di vivere o gli imperativi dello sviluppo sostenibile.

Dunque: risorse ed organizzazione, queste sono le due problematiche essenziali della valorizzazione del patrimonio che vorrei adesso evocare.

Parlerò brevemente dei tre punti fondamentali della politica francese di valorizzazione del patrimonio che sono legati a queste due problematiche:

- 1) l'approccio innovativo dei grandi musei pubblici che hanno acquisito l'autonomia di gestione;
- 2) la collaborazione del settore pubblico e del settore privato in Francia;
- 3) Il ruolo recente delle collettività locali nella difesa e nella promozione del patrimonio regionale.

Nel momento in cui si conferma la tendenza all'esaurimento delle risorse pubbliche, dei sussidi, le istituzioni culturali pubbliche francesi si sono date come priorità l'adozione dei

---

<sup>14</sup> Ambasciatore di Francia in Italia. Il testo è stato revisionato dalla nostra redazione.

metodi di gestione competitivi che garantiscono una grande efficacia senza dimenticare, e questo è importante per noi, il carattere non commerciale e non lucrativo delle loro attività. Per illustrare questo approccio bilanciato, adattato alla situazione economica, vorrei prendere come esempio il grande polo museale e patrimonio francese del Louvre, il museo D'Orsay, il castello di Versailles, il museo Guimet che hanno acquisito anni fa lo statuto di ente pubblico, con una conseguente autonomia di gestione – pur sotto il controllo del Ministero della Cultura e del Ministero del Bilancio.

Ci sono oggi in Francia 90 enti pubblici culturali che hanno la caratteristica di avere questa autonomia di gestione e questa tutela del Ministero della Cultura e del Bilancio è una tutela, un controllo che è molto moderno ed è basato su contratti pluriannuali. Questo modello funziona, a nostro parere, abbastanza bene e abbiamo deciso di estenderlo. Di recente abbiamo adottato questo sistema anche al Museo Picasso a Parigi.

Nel contesto della mondializzazione queste istituzioni culturali hanno utilizzato la loro autonomia per sviluppare strategie di scambi internazionali di influenza culturale al di là delle frontiere grazie, al loro prestigio e alla loro reputazione. Prestiti importanti di opere d'arte a istituzioni straniere hanno conosciuto nel periodo recente uno sviluppo molto importante. Non so se voi sapete quello che questi musei hanno fatto, per esempio il museo D'Orsay in Giappone è stato impressionante; c'erano code incredibili nei musei giapponesi che hanno accolto e organizzato mostre con opere provenienti soltanto dalla collezione del Museo D'Orsay. Lo stesso hanno fatto con New Orleans dopo l'inondazione.

In alcuni casi questi prestiti hanno permesso di supportare lavori importanti come oggi questi prestiti hanno permesso di ristrutturare l'hotel Lassé dove si trova il museo Picasso.

Vorrei dire qualcosa su questo accordo che è stato passato dal Louvre con Abu Dhabi nel 2007. Questo famoso accordo non costituì un affitto di opere del Louvre, ma al costo dei servizi dati agli Emirati per la creazione di un grande museo a vocazione universale.

Questi fondi sono utilizzati per valorizzare il patrimonio nazionale, per il restauro delle opere, per mostre, ma anche per la costruzione di edifici; per esempio con questi soldi si costruirà un edificio per raggruppare le riserve dei musei francesi che oggi sono depositi nel sottosuolo del Louvre. Questo sviluppo del metodo imprenditoriale ha permesso a tutte queste istituzioni di adattarsi alla nuova realtà del budget seguendo allo stesso tempo delle politiche ambiziose. Naturalmente il dirigente di queste istituzioni deve consigliare questa gestione innovativa con le esigenze etiche che sono legate al valore non mercantile, non commerciale dei beni culturali.

Voglio dire una parola su un caso, non so se è conosciuto qui in Italia, che è particolare alla Francia. In Francia abbiamo un'istituzione che si chiama "Il centro dei monumenti nazionali", che è antica. Questo centro ha in carica 100 monumenti che sono grandi monumenti come l'Arco di Trionfo e il Monte San Michele che ricevono milioni di visitatori; ma anche più piccoli come il Castello di Voltaire a Ferrière. Il fatto è che tutti questi monumenti, grandi o piccoli che siano, che sono soltanto cento e che sono conosciuti come monumenti eccezionali, permettono di avere una mutualizzazione che i grandi monumenti con le risorse che possono ricevere con tutti i visitatori, possono aiutare i piccoli monumenti. Abbiamo l'anno scorso organizzato in tutta la Francia in questo marco 200 manifestazioni organizzate e per i piccoli castelli che fanno parte del Centro dei monumenti nazionali, questi eventi che sono stati importanti sono stati possibili soltanto perché fanno parte dello stesso marchio.



La seconda parte della mia esposizione presenta la valorizzazione e la collaborazione tra il settore pubblico e il settore privato. Sia in Francia, sia in Italia, come in tutti i paesi, è divenuto non utile, ma necessario perché l'evoluzione del sistema economico lo rende obbligatorio. Questo permette agli enti pubblici di ricevere risorse importanti. È una cosa nuova. Nel passato i mecenati erano mecenati soltanto sulla diffusione culturale, ma molto poco sul patrimonio e questo è cambiato; oggi il mecenate privato interviene per il mantenimento, per la preservazione del patrimonio.

La Fondazione dell'Orangerie - nata nel 2008 - permette di mobilitare importanti donatori privati in uno stesso progetto. Stesso modello che io utilizzo, per esempio, per il restauro della galleria del Carace, restauro che comincerà l'anno prossimo e sarà finanziato dalla Fondazione dell'Orangerie e una parte del Ministero dei beni e attività culturali. Questa è una cosa nuova. Una istituzione come il Louvre oggi riceve i soldi dai mecenati, (inc.) ed è venuto nel budget del Louvre una cosa che è significativa. La Total ha dato al Louvre in dieci anni dieci milioni di euro, una cifra significativa. Questo sviluppo dei mecenati in Francia è venuto dopo una legge del 2003 che offre un quadro normativo molto favorevole alla generosità privata.

Per finire, su questo capitolo, vorrei dire che la partecipazione del settore privato, non è solo una partecipazione al restauro o al recupero, ma anche alla riorganizzazione dei musei e all'organizzazione di mostre. Ora sarei molto breve sulla terza parte, perché mi pare che le situazioni in Italia e in Francia sia molto diversa per la differente organizzazione territoriale. Nel periodo recente la collaborazione e la partecipazione delle collettività territoriali alla difesa e alla promozione del patrimonio in Francia è cresciuta molto. Ci sono tre o quattro cose che sono significative:

1) le collettività territoriali hanno capito l'interesse per loro di questo patrimonio, molto di più che nel passato. Per esempio, alcuni monumenti che erano gestiti a livello di Stato, oggi sono gestiti dalle regioni o dai comuni per iniziativa locale.

2) c'è una cosa che forse non esiste qui, probabilmente esiste in altri paesi, ma è una evoluzione recente; che le grandi entità come il Centro Pompidou e il Louvre hanno creato antenne in Francia. Per esempio il Louvre ha creato una antenna a Lonce; il Centro Pompidou a Mess, e questa è una evoluzione interessante perché gli abitanti della città di Lonce avranno la possibilità di vedere le opere che ci sono nel Louvre; e questo si può sviluppare.

3) quando in alcune regioni esiste un patrimonio a livello mondiale come per esempio i Castelli della Loira, allora c'è oggi una collaborazione tra lo Stato, la Regione e tutta la catena e abbiamo fatto, per esempio nella valle della Loira, piani pluriannuali con la partecipazione di tutti gli attori. Questa è una cosa interessante.

Alla fine mi pare che – in generale - ci sia una tendenza nuova di collaborazione tra lo Stato e la collettività locale e di questo apprezzo per esempio, abbiamo cercato una rete di città e dei paesi di arte e di storia che funziona con contratti tra questi paesi e lo Stato. E quella è la nostra politica che è presentata in maniera molto breve e probabilmente imperfetta perché ho cercato di tradurre cose che sono troppo complicate; ma credo che esista una forte volontà, che esiste un bilancio tra il rispetto di questi beni, che non sono commerciali, la necessità di far partecipare nuovi attori, e alla fine una collaborazione tra tutti gli attori dello Stato al comune. Grazie mille per la vostra attenzione.

## RICONOSCIMENTO LU.BE.C. 2011

Nel 2011 il premio *Lu.Be.C.* è stato consegnato  
al Presidente Nazionale dell'Associazione Dimore Storiche Italiane *Moroello Diaz della  
Vittoria Pallavicini*

*Per la costante attività dell'Associazione  
volta a sostenere e incentivare la  
conservazione e la valorizzazione dei beni  
culturali e dei valori che essi rappresentano*

### **Intervento di Moroello Diaz Della Vittoria Pallavicini<sup>15</sup>**

Desidero innanzitutto porgere il mio personale saluto, quello del Consiglio Direttivo e dei soci dell'Associazione Dimore Storiche Italiane che ho l'onore di presiedere da circa un anno, a tutti i presenti e ringraziare sentitamente il Presidente della Promo P.A. Fondazione, Dott. Gaetano Scognamiglio, per aver voluto conferire alla nostra Associazione questo prestigioso riconoscimento; riconoscimento che ci onora in modo particolare, soprattutto dopo quelli assegnati nelle precedenti edizioni al Presidente della Provincia di Roma, On.le Nicola Zingaretti, al Generale Giovanni Nistri già Comandante del Nucleo Tutela Patrimonio Culturale e al Dottor Ferruccio De Bortoli giornalista e direttore del Corriere della Sera.

Voglio poi complimentarmi vivamente con gli ideatori e gli organizzatori di questa edizione di Lucca Beni Culturali, il cui tema cardine, in occasione del 150esimo anniversario dell'Unità d'Italia, verte proprio sul rapporto fra beni culturali e identità nazionale, con riferimento sia al contributo che il patrimonio artistico dà alla coscienza nazionale ma anche alla capacità di creare nuovi stimoli per lo sviluppo del Paese, ponendo un particolare accento sull'apporto che la tecnologia potrebbe dare alla valorizzazione e alla fruizione dei beni artistici, aggiornando le procedure tradizionali di avvicinamento e conoscenza del patrimonio culturale e coinvolgendo le nuove generazioni a vivere con passione l'arte e la cultura.

L'Associazione Dimore Storiche Italiane è nata nel 1977, è un ente morale riconosciuto senza scopo di lucro, ed è composta dai proprietari delle dimore di interesse storico artistico vincolate dallo Stato.

---

<sup>15</sup> Presidente Associazione Dimore Storiche Italiane. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Il suo obiettivo è quello di promuovere la conservazione, la valorizzazione e la gestione delle stesse, contribuendo in tal modo alla tutela di un patrimonio culturale di interesse pubblico protetto dall'art. 9 della nostra Costituzione.

E' altamente significativo quindi per l'ADSI ricevere oggi questo importante riconoscimento che vuole premiare la costante attività dell'Associazione volta a sostenere e a incentivare la conservazione e la valorizzazione dei beni culturali nonché i valori che questi rappresentano.

Nel nostro Paese, che conserva oltre il 60% dei beni culturali mondiali, il patrimonio storico-artistico costituisce la parte essenziale della nostra identità culturale e la sua conservazione è un preciso dovere affinché questo venga tramandato alle generazioni future e salvato dalla disattenzione, dalla rovina e dal degrado. Dobbiamo quindi essere in grado di raccogliere l'eredità di chi ne è stato l'artefice o il custode, mantenerlo, curarlo e trasmetterlo integro a chi verrà dopo di noi.

Vorrei sottolineare a tale proposito l'impegno profuso da tutti i proprietari delle dimore storiche e le difficoltà che essi riscontrano quotidianamente per conservare un patrimonio che, seppur di proprietà privata è di interesse pubblico; e per salvaguardare l'identità culturale e la memoria storica dell'Italia che rappresenta oltretutto un'importante risorsa economica per il nostro Paese.

Vorrei quindi spendere qualche parola proprio sul rapporto tra Beni Culturali ed Economia in generale e ribadire quanto questo straordinario patrimonio culturale rappresenti per l'Italia una grande risorsa da cui trarre importanti benefici in termini di lavoro e di redditività.

Abbiamo tra i nostri soci qui in Toscana degli splendidi esempi di come, seppure con grandi sforzi e sacrifici, sia stato possibile fare in modo che molte Dimore Storiche diventassero "Produttrici di reddito". All'estero, nella maggior parte dei casi, i governi locali si sono dimostrati estremamente sensibili e sono stati in grado di "valorizzare" al meglio il loro patrimonio culturale; pensando all'Italia mi viene un po' di amaro in bocca!

Da noi succede esattamente il contrario! Sicuramente dipenderà in parte dall'elevatissimo numero di beni culturali sparsi sul territorio, ma lasciatemi dire che spesso il loro degrado avviene per incuria, ignoranza, scarsa attenzione ma soprattutto per mancanza di mezzi e di idee. Basta girare per l'Italia per rendersi conto, salvo rare ed encomiabili eccezioni, quanti siano i beni Statali, regionali, comunali e di proprietà privata abbandonati e trascurati per colpa di amministrazioni che non sono riuscite a mantenerli e a restaurarli per mancanza di fondi!

E' vero che lo Stato deve affrontare al momento problematiche più impellenti ed è altrettanto vero che non ha sufficienti risorse per farlo; i numeri però rappresentano la dura realtà. In Francia, ad esempio, circa il 3% del Pil viene investito nei beni culturali, in Italia meno lo 0.2 % e non è minimamente comparabile la "quantità" e la "qualità" dei beni culturali dei due paesi.

Il patrimonio dei beni culturali in Italia può divenire "moltiplicatore di ricchezza", "un generatore del Pil" e "un motore per lo sviluppo e la crescita". Ne è convinto Mario Ciaccia, amministratore delegato di BUIS (Banca infrastrutture innovazione e sviluppo di Intesa San Paolo) che ieri ha proposto una formula innovativa per una gestione più imprenditoriale di musei, monumenti, siti archeologici, biblioteche e archivi. Lo schema è

questo: si parte dalla suddivisione del territorio in “bacini di beni culturali” la cui tutela e conservazione è delegata a nuove società ad hoc possedute al 100% da Stato e Enti Locali. Queste nuove spa vendono concessioni, con durata ventennale, a società possedute al 100% dai privati che gestiscono i beni culturali suddivisi per aree territoriali, rispettando i paletti posti dallo Stato.

“I primi trenta siti culturali in Italia, gestiti dai privati con concessioni a 20 anni che renderebbero 500 milioni l’anno di canoni allo Stato, a regime, entro cinque anni, potrebbero generare un fatturato pari a 3 miliardi”, calcola Ciaccia.

Che il patrimonio culturale e artistico dell’Italia sia tra i più grandi al mondo è noto. Ma un rapporto curato dal Centro ASK Bocconi e dall’ufficio studi di Intesa San Paolo, presentato in occasione del convegno a Roma “Beni culturali, identità e crescita”, evidenzia la cattiva gestione italiana. Il fatturato commerciale dei musei in Italia è equivalente a quello di un solo grande museo statunitense: tra il 2007 e il 2008, il merchandising del Metropolitan ha incassato 53 milioni di euro contro i 40 milioni di tutti i musei italiani. Sono questi i numeri che ha in mente Ciaccia per gestire al meglio il patrimonio culturale italiano e avviare un volano per la crescita.

La classifica dei ricavi in milioni di euro:

Smithsonian (2008): 132, Metropolitan (2007-2008): 72, MoMa (2007-2008): 40, Tate (2007-2008): 36, British Museum (2007-2008): 21, Louvre (2007): 21, Victoria&Albert (2007-2008): 15, Guggenheim (2007): 6, tutti i musei statali italiani (2009): 40.

Sintetizzando, questo studio sostiene che gli Italiani – e purtroppo lo condivido- non siano in grado di produrre ricchezza attraverso il loro patrimonio culturale, come invece altri paesi riescono a fare.

Voglio quindi sottolineare in questa sede, la necessità di sviluppare un rapporto più stretto, coordinato ed efficace fra industria turistica e patrimonio artistico e culturale, auspicando risorse istituzionali e finanziarie, pubbliche e private, in un’ottica di public and private partnership che sappia far leva sul relativo indotto diretto e indiretto.

In questi ultimi anni il nostro Stato ha investito sempre meno in “cultura” e, purtroppo, guardando i dati economici, questa tendenza perdurerà anche in futuro: come è possibile allora attivare maggiormente gli investimenti privati?

Sicuramente attraverso una politica di defiscalizzazione. Non ci si deve vergognare a parlare di ricavi e “convenienza” economica quando si parla di cultura e beni culturali. Purtroppo da noi ciò non avviene; probabilmente perché non si ha ancora la piena consapevolezza di quale possa essere il ritorno economico che potrebbe generare una buona valorizzazione del nostro patrimonio. Come ha avuto modo di dire Giovanni Bazoli, Presidente del Consiglio di Sorveglianza di Banca Intesa: “ è scandalosa la distanza che separa le dichiarazioni di principio, sempre accompagnate dall’impegno di tutelare e valorizzare tale patrimonio dalle azioni effettivamente intraprese.

Negli ultimi anni il Ministero dei Beni Culturali si è costantemente visto defalcare le sue risorse; il taglio alla spesa pubblica è sacrosanto ma in questo caso ne fa le spese soltanto il punto di forza dell’immagine del nostro Paese, vale a dire la cultura, che rappresenta l’autentico motore della nostra economia nazionale. Per fortuna che almeno questo anno il Ministero dei Beni Culturali non ha subito grazie al Ministro, il taglio del 20%.

Dobbiamo ancora combattere per affermare l'idea, o meglio il dato di fatto, che i beni culturali costituiscono un fattore di crescita economica; un volano decisivo di sviluppo e di competizione. Importanti economisti hanno valutato che l'indotto economico che la valorizzazione e lo sviluppo del patrimonio culturale potrebbero apportare è pari all'8% del PIL. Probabilmente, se avessimo investito di più in cultura il tasso di crescita italiano sarebbe stato superiore a quello comunitario.

Sono quindi certo che per tutelare, conservare, ma soprattutto per valorizzare e rendere fruibile al meglio il nostro patrimonio culturale sia assolutamente necessario creare una sinergia fra tutti coloro che, nei diversi ambiti, se ne occupano. Costituire cioè una rete tra Sovrintendenze, Enti del Turismo, Istituzioni centrali e locali, trasporti, strutture alberghiere e ricettive, Banche, ecc, per poter rispondere, tutti assieme, alle esigenze del pubblico che ne dovrà fruire.

## **SESSIONI PARALLELE**

## 1. TECNOLOGICO, INTERATTIVO E MULTIETNICO ... COSÌ I GIOVANI VANNO AL MUSEO

### Intervento di apertura, di *Cristina Scaletti*<sup>16</sup>

Ringrazio calorosamente per l'invito e ringrazio la manifestazione, Lu.Be.C, che è una manifestazione straordinaria e di grandissima importanza per tutta la Regione Toscana, per i contributi preziosissimi che offre. Volevo in qualche modo iniziare il discorso parlando di quello che è essenziale riuscire a perseguire in un momento storico come è quello che stiamo vivendo.

Il tema della sessione odierna è un tema quanto mai essenziale, perché riuscire a essere estremamente attivi nel perseguire l'intercettazione dei profondi cambiamenti che la nostra società sta vivendo in tutti i campi possibili, diventa una prerogativa fondamentale dell'amministrazione pubblica. Per quanto riguarda, per esempio, il turismo, noi abbiamo lavorato tantissimo per modificare completamente il modo di fare e proporre turismo, incentrando quasi tutta la nostra attività promozionale sul WEB 2.0.

Abbiamo creato un sito - il terzo sito più visitato d'Europa, dopo quello di Londra e Parigi -, che ha un numero elevato di accessi quotidiani e quindi un'attività di flussi estremamente alta e permette di intercettare in tempo reale quelle che sono le domande da parte del pubblico che si sta rapidamente innovando.

Parlo del turismo perché poi il discorso, il rischio, è estremamente simile da un punto di vista della percezione che deve dare anche a livello della cultura. Io ho le deleghe della cultura, del turismo e del commercio e ritengo che se non si è completamente in grado di seguire la modulazione che i giovani e che comunque la domanda sta chiedendo direttamente alle istituzioni, poi di fatto non sia in grado di essere al pari con i tempi.

Il sito del turismo presidia tutti i social network, abbiamo un gruppo di persone che lavora su facebook, su Twitter, su tutti i siti legati ai social network. Ha un blog; un canale YouTube, che è riconosciuto da Google Europa come uno dei più attivi e abbiamo una serie di applicazioni che sono direttamente scaricabili sul mobile e sappiamo che ormai più del 90% dei turisti sceglie la propria vacanza su internet e più del 65% transa direttamente su internet. Quindi andare a seguire quella che è l'evoluzione del sistema di WEB 2.0 diventa un fattore fondamentale per tutta la PA.

Attraverso il nostro sito abbiamo la possibilità di scaricare delle applicazioni che sono in grado di parlarci di cultura attraverso il telefonino, il *mobile* che attualmente sta diventando il sito di accesso più frequentemente utilizzato da parte del pubblico ai contenuti web, e deve quindi diventare uno strumento per fare cultura, uno strumento per fare turismo. Dobbiamo quindi riuscire a rendere i musei e in generale la cultura della nostra regione, del nostro paese, estremamente attrattivi per un pubblico che è sempre più digitale. I giovani hanno bisogno di percepire i contenuti e serve un linguaggio a loro consono, un linguaggio cui possono immediatamente avere accesso e che gli permetta anche di interagire. Una delle applicazioni più frequentate, nel nostro sito del turismo, è un'applicazione che consente ai turisti di risponderci tra di loro, si fanno le domande, si danno risposte, si fanno critiche, osservazioni positive e negative. Quindi credo che sia

---

<sup>16</sup>Assessore Turismo e Cultura Regione Toscana.

necessario lavorare in questa direzione, riuscire a lavorare sulla cultura con una modalità che sia quella di riuscire a recepire le nuove tecnologie, riuscire quindi a metterle dentro a tutto quello che è per noi essenziale, cioè promuovere la cultura dei nostri territori e promuoverla nel modo migliore, riuscendo a sottolineare continuamente, perché questo è un dato essenziale che in un momento economico, in un momento di crisi come quella che stiamo vivendo, altrimenti rischia di non essere percepito, che l'istituzione ha il dovere di far sì che l'offerta sia sempre superiore alla domanda.

E per fare in modo che l'offerta non si sottolivelli e quindi non si adegui pian piano all'idea di una domanda che potrebbe essere decrescente, è necessario che l'offerta sia quanto più forte possibile, quindi quanto più conosciuta, quanto più nota e a disposizione di tutti. È per questo che i musei devono aprirsi, i musei devono essere conosciuti, i musei devono essere frequentati. Devono essere un luogo familiare, un luogo ospitale. Un lavoro che la nostra Regione sta cercando di fare con i musei e con le biblioteche è fare in modo che diventino luogo di aggregazione, luoghi di cultura, luoghi di condivisione. Non è più possibile pensare al museo come a una località chiusa, che in qualche modo esercita una sorta di barriera rispetto al pubblico. Deve essere straordinariamente ospitale e deve essere in grado di fornire tutte le dinamiche, tutte le tematiche di cui il pubblico ha bisogno.

Per questo come Regione ci stiamo impegnando per realizzare tutta una rete che sia in grado di mettere insieme tutto quello che esiste, sia in termini di offerta culturale e museale, sia di offerta culturale bibliotecaria. Questo mi fa piacere ribadirlo, perché in un contesto come questo, dove l'innovazione viene ricordata e viene stressata nella giusta misura, perché non possiamo prescindere da questo, vogliamo fare in modo che la Regione Toscana sia sempre operativa, sempre più operativa in questa direzione, riuscendo a non avere uno scollamento tra quello che è il pubblico e tra quello che i giovani chiedono e le istituzioni.

D'altra parte anche il clima politico parla chiaramente della volontà di partecipazione della società civile a quelli che sono i lavori dell'istituzione, a quelli che sono i lavori della politica. L'istituzione deve essere al servizio dei cittadini e quindi deve parlare la loro stessa lingua, sapendo però che deve tenere sempre più alta l'offerta culturale.

Vi auguro veramente un buon lavoro e do la massima disponibilità per tutti i tipi di relazioni possibili in grado di incrementare e incentivare e aumentare la nostra conoscenza e la vostra conoscenza. Grazie

## **Intervento introduttivo, di Gian Bruno Ravenni<sup>17</sup>**

Io direi che basta citare il titolo del nostro seminario di oggi per capire come stiamo affrontando un tema assolutamente centrale: "Tecnologico, interattivo e multietnico, così i giovani vanno al museo", o non ci vanno, c'è anche l'altra possibilità che nel titolo non è espressa. I giovani vanno al museo, oppure non ci vanno. E questo è il tema che io vorrei introdurre dandovi alcuni riferimenti generali sui numeri.

I numeri che citerò vengono dal sistema informativo della regione, sono dati che ancora non sono stati pubblicati e che lo saranno presto. Il trend numerico dei musei in Toscana è

---

<sup>17</sup> Coordinatore Area Cultura Regione Toscana



un trend stabilmente crescente. Dal 2004 al 2011 i musei totali passano da 591 a 694. I musei aperti passano da 546 a 646; con un evidente incremento numerico dell'offerta. Bisogna dire che anche i visitatori dei musei rappresentano un dato è assolutamente imponente. Il dato 2010 parla di 21 milioni di visitatori, ovviamente comprensivi di musei statali, di quelli degli Enti Locali, eccetera, con un trend che quest'anno è in forte ripresa rispetto ai dati più negativi del 2008 e del 2009. I visitatori dei musei sono cresciuti fino al 2007; abbiamo avuto un picco negativo nel 2008 e nel 2009. Nel 2010 hanno ripreso vigorosamente a crescere. Quindi stiamo parlando di una cosa importante negli equilibri non solo culturali, ma anche economici della nostra regione: 21 milioni di visitatori. Per avere un dato di paragone considerate che Petra, il più importante sito della Giordania, conta 600 mila visitatori all'anno, ovvero meno della metà degli Uffizi.

Però se guardiamo dentro a questi dati scopiamo qualcosa di più. Innanzi tutto c'è una forte crescita della visita alle chiese e ai monumenti. Il che ci dice che questi dati sono probabilmente speculari a quelli sul movimento turistico, perché la ripresa, la grossa crescita che si ha nelle chiese e nella visita alle chiese e ai monumenti (nei nostri conteggi rientrano anche i numeri di piazza dei Miracoli e Torre di Pisa). È chiaro che quando pensiamo all'esperienza del museo, stiamo pensando a qualcosa di altro; per cui questi dati numerici, così imponenti, non devono accecarci e non devono impedirci di guardare dentro.

Un dato che segnalerei invece come fortemente positivo, anche se su grandezze assai più ridotte, è quello dei musei di storia e di scienze naturali che dai 157 mila visitatori del 2004 passano ai 393 mila del 2010. Questo è un dato significativo e fortemente positivo.

Il dato dei musei, come vediamo, ha al suo interno anche elementi profondi di contraddittorietà. Ci dicono qualcosa di più le tabelle che si riferiscono al funzionamento dei musei. Di tutti i nostri musei, solamente il 64% ha un orario prestabilito, tutti gli altri - quindi il 56% dei nostri musei non ha un orario prestabilito, il non avere un orario prestabilito è un elemento che non favorisce la visita e soprattutto quasi impedisce l'uso a chi venga non proprio dal paese vicino, ma venga un po' più da lontano del museo. Ma questi dati diventano ancora più significativi se andiamo a vedere quanto stanno aperti i musei che hanno un orario prestabilito. In realtà qui i numeri diventano veramente piccolini. Ce ne sono 38 che stanno aperti più di 8 ore al giorno e che stanno aperti fra 241 e 330 giorni all'anno. Quindi il nocciolo duro della nostra offerta museale i 650 che ho citato prima si riducono fortemente e quelli che stanno aperti fra 4 e 8 ore in tutto sono 188. Appena si comincia a entrare da un ambito semplicemente quantitativo - chiedendoci quanti musei ci sono e quanti visitatori ci sono? - e si comincia ad approfondire l'analisi sui servizi e sulla qualità - si scoprono immediatamente i problemi.

I problemi che emergono, ancor più significativamente, proprio se penso al titolo del seminario di oggi "Multietnico, multimediale..." eccetera, quanti sono i musei che organizzano delle attività che non sono semplicemente l'apertura e la chiusura? Qui c'è una tabella molto bella e molto significativa che dice che le iniziative di laboratorio organizzate nei musei nel 2010 sono 97. I giochi didattici 40; in 22 casi è stata organizzata una presentazione di un libro, non sono dati... immagino che un po' di cose siano sfuggite al nostro sistema informativo, ma la copertura è buona. Quindi questi dati a mio parere restituiscono la realtà. Non parliamo poi, qualcuno ha organizzato uno spettacolo teatrale, ma questi dati a me restituiscono l'idea di un museo che è una esposizione, una galleria,

un luogo statico che non è propriamente un istituto culturale, un produttore di cultura; è un luogo dove il visitatore, con qualche difficoltà, con pochi incentivi, può accedere a vedere questi patrimoni che spesso sono patrimoni straordinari.

Ma l'istituto museo a cui stiamo pensando è l'istituto museo che dovrebbe attrarre un pubblico giovanile. Naturalmente sono dati generali, poi gli interventi che seguiranno daranno conto, credo, di casi invece in cui la situazione è tutt'altra; casi di eccellenza. Però il dato medio dal quale dobbiamo partire per ragionare è questo.

Allora, prima di lasciarle la parola vorrei leggergli quanto ha scritto Elena Pianea nel libretto uscito da poco "Musei civici in Toscana tra tradizione e nuove identità", "Dovremo provare a formulare proposte in linea con le esperienze della musica e del cinema, che sono forme di espressione culturale a cui i ragazzi sono più abituati".

Entriamo nel merito. Un museo che allinea lungo le pareti opere anche insigni è uno strumento poco adatto ad attirare i giovani e i ragazzi, che parla un linguaggio che non è il loro. Ho trovato, sempre in questo libro, la citazione di alcuni dati che riguardano Volterra e chiaramente i musei volterrani sono musei importantissimi, ma non sono gli Uffizi. Il dato di una realtà provinciale, se così posso definirla – come Volterra, e qui è Alessandro Furiesi che scrive, sempre in questo volume: "Il 75% dei visitatori dei musei volterrani sono turisti; il 25% sono studenti delle scuole e i cittadini di Volterra o dei dintorni che vanno a visitare quel museo sono solo l'1%".

Allora ne viene fuori un quadro dove il museo è una cosa per turisti, è una cosa per studenti che ci vengono portati – possiamo dircelo – dai loro insegnanti ma poi questa relazione si perde e qui siamo in un caso, secondo me, clamoroso, il rapporto fra i volterrani e il loro patrimonio non credo che ci siano molte piccole città al mondo che possono vantare un patrimonio così imponente come Volterra. Eppure i cittadini volterrani che pure avrebbero accesso gratuito ai loro musei, costituiscono l'1% del pubblico di questi musei. Il che forse dice già tutto sul rapporto fra giovani e musei, e mi permetterebbe di fermarmi qua. È un tema di cui discutiamo spesso.

Qualche anno fa ne abbiamo discusso ad Arezzo. Per il salone aretino dei musei avevamo commissionato una ricerca a Nomisma sul rapporto fra giovani e musei. I dati dicevano che i giovani vanno poco nei musei perché intanto hanno pochi soldi. Qui siccome stiamo parlando soprattutto di turisti, è chiaro che i turisti, questo tipo di turismo non è, almeno in misura maggioritaria, un turismo giovanile. Quindi turisti appartengono a fasce d'età un pochino più avanzate. Ma i giovani, poi, anche quelli fiorentini o volterrani, non vanno nei musei perché i musei parlano una lingua che non è la loro, hanno orari che non sono disegnati sui loro tempi di vita e anche costano. Questo è un tema da non dimenticare.

E qui sta il punto centrale: ottenere il risultato di conquistare il pubblico giovanile è, secondo me, un passaggio assolutamente indispensabile. Se non si conquista il pubblico giovanile non si riuscirà mai a radicare i musei nelle comunità locali. I musei resteranno sempre un qualcosa o per alcuni eruditi noiosi, e va benissimo naturalmente; lo stesso Furiesi parlando di Volterra dice: "È grazie ai turisti che noi riusciamo a tenere aperti i nostri musei e conservare il nostro patrimonio". Però non riusciremo fondamentalmente e sostanzialmente a radicare i musei nelle nostre comunità. Se mi permettete di dire ancora due parole, non vorrei che tutta la responsabilità di queste cose venisse a gravare sui musei, perché non sarebbe né possibile né giusto. A me è capitato, poco tempo fa, di discutere dei lettori di libri in Italia; ora è chiaro che c'è una relazione. Un paese che ha

solo 4 milioni di lettori di libri è del tutto prevedibile che abbia anche pochi visitatori dei musei; quindi c'è un problema che riguarda non solo i musei, che riguarda la scuola e che riguarda complessivamente la società italiana e i suoi equilibri. Ma per i musei è chiaro che conquistare un pubblico giovanile, oggi rappresenta una sfida assolutamente inevitabile.

Mi fermo qua e lascio la parola a Elena Pianea che ha un compito assai più gravoso del mio.

### **Intervento di Elena Pianea<sup>18</sup>**

La frequentazione dei musei da parte dei giovani è un tema assolutamente cruciale, sul quale ho molto riflettuto nelle mie precedenti esperienze lavorative in qualità di direttore di sistemi museali o di singoli musei; mi sono confrontata spesso con il problema di quello che gli addetti ai lavori definiscono un "non pubblico", soprattutto nella fascia di età che va dalla fine delle scuole superiori fino ai 35 anni.

Credo che sia una sfida determinante portare i giovani dentro i musei e non 'deportarli', come spesso succede, perché chi ha esperienza di gestione diretta di luoghi museali, di siti archeologici, di beni culturali sa che spesso capita, nel portare le scolaresche, che sia messa in discussione la qualità della visita. Si dovrebbe quindi lavorare perché gli studenti, i ragazzi non fossero più transumanti tra le sale dei musei.

Facendo riferimento alla citazione che Gian Bruno Ravenni ha fatto di una mia riflessione sui musei civici fiorentini, da un'analisi dell'IRPET sui visitatori e sulle predilezioni dei giovani tra i 18 e 35 anni in toscana, tra il 2006 e il 2008, soltanto 38,4% di questa popolazione giovanile ha dichiarato di aver visitato un museo nell'anno precedente all'intervista e ancora peggio, il 28,7% un sito archeologico. Mentre l'81,5% frequenta nel proprio tempo libero i cinema, il 59,9% le discoteche e il 41,7% le manifestazioni sportive. Ecco perché scrivevo che la vera sfida per noi che ci occupiamo di musei e patrimoni culturali è quella di capire quali sono le modalità con cui l'offerta del cinema è attrattiva. La musica classica e l'opera sono apprezzate soltanto dal 13% dei ragazzi. Certamente bisogna guardare a quelle passioni per capire se di lì possiamo inventare delle cose, magari portare il cinema nei musei potrebbe essere una possibilità, per esempio.

Questo campione di analisi ci dice anche che c'è una fortissima discrepanza in relazione al livello di istruzione. Il 64% di questo 38,4% che è andato al museo è formato da laureati, il 42% da diplomati, il 34% ha fatto la scuola dell'obbligo. Mi colpisce ancora di più la percentuale sui siti archeologici: i laureati sono il 52%, i diplomati il 32% e solo il 15% fra coloro che hanno come titolo di studio la scuola dell'obbligo. Significa che c'è un problema di comunicazione, di linguaggio.

Alcuni anni fa, a un convegno in cui si parlava di musei etnografici, una giovane studentessa dichiarò: "vorrei che il museo fosse un blog". Ovviamente gli addetti ai lavori saltarono sulle seggiole, di fronte a questa affermazione; tuttavia, dopo aver sentito questa sollecitazione che è anche una provocazione, mi sono chiesta come potesse essere fatto un blog-museo, e di fatto ci sono poi state esperienze che vanno in questa direzione. Dalle analisi sul pubblico giovanile, in particolare quelle di Alessandro Bollo, che ha pubblicato una serie di volumi su questo argomento, emerge la necessità di creare nel

---

<sup>18</sup> Dirigente Musei Regione Toscana. Intervento corretto dall'autrice.

museo luoghi di aggregazione, luoghi di incontro, luoghi in cui le persone si possano confrontare. Le interviste dicono che si vuole dialogare con l'opera; nei musei di arte contemporanea si vuole incontrare l'artista. Ormai abbiamo fortemente bisogno di metterci in gioco personalmente e, chiaramente, chi è giovane ne ha ancora più bisogno.

Oggi è una giornata importante, perché in questo workshop si presentano alcune ottime pratiche e l'obiettivo nostro e del Settore Musei ed ecomusei della Regione Toscana è quello di condividere le buone pratiche e moltiplicarle.

## **C'era una volta la divulgazione scientifica... tendenze e strumenti per il dialogo tra scienza e giovani nei musei, di Luigi Amodio<sup>19</sup>**

Vorrei partire innanzitutto, in questa riflessione sul rapporto tra giovani e musei scientifici, da alcune considerazioni sull'oggetto dei musei scientifici contemporanei, vale a dire una scienza e una tecnologia in profonda trasformazione. Possiamo tracciare molto sinteticamente le caratteristiche di questa trasformazione in quattro principali punti.

Il primo riguarda la "globalità" della scienza. La R&S e l'innovazione si diffondono sempre più, e sempre più velocemente, in aree del mondo che fino a ieri ne erano escluse, con la conseguenza di una radicale trasformazione della composizione materiale della forza-lavoro della scienza ma, anche, con conseguenze inevitabili sugli assetti, gli obiettivi, le modalità di produzione della ricerca. Il secondo punto è riassumibile nell'affermazione secondo cui la "condizione" attuale della scienza è sempre più "post-accademica"<sup>20</sup>, cioè che le pratiche della scienza contemporanea sono sempre più soggette e condizionate da altri sistemi – industriale, politico, sociale, dei media – con effetti sia positivi (maggiore apertura alla società) che negativi (minore libertà e maggiore dipendenza da fattori esterni alla scienza in sé). Conseguentemente, ma anche per la sua sempre maggior pervasività nella vita quotidiana, la scienza entra nella discussione pubblica con un'intensità inedita ed è spesso oggetto di conflitto sociale, economico, etico e politico<sup>21</sup>. Infine, va ricordato che la scienza è oggi sempre più "connessa", nel senso che sia la ricerca che la comunicazione scientifica dipendono dalla rete anzi sono identificate con la rete, tanto da far parlare di "università invisibili" per definire l'intenso e continuo lavoro di scambio che avviene normalmente tra ricercatori di tutti i paesi.

Se queste sono le tendenze – seppur riassunte in via più che schematica – allora vanno registrate le relative ricadute sul terreno della moderna comunicazione della scienza che, anche a livello terminologico, sta sostituendo la classica "divulgazione" scientifica. Sappiamo, infatti, che il cosiddetto "modello del deficit" (io-che-so colmo il deficit di conoscenza di te-che-non-sai) non tiene più e non solo per il moltiplicarsi delle fonti autorevoli e affidabili, ma soprattutto perché – anche a causa delle grandi trasformazioni che abbiamo delineato prima – si afferma un modello basato sul "dialogo"<sup>22</sup> e sul

---

<sup>19</sup> Direttore Fondazione Idis Museo della Scienza di Napoli. Il testo è stato revisionato dall'autore.

<sup>20</sup> Per la definizione del concetto di "scienza post-accademica" cfr. John Ziman, *La vera scienza. Natura e modelli operativi della prassi scientifica*, Bari, Dedalo, 2002

<sup>21</sup> Su questo tema Massimiano Bucchi, *Scegliere il mondo che vogliamo. Cittadini, politica, tecnoscienza*, Bologna, Il Mulino, 2006

<sup>22</sup> Andrea Bandelli, Elly Konijn, *An Experimental Approach to Strengthen the Role of Science Centers in the Governance of Science in The Routledge Companion to Museum Ethics*, Routledge, 2011

coinvolgimento pubblico nella scienza e nella tecnologia; modalità di apprendimento basate sulla esplorazione e sulla “libera scelta”<sup>23</sup> (di cui, peraltro, la visita al museo è un esempio calzante, se si pensa alla esplorazione in senso proprio e non figurato di spazi fisici, che essa comporta).

Insomma: se “c’era una volta” la divulgazione scientifica, allora anche gli strumenti sono cambiati e in quest’ottica vorrei brevemente illustrare le attività di Città della Scienza.

La Città della Scienza – sorta nell’area di Bagnoli nel corso dell’ultimo ventennio – rappresenta un esempio significativo non solo a livello locale, ma anche nazionale e internazionale, di centro innovativo per la diffusione della cultura scientifica. La sua missione si collega direttamente alla necessità di riconnettere la scienza e la tecnologia alla società, superando però il modello tradizionale del “museo” e interpretando, al contrario, questa missione nel modo più aperto e innovativo possibile. Ciò che caratterizza il centro di Bagnoli è la sua attenzione a tenere collegati – in un ideale continuum logico – l’educazione scientifica alla formazione di nuove professioni, alla creazione di impresa e lo sviluppo locale. Questo modello operativo, che si esplica nell’integrazione di un Science Centre (cioè un museo scientifico interattivo e non basato sulle collezioni), un centro di alta formazione e un “incubatore” per piccole imprese, ha rappresentato una novità indiscussa nel panorama dell’innovazione e costituisce tuttora un modello di riferimento per molti operatori del trasferimento tecnologico e locale.

La vicenda di Città della Scienza<sup>24</sup> si svolge sullo sfondo di quella grande trasformazione che riguarda tutti i paesi avanzati e che si sostanzia nella crisi del modello di produzione dominante e nell’introduzione sempre più massiccia di conoscenza nei processi produttivi. A livello locale, questo passaggio è simbolicamente rappresentato dalla crisi dell’area industriale di Bagnoli nel volgere di un decennio, da cuore pulsante della vita industriale del capoluogo campano diviene un vero e proprio deserto, costellato da memorie della fabbrica che fu.

In questo contesto prende corpo l’idea di realizzare una Città della Scienza, proprio al confine tra il Nord e il Sud del mondo e in un’area rappresentativa del passaggio di fase che abbiamo appena descritto; una Città della Scienza come luogo simbolico, ma al contempo fortemente operativo, della riflessione sul futuro della nostra civiltà, che appare tuttora drammaticamente aperta.

Il Science Centre ruota attorno a tre elementi principali: la Palestra della Scienza, una collezione di exhibit interattivi tratti dall’esperienza consolidata di *science centre* come l’Exploratorium di San Francisco e il cui messaggio, da qui il nome, è che come per divenire atleti si deve allenare il corpo, anche per la conoscenza si deve tenere allenata la curiosità e l’attenzione verso i fenomeni scientifici; l’Officina dei Piccoli, che risulta essere effettivamente il primo spazio espositivo italiano dedicato esclusivamente ai bambini e basato sull’interattività e un approccio laboratoriale; varie mostre dedicate a temi – l’alimentazione, la geologia dell’area vesuviana e flegrea, l’astronomia – che costituiscono altrettante risorse per svolgere attività didattiche, animazioni scientifiche, e così via. Il Science Centre è corredato da un Planetario, da aule per la didattica e da aree per mostre temporanee.

---

<sup>23</sup> Per il concetto di *free-choice learning* vedi il sito dell’Institute for Learning Innovation [www.ilinet.org](http://www.ilinet.org)

<sup>24</sup> Pietro Greco, *Città della Scienza. La storia infinita*, Napoli, Pironti, 2011; vedi anche Luigi Amodio, Gabriele Di Donato, *La Campania. Tradizione e strutture scientifiche*, Napoli, Guida, 2006

Nonostante l'interattività e la natura spesso ludica delle esposizioni, per Città della Scienza come per molti altri science centre del mondo, attrarre i giovani "non organizzati" in gruppi scolastici al museo è un problema reale, visto che meno del 20% dei visitatori di Città della Scienza si colloca nella fascia tra 18 e 30 anni. Le ragioni, analizzate in molti contesti internazionali, sono varie e vanno da ragioni "oggettive" come la disponibilità economica o la frammentazione del tempo di vita tipica di un momento di passaggio come quello adolescenziale; a ragioni "soggettive" e cioè la percezione del museo, la sua lontananza dall'esperienza quotidiana, la struttura (tempi, spazi, regole, ecc.) a volte ingessata, la continuità tra museo e scuola e, non da ultimo, la percezione della scienza come "difficile".

La nostra strategia per contrastare questo problema si è mossa su quattro linee, ognuna corroborata da progetti operativi di cui, per ragioni di spazio, daremo solo qualche spunto. Primo, valorizzare il protagonismo giovanile e responsabilizzare i ragazzi facendoli "lavorare" nel Science Centre in attività a contatto col pubblico o in contesti di peer education (ad es. nel progetto "Provare per credere" svolto con la Fondazione per la scuola della Compagnia di San Paolo). Secondo, essere utili, erogando servizi di orientamento e di formazione o, più semplicemente, facendo del Science Centre un'area wi-fi ad accesso libero e gratuito. Terzo, utilizzare i media e i linguaggi opportuni, senza scimmiettare gli stili giovanili; in questo caso, naturalmente, il web e i social media – soprattutto Facebook<sup>25</sup> – sono stati preziosi negli ultimi anni per costruire un rapporto diretto e continuo, per comunicare le attività promosse dal Science Centre e, come nel caso del progetto europeo TimeforNano<sup>26</sup>, per raccogliere materiali prodotti dai giovani. Infine, coniugare marketing e contenuti, cioè "confezionare" – anche qui con il determinante aiuto dei social media – eventi scientifici di qualità per un pubblico specificamente giovanile, come nel caso delle "serate" scientifiche in occasione della Festa di San Valentino o di altri eventi speciali.

In conclusione, e anche guardando alla letteratura internazionale, credo che questi possano essere alcuni consigli utili per altri musei che abbiano la stessa necessità di conquistare o riconquistare il pubblico giovanile. In primo luogo non perdere mai la propria identità e autorevolezza provando ad essere ciò che non si è (un museo non è una discoteca e viceversa). Successivamente, coinvolgere e favorire la partecipazione e la produzione di contenuti, usando il web ma restituendo visibilità negli spazi espositivi che sono ciò che caratterizza un museo in quanto tale. Infine, creare luoghi il più possibile accoglienti e sicuri ma ricchi di "pericoli" e sfide intellettuali, da cui i giovani sono naturalmente attratti sfidando, se e quando possibile, le convenzioni e i tabù.

---

<sup>25</sup> <http://www.facebook.com/cittadellascienza>

<sup>26</sup> <http://www.timefornano.eu/it>

## **Musei e social media: comunicare e coinvolgere nell'era del web 2.0. Le recenti esperienze della Fondazione Torino Musei, di Alessandro Isaia<sup>27</sup>**

Secondo alcuni dati recenti nel nostro Paese sarebbero circa 27 milioni gli utenti di Internet, di cui circa 21 milioni con un profilo attivo su facebook (il 78% degli user!) e circa 2.5 milioni su twitter (in costante ascesa).

Credo bastino queste cifre per capire che ormai il web, e soprattutto la sua non più così recente versione 2.0, sia oggi uno dei media più utilizzati in Italia.

E' pertanto abbastanza ovvio che tale fenomeno stia interessando, in maniera più o meno importante, a seconda dei singoli casi, anche il mondo dei Beni culturali e nello specifico dei Musei.

Soprattutto l'avvento dei social network si inserisce in un contesto storico in cui i musei già da alcuni anni stanno ripensando se stessi e il loro rapporto con il pubblico e le nuove opportunità offerte dalla Rete non mancano pertanto di contaminare queste riflessioni.

La progressiva diminuzione di risorse economiche per la cultura sta, inoltre, obbligando i musei a trovare soluzioni che permettano di incrementare pubblico e entrate, molto spesso attraverso operazioni di Marketing per le quali, in passato, non si poneva grande attenzione.

In questo contesto, la Fondazione Torino Musei, nata nel 2002 proprio per sviluppare moderne forme di gestione dei musei civici torinesi, ha nella promozione e nella valorizzazione del patrimonio museale uno dei suoi obiettivi primari e, già da alcuni anni, ha deciso di incrementare l'utilizzo del web non soltanto come mezzo di promozione, ma soprattutto come canale per consolidare e ampliare il rapporto con il pubblico.

In realtà, fin dalla nascita della Fondazione, i musei civici si dotarono di un proprio sito web, ma è soltanto nel 2004 che si manifestano i primi concreti segnali di utilizzo di tale strumento in maniera più ampia e consapevole, ovvero con la realizzazione del sito di Palazzo Madama ([www.palazzomadamatorino.it](http://www.palazzomadamatorino.it)). Seppur presentando ancora limiti evidenti, gli elementi grafici ma soprattutto le funzioni e i servizi dimostravano la volontà specifica del museo, in quel momento in fase di restauro, di creare un filo diretto con il pubblico.

Dalla sua apertura nel 2006 fino ad oggi, Palazzo Madama ha proseguito su questa strada distinguendosi per iniziative web oriented (utilizzo di flickr, blog, ecc.) che hanno spesso costituito un'assoluta novità nell'ambito dei musei italiani.

Un'ulteriore accelerazione verso tali pratiche è avvenuta con l'apertura del MAO – Museo d'Arte Orientale, nel dicembre 2008, per il quale si è sperimentato l'utilizzo dei social network come luogo virtuale dove creare attenzione nei confronti del museo che si andava ad inaugurare ([www.maotorino.it](http://www.maotorino.it)).

Un nuovo museo che si inseriva in un contesto culturale sia locale che nazionale già di per sé molto ricco; un museo particolare, che si proponeva quale strumento di mediazione per i visitatori generalmente lontani dalle concezioni e dai climi culturali ai quali le opere esposte si riferiscono; un museo nuovo, anche nell'allestimento e nelle soluzioni tecnologiche adottate per la divulgazione dei contenuti. Per questi ed altri motivi, dunque,

---

<sup>27</sup>Responsabile Comunicazione e Marketing Fondazione Torino Musei. Il testo è stato revisionato dall'autore.

si decise di affiancare alla campagna promozionale precedente l'apertura, affidata come di consueto agli strumenti abituali (affissioni, pubblicità sui media, ecc.), un lancio sui social network, in modo da inserire un elemento di innovazione anche in questo senso.

Tre mesi prima dell'apertura, dunque nel settembre 2008, si aprì un profilo su facebook, e un canale su youtube e mogulus, dove furono inserite anticipazioni sulle collezioni, aggiornamenti sul work in progress degli allestimenti, interviste a opinion leader e a pubblico generico fino ad arrivare alla diretta in streaming dell'inaugurazione.

In breve tempo si riscontrò un'impennata di visite al sito web e molte furono le testate giornalistiche che segnalavano come, con questa operazione, il MAO delineasse una nuova frontiera di comunicazione per le istituzioni museali italiane.

Fu proprio questa positiva esperienza, unita a quella già consolidata di Palazzo Madama, che ci fece riflettere sulle reali opportunità che il web 2.0 offriva e ci indusse a esplorare possibili azioni per far diventare ciò che avevamo pensato essere un esperimento temporaneo, un qualcosa di più strutturato e funzionale alla divulgazione del patrimonio museale a un numero sempre maggiore di persone.

Nell'arco di poche settimane, si aprirono profili sui social network anche per gli altri musei della Fondazione (Palazzo Madama, la GAM, il Borgo Medievale) e si approntò nel più breve tempo possibile e con le poche risorse a disposizione un sorta di redazione che li mantenesse vivi aggiornandoli costantemente e interagendo con i numerosi utenti che man mano manifestavano il loro interesse. Naturalmente tutto ciò grazie alla buona volontà del personale dei musei che ha aggiunto alle proprie attività questo nuovo impegno.

Nel 2011, a quasi quattro anni dallo "sbarco" sui social network, e dopo un'analisi delle migliori esperienze a livello internazionale, abbiamo cercato di incrementare tale attività. In occasione delle Celebrazioni per il 150° dell'Unità d'Italia, che ha visto Palazzo Madama protagonista con la ricostruzione scenografica del Primo Senato del Regno d'Italia, si è scelto di utilizzare facebook, twitter, youtube e foursquare per avvicinare il maggior numero di persone possibile ad un argomento, la storia dell'unità nazionale, che probabilmente avrebbe escluso alcune fasce di pubblico, soprattutto giovane.

Durante l'anno abbiamo svolto indagini (osservanti e non) sull'andamento del progetto e alla fine dell'esperienza abbiamo riscontrato con piacere che vi era stato un incremento di pubblico giovane (+ 15% della fascia 13-24 anni) sia tra gli utenti virtuali che tra quelli che hanno effettivamente visitato il Museo. Ma non è tutto: in generale si è riscontrato un aumento del pubblico (+50% rispetto al 2010) nonostante un drastico ridimensionamento dell'investimento in comunicazione (-40% rispetto al 2010).

Tuttavia sarebbe riduttivo considerare tale risultato soltanto come aumento di pubblico (in particolare giovanile) o come risparmio sui costi della comunicazione (peraltro reale, ma comunque compensato da un impiego di risorse e tempo nella gestione dei profili che andrebbe quantificato economicamente per consentire un'adeguata valutazione). Ciò che sta avvenendo, in realtà, è una vera e propria nuova forma di interazione tra pubblico e museo. In qualche modo i social network stanno contribuendo a raggiungere sempre più quel concetto di "museo partecipato" cui la storia della museologia moderna ha dedicato notevoli sforzi. Analizzando i dati qualitativi, infatti, si nota come siano aumentati in maniera esponenziale i commenti sui temi che il museo quasi quotidianamente propone, a



testimonianza che il pubblico si sente più vicino alla vita di Palazzo Madama e apprezza la possibilità di esserne parte integrante.

In estrema sintesi, pertanto, credo che i social media giochino oggi un ruolo fondamentale per quanto riguarda la promozione dei musei e l'informazione in tempo reale verso il proprio pubblico, ma soprattutto, rispetto ai media classici, hanno la capacità di aggregare persone che condividono la medesima passione.

Si creano pertanto communities virtuali che, almeno in parte, possono trasformarsi in communities reali, facendo divenire il museo stesso luogo di aggregazione. E' facile intuire che tutto ciò va ben oltre gli aspetti di marketing e comunicazione museale, ma si inserisce in un più generale ripensamento della funzione stessa dei musei che sta caratterizzando l'epoca attuale.

### **Nuove tecnologie e comunicazione pubblica della storia della scienza: l'esperienza del Museo Galileo, di Filippo Camerota<sup>28</sup>**

Il Museo Galileo conserva una delle più importanti collezioni al mondo di strumenti scientifici. Formata nell'arco di circa tre secoli dai Medici e dai Lorena, la collezione vanta la presenza di numerosi oggetti di rara bellezza e straordinaria importanza, come la monumentale sfera armillare di legno dorato costruita per Ferdinando I, il cannocchiale di Galileo, di cui si conservano gli unici due esemplari esistenti al mondo, o i delicatissimi termometri dell'Accademia del Cimento. Nonostante la bellezza degli strumenti, spesso riccamente decorati e totalmente appaganti dal punto di vista estetico, il nostro rapporto con il pubblico è sempre stato condizionato dalla necessità di 'spiegare': comunicare nel modo più lineare possibile la funzione degli strumenti, la loro evoluzione storica, la loro ragion d'essere nel contesto del collezionismo di corte. L'esigenza di appagare anche la curiosità intellettuale del visitatore ha prodotto una serie di servizi che nel tempo sono stati affinati e calibrati in funzione delle diverse fasce di utenza.

La prima forma di comunicazione che il visitatore meno informato trova sui suoi passi è collocata fuori dal museo. E' una meridiana monumentale, al tempo stesso arredo urbano e segno identificativo del Museo Galileo. Di giorno indica il passare del tempo mentre di notte si illumina per il piacere dei passanti che solitamente si soffermano a studiarne la funzione. Una targa sulla facciata del museo spiega il modo di leggere l'ora, e anche al visitatore più distratto non sfuggirà che il luogo in cui si trova è un museo di storia della scienza. Un sistema wi-fi all'esterno del Museo fornisce l'accesso a informazioni sulla meridiana monumentale e ad alcune pagine web che presentano i contenuti delle sale del Museo Galileo. I testi sono attualmente disponibili in italiano e in inglese ma è prevista l'attivazione delle altre lingue principali. Il servizio è destinato specialmente agli smartphone, ma è utilizzabile da tutti gli apparecchi dotati di wi-fi. Per i dispositivi abilitati alla lettura del QR-code è possibile l'accesso diretto.

Richiamata l'attenzione, sta al visitatore a questo punto decidere se procedere o meno con la visita al museo.

---

<sup>28</sup> Vice Direttore Vicario e Responsabile delle collezioni Museo Galilei. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Al di là dei visitatori occasionali, nella maggioranza dei casi i visitatori del Museo Galileo arrivano già informati, spesso in modo puntuale, grazie al servizio offerto dal nostro sito web ([www.museogalileo.it](http://www.museogalileo.it)) i cui contenuti sono accessibili sia in Italiano sia in Inglese. Il sito offre informazioni sul Museo in quanto entità fisica, permette una consultazione integrata o individuale delle banche dati, delle mostre, della didattica on-line e delle risorse galileiane, e invita l'utenza a dare il proprio contributo grazie ad applicazioni interattive o a partecipare ad eventi speciali e iniziative culturali. Tutte le sezioni sono state costruite in modo da favorire la massima fruibilità dei contenuti, dando la possibilità di condividerli sui principali social network. Il Museo Virtuale, accompagnato da video ad alta risoluzione, presenta il percorso completo del Museo Galileo, offrendo all'utente la scelta fra numerose opzioni di ricerca e la possibilità di scaricare in formato pdf parti, sezioni, fino a l'intero catalogo illustrato. L'integrazione, nella banca dati cumulativa della biblioteca, di oltre 260,000 record relativi alla descrizione degli strumenti del Museo Virtuale, delle collezioni della Biblioteca digitale, del catalogo della biblioteca e delle bibliografie, rappresenta un esempio pressoché unico al mondo di esplorazione di collezioni tipologicamente differenti (libri, manoscritti, strumenti, fotografie, d'epoca, mostre, video ed altre risorse digitali). Attraverso gli strumenti forniti dalla biblioteca digitale, una parte considerevole di queste collezioni può essere scaricata in vari formati. In sintonia con la tendenza del web 2.0 a rendere le risorse digitali un patrimonio fruibile e partecipato, il nuovo sito ha implementato diverse applicazioni che favoriscono e, in alcuni casi, sollecitano la partecipazione attiva dell'utenza esterna. Ne è esempio il catalogo delle invenzioni, *Furor mechanicus*, reso fruibile all'utenza usando la piattaforma mediawiki. Dal giugno 2010, quando il Museo Galileo ha riaperto i battenti dopo due anni di chiusura per lavori di ristrutturazione e riallestimento, al giugno dell'anno successivo, sono state registrate più di un milione di visite con circa quattro milioni di pagine visitate, non semplicemente cliccate ma lette.

La possibilità di anticipare la visita al museo con un *tour* virtuale delle diciotto sale espositive, delle 52 vetrine e degli oltre mille strumenti in esposizione, favorisce certamente una fruizione più consapevole che il visitatore può decidere di svolgere liberamente, con la memoria di quanto già visto sul sito web, o con il supporto degli apparati informativi cartacei e multimediali. La scelta di ridurre al minimo indispensabile l'informazione scritta nelle sale – pannelli grafici e didascalie – in modo da favorire la massima valorizzazione visiva degli oggetti esposti, è compensata da un' articolata offerta di cataloghi, guide e servizi multimediali. Data la presenza del ricco catalogo multimediale *online* e su DVD, si è ritenuto opportuno non produrre un nuovo catalogo cartaceo ma piuttosto un libro, destinato soprattutto agli studiosi, sulla storia delle collezioni e del contesto culturale in cui si sono formate. Per il pubblico più vasto e eterogeneo dei visitatori è stata invece confezionata una guida breve con una selezione degli strumenti più significativi sui quali soffermare l'attenzione sala per sala. Mentre per il pubblico pur numeroso dei bambini è a disposizione una guida caratterizzata da testi e grafica adeguati a quella fascia di utenza. Per i ragazzi è anche presente sul sito web una sezione didattica con applicazioni ludiche sul compasso di Galileo, sull'astrolabio e sulla storia della scienza in generale: la *Scienza per gioco*, ad esempio, è una sorta di gioco dell'oca che permette ai più giovani di avvicinarsi, divertendosi, al personaggio di Galileo e alle sue scoperte.

Per i visitatori più esigenti, invece, è a disposizione un'innovativa videoguida brevettata e realizzata dall'azienda italiana MIT. TrackMan, questa è la sua denominazione, è un apparecchio portatile delle dimensioni di un piccolo navigatore satellitare, dotato di *touch screen* con funzioni selezionabili dall'utente. Scelta l'opzione, il dispositivo fornisce automaticamente informazioni sul singolo oggetto in esposizione, riconoscendolo a breve distanza grazie alla tecnologia RFID (*Radio Frequency IDentification*). TrackMan è in grado di fornire, per ciascuna opera, testi, immagini, commenti audio, ma anche filmati di approfondimento ad alta definizione e applicazioni interattive didattiche. Può essere orientato alle persone diversamente abili (invalidità all'udito o alla vista, invalidità muscolari a mani o braccia) e a persone che non sono in grado di scrivere/leggere e che non utilizzano strumenti tecnologici. Il sistema si basa su tecnologie in radio frequenza a minima potenza, assolutamente non dannose per la salute, nel rispetto delle normative di riferimento e con la garanzia di sicurezza d'uso dei dispositivi portatili (Marchio CE, immunità ai radio disturbi, sicurezza per i bambini).

Il Museo Galileo, grazie alle competenze dei propri collaboratori, ha interamente sviluppato sia i contenuti della videoguida - testi, immagini e filmati - sia la struttura di navigazione tramite la quale il visitatore li potrà consultare. Sono stati progettati tre percorsi, che l'utente può scegliere a suo piacimento: un percorso completo che fornisce informazioni scritte, parlate e filmate su tutti gli oltre mille oggetti in esposizione; un percorso breve che seleziona automaticamente circa 80 strumenti particolarmente rappresentativi; e un percorso dedicato ai visitatori più giovani che seleziona automaticamente gli strumenti adatti a questo segmento dell'utenza, illustrandoli con un linguaggio grafico e testuale adeguato al pubblico giovanile.

Consapevole del fatto che la multimedialità è uno strumento straordinario ma non sostitutivo dell'esperienza diretta, il Museo Galileo ha voluto concludere il suo rinnovamento con l'allestimento di tre sale interattive dedicate a *Galileo e la misura del tempo*. In uscita dal percorso espositivo, il visitatore può soffermarsi a toccare con mano, cioè a sperimentare, il funzionamento di alcuni degli strumenti esposti nella sala dedicata a Galileo. Repliche funzionanti, modelli interattivi e *touch screen* permettono di approfondire alcune questioni sul moto dei pianeti, sulla caduta dei gravi, sull'oscillazione del pendolo e sul funzionamento degli orologi meccanici. Allestita con il generoso contributo di Officine Panerai, questa sezione propone un'esperienza didattica ad alto livello che si pone a metà tra la visita guidata alle collezioni e i laboratori didattici con animatore destinati alle scuole. Questi ultimi rappresentano l'attività educativa vera e propria, quella che si interfaccia con il mondo dell'istruzione, che interagisce con la scuola, che anticipa la comunicazione pubblica della storia della scienza alla fascia di utenza più ricettiva e bisognosa di stimoli, quella dei ragazzi che proprio da queste esperienze possono eventualmente trarre elementi di ispirazione per le proprie scelte future.

## 2. CITTÀ D'ARTE: MODELLI E AZIONI DI SVILUPPO NEL XXI SECOLO

### Intervento di apertura, di Mauro Favilla<sup>29</sup>

Noi come città abbiamo voluto questa iniziativa anche perché ci ricordavamo di un impegno purtroppo poi non portato a conclusione da parte dell' ex Ministro Bondi che rendendosi conto (mentre partecipava a Lucca di un convegno) di quanto fossero importanti le città d'arte nel quadro nazionale e soprattutto di quanto ciascuna di esse avesse bisogno di mettere un po' a punto la propria strategia di movimento avvalendosi anche delle esperienze delle altre città, ci promise che sarebbe stata data vita ad un osservatorio sulle città d'arte come strumento stabile per esaminare questi aspetti che sono oggi parte di questo gruppo di lavoro.

La cosa poi non è andata avanti ma e negli anni successivi poi insieme alla Promo P.A. abbiamo detto che forse potevamo avviare noi questa ricerca e siamo stati contenti perché abbiamo avuto questo convinto sostegno da parte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali. Perché noi riteniamo che sia importante l'osservatorio? Perché ogni città cerca da se di fare il meglio possibile per tanti obiettivi che chi amministra una città si pone. I problemi che abbiamo di fronte e che sono diversi da città a città ma sono anche molto simili specialmente per città che hanno caratteristiche analoghe. Chi ha una città come l'abbiamo noi qui a Lucca che si è mantenuta integra nella propria struttura architettonica ha assistito a dei problemi che sono quelli per esempio della riduzione della popolazione nel centro storico e questo è un problema che ci preoccupa perché è un fenomeno che si è fortemente verificato negli ultimi 20 anni. In parte questa cosa è normale perché una volta le famiglie erano costituite da 7/9 persone spesso oggi sono di 2 o anche di uno solo e quindi lo stesso ambiente ospita un numero minore di persone. Ce n'è anche un altro che è non intervenendo sulla struttura dell'edificio con la realizzazione di possibilità di utilizzare a pieno le zone alte (nei centri storici rimane in prevalenza gente anziana) quindi rimane una difficoltà salire ai piani alti degli edifici del centro storico. Quindi, ci sono dei fenomeni che sono naturali e noi tutte le volte che parliamo dei nostri programmi diciamo che vogliamo rivalutare la funzione residenziale del centro storico e poi in realtà si rosicchia qualche cosa ma non si raggiunge un risultato. Ho citato solo questo esempio che comunque sarà comune a molte altre città, noi recentemente, come città avendo avuta la fortuna che dalla città si sono allontanate le funzioni malsane o moleste e quindi gli edifici che si sono resi liberi sono oggetto di una programmazione di interventi da parte della pubblica amministrazione. Noi abbiamo comprato la vecchia manifattura tabacchi perché era ubicata dentro il centro storico, una volta c'erano fabbri, officine, carrozzerie, è chiaro che queste attività non potevano più convivere con la residenza pari a quella di oggi e quindi siamo dovuti andare nelle zone esterne al centro storico.

Noi abbiamo fatto dei programmi o almeno delle idee concrete, circa 25 anni fa abbiamo posato un nucleo e ci abbiamo realizzato 25 alloggi quindi gli interventi si susseguono a breve avremo questo intervento sulla manifattura però noi sappiamo che se si perde la popolazione e soprattutto se si perde quel tipo di popolazione che è quella che si integra

---

<sup>29</sup>Sindaco di Lucca. Il testo è stato revisionato dall'autore.

che è di diverse formazioni sociali, se si perde questa caratteristica si perde quello che è l'animus loci.

Che a noi in città vengano degli imprenditori che realizzano dei grossi interventi edilizi per poi vendere gli immobili ai turisti o agli stranieri che poi vengono qui una settimana l'anno certamente non siamo molto contenti perché noi riteniamo che questo sia una perdita della qualità umana anche se può essere un vantaggio economico e anche estetico perché si ristruttura, si fa bello un edificio e un angolo della città ma il risultato sotto il profilo sociale è negativo. Non entro nel dettaglio di ulteriori problematiche come potrebbe essere la mobilità che è un altro dei problemi che ci mette in estrema difficoltà e di cui ne potremmo trarre quanti ne vogliamo.

Questo per spiegare come mai noi sentivamo forte il bisogno di confrontarci con le altre città con le altre esperienze, avere degli esperti che ci dessero altre indicazioni sulla migliore conduzione della nostra attività.

Quindi, io sono soddisfatto di questo avvio ma ritengo che sarebbe sbagliato se lo finissimo qui, è un percorso che si inizia ma che va continuato e sviluppato a pieno. Poi, abbiamo anche problemi del territorio, ma noi riteniamo di essere una città modello per questo aspetto perché abbiamo non solo un centro storico spettacolare ma abbiamo un intorno della città dove il verde è intenso, abbiamo delle colline, abbiamo oltre 400 ville che sono state costruite prima del 700 e quindi poi anche quelle del secolo successivo quindi abbiamo un problema quello di un territorio ricco con le fattorie, gli impianti dove si realizza l'olio, tutta una serie di situazioni per cui riteniamo che l'analisi si debba estendere anche alle altre caratteristiche del territorio. Quindi, mi fa piacere che ci sia questo studio, questa azione che è stato fatto però vorrei fortemente insistere sulla speranza che questo sia solo l'inizio di un lavoro congiunto con le altre città oltre al Ministero perché questo sia un lavoro che si possa sviluppare enormemente. Grazie.

### **Intervento del coordinatore, di *Stefano Monti*<sup>30</sup>**

Vorrei iniziare con l'affermare l'importanza delle città e del loro sviluppo, attraverso il quale si attuerà senza dubbio la crescita del PIL, non solo a livello nazionale bensì a livello globale.

Vorrei ricordare il ruolo del sindaco di Lucca Mauro Favilla all'interno non solo di una città modello ma anche di una Regione modello, come la Toscana che, non dimentichiamolo, sta portando avanti delle best practise sul tema del territorio che vengono riconosciute a livello nazionale e internazionale. Tra queste mi preme ricordare quella relativa ai Parchi Val di Cornia, un luogo che dopo 10 anni di intervento pubblico è riuscito ad auto sostenersi grazie al privato convertendosi così da realtà industriale a realtà turistica.

Nonostante non sia un fautore della replicabilità degli stessi modelli in più luoghi diversi, in quanto sostengo che la singolarità dei casi vada di volta in volta valutata, "valorizzazione" è la parola che spesso sentiamo ripetere in ogni luogo, a prescindere da quale esso sia.

---

<sup>30</sup> Docente Management Culture Industries IULM. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Il tema della valorizzazione viene spesso interpretato diversamente dalle amministrazioni locali.

Ad esempio, per “valorizzazione” io non intendo “cassa”, bensì un’esigenza di investimento che poi possa circolare attraverso dei modelli gestionali adeguati, strumenti che invece spesso vengono sottovalutati, prestando così poca attenzione alla gestione quando da questa si potrebbe facilmente fare poi un’analisi del pubblico, mentre si continua a lavorare moltissimo sull’offerta e pochissimo sulla domanda.

Sono felice che al workshop siano presenti sia un rappresentante di un Comune che di una Provincia, in modo da poter illustrare al meglio due linee di governo differenti.

Cominciamo col dire che tra le parole chiave della riflessione sul tema troviamo i concetti di “simbolo”, “identità”, “cultura”, “produzione culturale”, “macro imprese reticolari”, “distretto artistico”, e “integrazione”.

Dobbiamo considerare inoltre che sullo stesso territorio convivono diverse realtà: comuni, province, regioni devono interfacciarsi con parchi, distretti, sistemi bibliotecari, comunità montane e molti altri attori che insieme contribuiscono alla promozione del territorio e questa riflessione è un’utile partenza per indagare se sul territorio di riferimento si sia iniziato a ragionare in maniera indipendente dalle altre istituzioni oppure si sta cercando di cooperare.

La provincia di Roma ad esempio rappresenta un territorio molto complesso. L’ordine di governo della provincia ha tentato in questi anni di differenziarsi dalle politiche comunali investendo ad esempio moltissimo sull’innovazione tecnologica, con il Wi-fi e i progetti di banda larga. A questo punto bisogna chiedersi come la provincia intenderà muoversi in un contesto complesso come quello della Regione Lazio e di Roma Capitale. Si dovrebbe poi ragionare sull’origine di questa nuova capacità di reinterpretarsi a fronte di bilanci che non sono più quelli di una volta, e se essa sia dovuta ad una capacità maggiore di avere idee quando si ha una scarsità di risorse oppure se sia dovuta alla presa d’atto che è finita l’era dei finanziamenti a pioggia.

Anche nell’area Veneta, sono rimasto molto colpito dal progetto di consultazione per la redazione di un piano di gestione per Venezia e la sua laguna, sito patrimonio dell’Umanità. Essendo abituato a trattare piani strategici, posso affermare che si tratta di un piano di gestione di assoluto valore.

Un tema poi che mi piacerebbe approfondire è quello della cloud economy, per lanciare appunto un ragionamento sulla cloud computing che non sia trattato a livello tecnologico in senso stretto, ma per comprendere come questa innovazione possa inserirsi in strategie di business più complesse.

Vorrei così portare all’attenzione il caso del portale Arte.it chiedendo quale potrebbe essere un modello di business legato all’editoria on-line, che affronta soprattutto arte e cultura quindi, e che si discosti magari dalla tradizionale logica legata agli introiti pubblicitari.

Per terminare farei un excursus riguardo i temi trattati: siamo partiti dalle città d’arte e siamo arrivati all’innovazione e alle tecnologie che saranno argomento di conversazione anche nei prossimi workshop della giornata di domani.

Nel 1989 Gianni De Michelis affermava che i beni culturali erano i nuovi giacimenti, chiamandoli appunto nuovi giacimenti culturali, perché si trattava di nuovi luoghi dove produrre reddito.

Oggi molto è cambiato ma, grazie anche alle nuove tecnologie, siamo sempre più convinti che la cultura abbia sempre più la forza di autostostenersi.

Speriamo realmente che le tecnologie, l'innovazione e i processi portino a dei nuovi modelli di business che si discostino da quelli obsoleti utilizzati fino ad ora. Solo in questo modo si potrà comprendere che gli indicatori di misurazione utilizzati per alcuni segmenti economici non possono essere semplicemente ri-adattati anche al settore dei Beni Culturali .

Chiuderei questo intervento ricordando che l'unica cosa importante rimane, comunque, la capacità di mettersi in gioco.

### **Intervento introduttivo, di Antonia Pasqua Recchia<sup>31</sup>**

Il tema oggetto di questo incontro ci vede molto interessati tanto è vero che, quando si è trattato di dare un piccolo avvio per la ricerca, nonostante le risorse scarse, abbiamo deciso che conveniva dare un contributo per questa ricerca a Promo PA. Perché? Intanto perché era proprio Promo PA che con questa organizzazione, negli anni, dagli inizi quando abbiamo iniziato a partecipare come ministero dei beni e delle attività culturali abbiamo visto che arrivava a ottenere risultati spendibili in termini non solo di comunicazione ma anche in termini operativi. Inoltre, perché comunque noi ritenevamo di dover partecipare a Lu.Be.C. con delle ricerche. Lo scorso anno ne abbiamo presentata uno che riguardava il tema dell'indotto del patrimonio culturale prescindendo radicalmente dalla fruizione .

Quindi, il fatto che si presentino delle ricerche nuove e delle analisi per noi è un risultato importante.

Il tema delle città d'arte è un tema rilevante per un'amministrazione che ha tra le proprie missioni la conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e, ovviamente, del paesaggio che fa parte di esso. Ma soprattutto perché nella conservazione del patrimonio culturale che si trova nelle città d'arte e che fa in modo che queste città siano definite d'arte, la sua definizione è ancora qualcosa di nebuloso e non ancora disciplinarmente stabilizzato. La conservazione di questo patrimonio culturale non può avvenire se non con una forma di valorizzazione di queste stesse città che sia però sostenibile.

Quindi il binomio città d'arte e fruizione turistica, *incoming*, restauro del patrimonio culturale (a questo punto possiamo definirlo polinomio) è qualcosa che va sviluppato in tutte le sue componenti. E quindi per noi di interesse.

Valorizzazione significa trarre rientri finanziari dal patrimonio culturale, trarre cassa. Mi rendo conto che con il periodo di crisi attuale c'è una grande domanda di partecipare alla valorizzazione, la necessità di essere protagonisti e trarre da risorse in termini di finanza ma non è questo il tema unico, noi che puntiamo alla conservazione.

---

<sup>31</sup>Direttore Generale per il paesaggio –MIBAC. Il testo è stato revisionato dall'autore.

La valorizzazione cerca di trarre anche i benefici che non sono esclusivamente legati alla finanza ma alla stabilizzazione di equilibri e valori alla città d'arte e che possiamo trasmettere alle generazioni future in modo da non dissipare questo patrimonio.

Quindi è molto rilevante parlarne a Lucca in cui è stata fatta una forma di valorizzazione molto sostenibile. come spiegava poco fa il Sindaco in cui il privato ha investito nel restauro di edifici e vendendolo ai fruitori che vengo una settimana all'anno.

Quindi a noi interessa la valorizzazione con tutti i mezzi possibili sul *panel* della innovazione, del marketing, e non è certo il taglio che noi perseguiamo e che invece cerca di mantenere nelle città d'arte e nelle edifici la sua destinazione d'uso sostenibile. E' un ragionamento a breve raggio quello di fare restauro senza fare e pensare alla destinazione d'uso.

E' quello che vale anche per i territori, pensiamo ai paesaggi agrari il nostro paese ha per fortuna ancora un patrimonio di paesaggi assolutamente straordinario la maggior parte sono paesaggi culturali cioè prodotti dall'interazione uomo natura, per esempio come i paesaggi agrari alcuni hanno bisogno della presenza dell'uomo ma non per restaurare i muretti a secco ma per mantenere la continuità nel futuro e conservazione del paesaggio. I rientri economici saranno inizialmente limitati ma alla lunga garantiscono la valorizzazione dei paesaggi. Il binomio è: vita nuova senza stravolgere le destinazioni passate.

Il termine valorizzazione mi permette di fare una considerazione ulteriore, il ministero risponde a due missioni :

1. conservazione del patrimonio; cioè prescindere da ogni valutazione costo econometrico
2. eroghiamo servizi culturali; noi il tema della valorizzazione ce lo poniamo cioè riusciamo ad erogare servizi quindi, diamo un offerta a fronte di una domanda. Da decenni l'erogazione è stata connotata a prescindere dalla domanda. Ma soprattutto avremmo dovuto rivolgerci ad una domanda potenziale e capire perché in Italia la fruizione non riesce a relazionarsi con il tessuto cittadino. Spesso si registra una totale assenza dei visitatori del posto.

Come istituzione noi dobbiamo prescindere dalla destinazione d'uso ma invece noi il tema della valorizzazione ce lo poniamo prescindendo dal fatto che siano culturali.

Valorizzare nel senso di promuovere un prodotto sulla base dell'analisi della domanda e non più sull'elaborazione di un'offerta indifferenziata. C'è una domanda molto varia, abbiamo fatto studi che vanno a sedimentare la domanda corrente dei beni culturali e vengono fuori dati che scarsi riguardano la penetrazione dei beni culturali tra cui i giovani.

Nella nostra missione c'è anche quella di far conoscere il patrimonio culturale.



## **Presentazione del “Primo Rapporto Nazionale sui modelli di sviluppo delle città d’arte”, di Francesca Velani<sup>32</sup>**

Questo rapporto è frutto di un lavoro a più mani. Nel redigerlo ho avuto la fortuna di collaborare con due persone che vi hanno dedicato molto tempo e riflessioni in questo ultimo anno: il professor Guido Borà - che è qui in sala e che ringrazio; e l’architetto Gilberto Bedini che nella fattispecie ha lavorato sul caso Lucca. C’è una parte del rapporto su cui ci siamo confrontati con la professoressa Chiara Francalanci del Politecnico di Milano che ascolterete nell’intervento successivo.

Nell’intervento che segue troverete alcune suggestioni che vogliono essere utili al dibattito, i cui contributi saranno inseriti nel rapporto vero e proprio che sarà dato alle stampe il mese prossimo.

Ebbene, inizio questo mio intervento leggendovi un periodo di Walter Sant’Agata, tratto da un suo intervento dell’anno passato a LuBeC: “Immaginate che Leonardo da Vinci per una strana magia ritornasse tra di noi in questi giorni e venisse a Lucca, gli mostriamo quanto di buono si è conservato. Probabilmente avrebbe delle domande, una di queste potrebbe riguardare i turisti. Forse non capirebbe bene cosa sono i turisti in un mondo che non è il suo. Però, certamente, dopo aver guardato intorno si chiederebbe «Ma dove sono le botteghe? Dove sono le botteghe dei pittori, dei poeti, i musicisti? Dove sono i ragazzi che dibattono agli angoli delle strade?»

Leonardo si chiederebbe probabilmente questo, dove sono i grandi architetti che hanno costruito i palazzi straordinari, si chiederebbe se continuiamo oggi a produrre cultura. Se le nostre città continuano a produrre cultura o stanno solo conservando, se le nostre città stanno vivendo un modello passivo o un modello attivo di quella che è la promozione e lo sviluppo economico della città stessa.

Questo rapporto si poneva l’obiettivo di elaborare modelli di sviluppo per preservare le caratteristiche delle città d’arte e contemporaneamente attivare azioni per una nuova vivacità economica. Abbiamo lavorato - grazie al Ministero dei Beni Culturali e al Comune di Lucca che ci hanno sostenuto - come se questa fosse il primo mattone di un grande muro che vorremmo costruire insieme a tutti voi, ovviamente, insieme a tutte le istituzioni presenti. E proprio lunedì passato alla Regione Toscana abbiamo fatto un incontro con tutti i soggetti gestori dei PIUSS per poter fare convogliare all’interno di questo rapporto anche i contributi di coloro che stanno gestendo questi progetti, per poi poter sviluppare una analisi di quelli che saranno i grandi progetti.

E veniamo all’indagine. E’ stato erogato un questionario on-line cui hanno risposto 245 persone per un totale di 120 città su un campione che è stato prevalentemente toscano, Emilia Romagna, Campania e Lazio. Rappresentano più del 50% dei rispondenti. Vediamo i risultati più significativi.

Innanzitutto la prima domanda: quali sono le criticità dei centri storici? Perché non si può parlare di città d’arte in Italia senza parlare di centri storici. Dico in Italia perché se pensate che una città come Liverpool è stata nominata capitale europea della cultura, vuol dire che

---

<sup>32</sup>Vice Presidente Promo PA Fondazione e Direttore di Lu.Be.C..

si può produrre cultura anche senza essere città d'arte. Però in Italia si è città d'arte e si è oggi anche centro storico.

Le criticità più forti sono il costo della vita di case, servizi e consumi. Il problema ovviamente del trasporto nelle città d'arte è altrettanto forte. Sono tutti problemi percepiti come motivi di diminuzione forte della popolazione.

La maggior parte dei rispondenti ci dice che le politiche di sviluppo sono basate per la maggior parte sul turismo. Questo rapporto cerca di guardare a modelli alternativi di sviluppo perché molti si sono già concentrati su questo tema che è ovviamente fondamentale, ma noi vogliamo cercare dei modelli attivi, che non siano quelli specifici del turismo. E non per questo, però, nel nostro rapporto non abbiamo toccato anche questo tema, che è fondamentale ovviamente per la vita delle città d'arte.

Qui veniamo all'*animus loci*. L'*animus loci* è un concetto fondamentale, è l'identità della nostra città. Il 66% dei rispondenti ritiene che le loro città abbiano conservato l'*animus loci*. Eppure i territori urbani ed extraurbani hanno vissuto delle profonde trasformazioni. Questo risultato collide con le risposte date ad un'altra domanda, ovvero: quali sono le attività specifiche dei territori che si sono conservate nelle città stesse? Sono pochissime. Faenza ha risposto la ceramica; ma era abbastanza banale come risposta. Ma sono veramente poche. Quindi ci siamo chiesti se questo concetto è un concetto abbastanza radicato nelle persone e compreso. Questa è una riflessione importante da fare.

Il marchio territoriale: solo tre enti dichiarano di avere un marchio registrato; eppure l'articolo 12 del Decreto legislativo del 2010, quello uscito in dicembre, introduce la possibilità di avere un marchio cittadino. Questa è una cosa importante e molto legata a quella che può essere un merchandising della città; un merchandising che può nascere dall'artigianato, per esempio.

Veniamo alle nostre proposte.

Nell'analizzare la capacità di carico di una città, che bene o male tutti conoscete come concetto, siamo arrivati a proporvi un modello in cui vediamo che le città d'arte possono avere differenti prospettive di sviluppo economico. Noi consideriamo la città d'arte come una macroimpresa, una macroimpresa reticolare o un distretto artistico. E quando parliamo di questo non intendiamo che all'interno di una città d'arte ci debba essere soltanto una produzione economica legata all'artigianato d'arte; è importante che ci siano servizi, c'è una economia, un ecosistema molto importante che deve essere sviluppato. Ma partendo comunque da quelle che sono le attività tradizionali della città, sicuramente, la creatività può essere sviluppata in maniera forte. Per questo proponiamo un modello proattivo; un **modello che abbia un rapporto cooperativo col territorio circostante**.

Una città– noi l'abbiamo definita – di seconda generazione, che sicuramente è una città dei servizi che utilizza in maniera forte – e questo è fondamentale – le nuove tecnologie come motore di sviluppo di tutte le attività economiche, soprattutto verso l'esterno, verso anche l'Europa e il resto del mondo. Ha un'elevata qualità dell'offerta culturale. La fruizione turistica è qualificata e in questo è qualificata ed è ricercata; si vanno a individuare dei punti di equilibrio forti tra quella che è la capacità di carico della città e il turismo che si deve ricevere.

Prima di chiudere vi do un accenno su una parte della dell'analisi, che non ho messo nelle slide, perché noi vorremmo che foste voi a leggere il rapporto.

Abbiamo parlato di modelli di sviluppo non legati al turismo. Noi abbiamo guardato però anche la nostra città, il caso Lucca, che è stato analizzato nel rapporto, dal punto di vista turistico. Come lo abbiamo fatto? Grazie a una collaborazione istituzionale abbiamo potuto guardare il mondo del Web, il mondo dei social network e chiedergli in una analisi che è stata fatta su face-book, Only Planet, Trip Advisor e Twitter, cosa ne pensavano di Lucca, Ferrara, Siena e Firenze? E poi ovviamente ci siamo concentrati su Lucca<sup>33</sup>.

Abbiamo analizzato 130 mila post del mese di agosto. Quindi è una analisi campione, è simbolica. Perché possa avere una validità statistica forte dovremo usare un periodo molto più lungo. Però è veramente significativa per la nostra città soprattutto. Il sentiment nei confronti della città di Lucca è molto positivo. Che cosa è il sentiment? È quello che esprimono le persone, turisti perlopiù o comunque frequentatori che parlano inglese. Perché qui si parla di siti e di parlato esclusivamente in inglese che hanno di Lucca un sentiment assolutamente positivo che domina sulle altre quattro città in questo. Interessante può essere, ve lo do come piccola chicca, Lucca è una città fashion, che viene vista come città estremamente fashion e questo ci fa piacere. Andremo sicuramente in profondità per capire come mai è venuto fuori questo risultato.

Io vi saluto. Chiudo qui la mia presentazione perché voglio lasciare spazio alle persone che vengono dopo di me.

Abbiamo messo su un panel che per noi è molto importante e quindi avrei piacere di fare andare avanti il convegno e poi, eventualmente, ci confrontiamo con delle domande successivamente. Grazie.

## **TAVOLA ROTONDA. I risultati del rapporto**

### **Intervento di Massimo Buratti<sup>34</sup>**

Buonasera. Ringrazio per l'invito. Vorrei fare una riflessione sulla visione di un comune – un comune come il mio che è un comune piccolo, un comune balneare diciamo – ma come tutte le nostre realtà della Toscana ha sicuramente una sua seppure breve, piccola storia. Quindi in un contesto che è quello di una regione, la regione Toscana, di quello che è la nostra provincia di Lucca, certamente guardando anche a ciò che sta intorno e quindi l'essere comunque parte di un comprensorio così importante. Perché la Toscana quando si va in giro per il mondo “the toscani” è un unicum; quindi questo è il senso. Tra l'altro con le cose che sono state dette anche noi ci siamo interrogati su quella che è la realtà del nostro piccolo comune.

Credo che la riflessione sia questa - cercherò di essere brevissimo – prima è da domandarci se il luogo deve servire il turismo o il turismo deve servire il luogo? Questo è stato l'interrogativo sul quale ci siamo mossi. Il secondo è: se i comuni li costruiamo, li progettiamo e li manteniamo per i residenti o per i turisti? Le due cose devono...questa analisi è quella che è stata fatta. Io sono stato eletto quattro anni fa a Forte dei Marmi. Certamente Forte dei Marmi ha avuto, ad esempio nel centro del Paese, e soprattutto

---

<sup>33</sup> Il tema è sviluppato nell'intervento successivo della Prof.ssa Chiara Francalanci.

<sup>34</sup> Sindaco di Forte dei Marmi

immagino le signore che lo conoscano bene, le botteghe artigiane sono scomparse e sono arrivate le grandi firme. I residenti hanno lasciato le loro case, che sono state vendute e il prezzo, il valore immobiliare molto alto, abbiamo cercato di porre in essere, di mettere in campo delle azioni per tutelare quello che ancora riuscivamo a tutelare in alcuni settori. Perché la considerazione è: se il *genius loci*, quindi il valore reale del luogo, lo spirito della terra, della nostra terra che si esprime con la natura, la cultura, le arti umane, viene tenuto in vita solo per tenere in vita l'economia turistica, il luogo rischia di perdere, come è stato detto la sua identità e la sua autenticità, tant'è che le località che hanno preservato il luogo hanno una economia più sana. Allora è necessario pensare al luogo, però dove chi vi abita – e può essere sia chi è nato e chi è residente – ma chi anche lo abita per periodi più brevi. Quindi va visto in funzione di questo.

Come ci siamo mossi, cosa abbiamo cercato di porre in essere? Abbiamo fatto un piano urbanistico, un piano edilizio che ha cercato di dare una risposta ai residenti, a chi era nato o residente da diverso tempo, almeno da 20 anni a Forte dei Marmi. Quindi una risposta prima casa rivolta a questi soggetti. Dall'altro un piano delle funzioni rivolto quindi a fotografare quello che avevamo nel centro del Paese e dire, ad esempio, voi sapete come veniva detto che le attività...penso alle grandi firme dell'abbigliamento, con una offerta di denaro, quindi la loro domanda di avere questi fondi commerciali, soprattutto quelli nel centro, hanno sbaragliato il mercato. Era successo che un bar storico è stato conquistato da queste grandi firme e abbiamo posto in essere un piano delle funzioni e abbiamo detto: questi devono rimanere così come sono.

Abbiamo inoltre, nel piano delle funzioni, vietato l'apertura di nuove banche, di nuove agenzie immobiliari, agenzie di assicurazioni, cioè cercato di dire: intanto salvaguardiamo quello che abbiamo perché riteniamo fondamentale riuscire a mantenere determinate caratteristiche, cioè mantenere quello spirito del luogo come si diceva.

L'altra questione sulla quale stiamo battagliando, ma in questo momento è una direttiva della Comunità europea, del Parlamento europeo che è quella direttiva Bolkestein che va a colpire gli stabilimenti balneari. Anche in questo caso attenzione, cosa diciamo? Forte dei Marmi ha 100 stabilimenti balneari, il 95% sono famiglie residenti che fanno un'offerta di un certo tipo, una tipicità dell'offerta turistica. Sono loro che abitano in luogo, sono loro che mantengono anche determinate attività legate alla pesca, a certe tradizioni. Se noi andiamo, e andremo di fronte a un'evidenza pubblica, e magari domani arriva il Club Méditerranée che offre più di altri e che dice improvvisamente: la mia offerta turistica molto probabilmente professionalmente è più all'altezza; ma sarà vuota, mancherà quell'anima, quel qualcosa che fa la differenza. Quindi io credo che per le nostre città, le città d'arte, ma tutti i luoghi, tutti i Paesi, noi dobbiamo cercare come amministratori da una parte capire che c'è un'attività economica e dall'altra salvaguardare l'anima, salvaguardare le nostre realtà e le nostre comunità.

Chi veniva in vacanza a Forte dei Marmi negli anni passati, non erano solo i capitani di industria che venivano dalle città del Nord, o anche dalla Toscana, ma anche molti artisti che trovavano ispirazione nella nostra terra stando sia sulla nostra spiaggia piuttosto che nelle pinete.

Certo che oggi è cambiato questo turismo. Va detto che quei capitani di industria di ieri, penso alla famiglia Agnelli, alla quale è legata la storia di Forte dei Marmi, ci sono oggi altri che vengono e vivono la realtà di un luogo essenzialmente balneare. Poi dall'essere

principalmente un turismo balneare oggi, come diceva lei, il centro, lo dicevo prima, del cambiamento che ha subito con questa presenza delle grandi firme, dei negozi e come è frequentato. Quali sono alcune azioni che abbiamo fatto? Scadrà ora, nel mese di dicembre, un concorso di idee per riqualificare una zona che è attualmente il mercato ortofrutticolo, che è una vecchia struttura, dove andremo a realizzare delle botteghe a proprietà pubblica e lì a prezzo politico, mentre i prezzi che sono cresciuti nel centro del Paese, per dare poi a chi attualmente fa e svolge attività, penso il piccolo commercio che c'è lì al mercato, ma anche a degli artigiani. Per esempio mia madre faceva la sarta, c'erano tantissime sarte a Forte dei Marmi, sono scomparse. Dialogando con l'associazione degli artigiani vorremmo vedere, non appena si parte a mettere la prima pietra, di fare anche dei corsi per mettere su queste diverse tipologie di artigiani.

Quindi recuperare un po' di quello spirito, quello che poi molte persone che venivano in vacanza a Forte dei Marmi cercavano lo zoccolaio o altre cose legate proprio a un'offerta tipica del luogo. Perché effettivamente mantenere dei luoghi, oggi in giro purtroppo ci sono tanti non luoghi e tutti si va un po' alla ricerca invece di questi luoghi e facciamo anche migliaia di chilometri per andare in questi posti. Vedete, in questi giorni ha suscitato un interesse da parte di molti una iniziativa, una nostra decisione del Consiglio comunale che ha vietato all'interno del centro storico del lungomare l'apertura di nuove attività di somministrazione di alimenti e bevande che non siano legate alla realtà locale o nazionale. Io devo dire che questa cosa ha fatto il giro del mondo e sono tanti i comuni, le regioni, tra cui la regione Lazio, e tanti comuni: Rimini, Riccione, Cervia... ma non solo italiani. C'è stata un'attenzione da parte di tutti nel dire che effettivamente questo è un problema che avvertiamo nella maggior parte delle nostre città. Attenzione! Qualcuno diceva: ma è un divieto kebab; no, anche i fast-food americani. È rivolto a tutte quelle realtà che a parere nostro vanno ulteriormente a modificare un luogo e a togliere quella che è – come ho detto a un giornalista spagnolo che mi ha intervistato, dice: “Ma allora un ristorante che dà la paella in centro a Forte dei Marmi?” Ho detto: “Mi scusi, ma se lei viene a Forte dei Marmi magari mangerà volentieri uno spaghettono con le arselles piuttosto che le focaccine, quelle che erano le schiacciatine e queste cose”. Perché noi riteniamo, e credo che tutti noi e le nostre comunità, la storia, la cultura delle nostre comunità sono molto legate anche all'offerta enogastronomica. Pensare che nel centro storico, con queste insegne e con queste attività che sono uguali in qualunque latitudine e longitudine, onestamente rischiamo... ormai lo abbiamo già fatto in buona parte del nostro Paese, di distruggere anche quella tipicità e la ricchezza del nostro territorio.

## **Intervento di Antonio Calicchia<sup>35</sup>**

La provincia di Roma ha una sua specificità, un po' come si evince anche dallo studio che oggi viene presentato, che è una specificità particolare perché assomma la capitale del Paese, il più grande patrimonio artistico, storico, culturale forse del mondo e 120 comuni - per un milione e mezzo di abitanti - ciascuno caratterizzato da un proprio centro storico.

Quindi una difficoltà proprio di gestione del territorio, delle risorse, della movimentazione dei cittadini e dei residenti, come diceva giustamente il Sindaco, il conflitto fra residenti e

---

<sup>35</sup> Direttore Generale della Provincia di Roma.

turisti. Immaginatevi Roma qual è il problema. È capitale del Paese. Avete visto, sabato, l'ultima manifestazione; ma a parte questo, noi abbiamo avuto l'apice di questo confronto fra le esigenze dei cittadini, dei residenti, e le esigenze dei turisti durante l'anno del Giubileo nel 2000. Il Sindaco Rutelli fu affrontato anche da un punto di vista di dibattito ideologico quale delle due funzioni dovesse prevalere e si arrivò, giustamente, a una soluzione equilibrata in cui i residenti avevano i diritti dei residenti e l'amministrazione comunale e tutta l'organizzazione che fu preparata per il giubileo doveva acconsentire comunque un'accoglienza per i turisti, perché la vocazione di questa città, soprattutto come capitale del cattolicesimo mondiale, era quella di ricevere i pellegrini. E, vi ricordate, fu un grande successo, furono individuate delle aree... e tutto quello che già è stato. Quindi è evidente che in scala, ciascuna ridotta in proporzione al proprio numero di abitanti e di territorio, ogni città d'arte, forse l'unica eccezione, mi sembra, su cui veramente c'è un po' di difficoltà è Venezia, ma anche per la tipicità del turismo di Venezia. È un turismo molto mordi e fuggi, la struttura stessa della città la rende difficile. Ma altrimenti credo che l'equilibrio che nel 2000 Roma seppe mantenere è quello che può essere utile per tutti i Sindaci garantire appunto i residenti ma consentire lo sviluppo turistico ed economico della città d'arte.

Io ho una formazione comunale; io ho iniziato a lavorare nel 1976 al comune di Roma col Sindaco Argan; immaginatevi che cosa poteva significare. In una città in cui c'era stato il "sacco di Roma" viene il più grande storico dell'arte italiano di tutti i tempi e inizia un percorso. Nel '76 fu costituito l'ufficio centro storico nel comune di Roma. Credo che non ce ne fosse in nessun'altra parte di Italia.

Perché era nato questo ufficio centro storico? Perché si capì – lo capì l'allora Sindaco e chi con lui elaborò le strategie politiche di quel periodo - che bisognava tutelare il centro storico perché il centro storico di Roma in quel momento stava diventando - esattamente quello che poi ha paventato la dottoressa Recchia e chi è intervenuto prima di me – si stavano degradando non tanto i monumenti, anche i monumenti, ma in particolare per il disastro ecologico - cosa che, per esempio, la ricerca mette bene in evidenza - e partirono le prime pedonalizzazioni. La pedonalizzazione del Tridente, la più grande area pedonalizzata in Europa per tutelare i monumenti del centro storico di Roma. La pedonalizzazione parziale del Colosseo, proprio perché ci si rendeva conto che stavano morendo i monumenti. E quello fu il primo impatto.

Però, poi, ci si rese conto che stavano svuotandosi e si stava perdendo un patrimonio anche storico nella città per l'abbandono e per il degrado delle abitazioni: il fuggire dal centro storico. Negli anni '70 e '80 ci fu la rincorsa alle case nuove, a massacrare il territorio, tant'è che fu creata la Carta dell'Agro romano, oggi è modificata in Carta della qualità, arrivando a una identificazione fra l'Agro romano, cioè la tutela del territorio e la qualità della vita della città.

Per questo furono adottati una serie di provvedimenti, che già accennava il Sindaco prima di me, in particolare per alcune zone dove anticamente si svolgevano le arti: via dei Giubbunari, via dei Libbrari, dove c'erano le botteghe che facevano questo. Ma in quegli anni iniziò l'invasione delle Multinazionali per cui furono fatte delibere di tutela e furono individuate attraverso una delibera del Consiglio comunale il concetto di bottega storica proprio per salvaguardare quelle attività nel centro storico. Diciamo che non fu, in termini numerici... ad esempio le librerie. A un certo punto nel centro di Roma non esistevano più

librerie e non fu un grande successo in termini numerici ma in termini ideologici si salvarono una serie di attività che tuttora, ad oggi, continuano ad esistere e fu stabilito un principio per cui bisognava andare a recuperare queste zone importanti della vita della città. Nei punti individuati, secondo me fondamentali: la salvaguardia del territorio, il recupero delle aree dismesse individuate nella ricerca. Noi abbiamo preso un'ex area a Miralanza e abbiamo realizzato un teatro, il Teatro India in gestione al Teatro Argentina. Le nuove tecnologie, oggi le Domus di palazzo Valentini in cui la tecnologia è utilizzata per valorizzare il bene culturale. Questa è Roma.

Negli altri 120 comuni ci siamo trovati in un'altra situazione - che è quella che diceva già la dottoressa Recchia prima - importanti restauri per milioni di euro approvati dalle amministrazioni per quello che riguarda la provincia di Roma, in sinergia con la regione Lazio e qualche volta anche con comuni più importanti, di palazzi il cui costo di restauro enorme è aggravato sulle casse pubbliche, ma senza una finalizzazione dell'immobile che si andava a recuperare. Esempio tipico per noi è stato, e credo anche un grande successo personale, palazzo Rospigliosi. Qui c'è con me il dottor Del Signore che era responsabile del recupero di Zagarolo - tutti conoscono Zagarolo per un film, invece è un bellissimo paese con l'importantissimo palazzo Rospigliosi, 8 milioni di restauro e non si sapeva cosa fare. Viene il Sindaco, ci diamo da fare, alla fine riusciamo a convincere la Tour University, un'università americana di cultura ebraica, che adesso inizia... ci abbiamo messo 6 o 7 anni anche per ottenere il riconoscimento dal Ministero, inizia i corsi a Zagarolo. E abbiamo fatto una serie di importanti restauri ad Anzio, villa Sarsina dove è stato trasferito il comune. Spesso, e oggi ancora, abbiamo una serie di immobili di grande prestigio, santa Severa, il castello sul mare a Castel Nuovo di Porto o palazzo Colonna, per i quali ancora non è stata identificata esattamente la destinazione. Questo però, in qualche modo, a me personalmente mi dà una piccola soddisfazione, perché quando cominciamo a ragionare nel comune di Roma, e oggi noto con piacere come si sia evoluto il pensiero anche degli storici dell'arte e degli studiosi in generale e delle persone di cultura a 360 gradi, si pensava esclusivamente alla conservazione. Poi noi avevamo in Campidoglio centinaia di casse con dentro i monumenti dell'Antiquarium perché non sapevamo dove esporli, o perché non c'era la possibilità di recuperarli, per cui si pensava esclusivamente alla conservazione e non a farne godere di questi beni importanti.

Debbo dire che ormai credo sia patrimonio di tutti, che va bene inizialmente, la cosa fondamentale è la conservazione ma bisogna capire come il bene culturale venga valorizzato. In questa ottica noi abbiamo presentato qui a Lu.Be.C. un recupero importante di Villa Altieri, che era la villa dove abitavano gli Altieri, col palazzo residenziale. Questa villa che per noi era utilizzata per cento studenti come scuola, abbiamo fatto un grande progetto di recupero e lì trasferiremo a piano terra la collezione della famiglia Altieri. Al primo piano la Biblioteca Provinciale 24 mila volumi; al secondo piano il Centro Pio Rajna 26 mila volumi su Dante, in modo tale da creare un polo culturale che possa vivere da un punto di vista economico senza essere costretto a svendere, tante volte, alle Multinazionali.

## Intervento di Marco Aicardi e Andrea Panzavolta<sup>36</sup>

Incontri tematici finalizzati alla costruzione di scenari e alla definizione di obiettivi nell'ambito della stesura del Piano di Gestione del sito Patrimonio dell'Umanità "Venezia e la sua Laguna"

Il processo partecipato, a cura di CAIRE Urbanistica, è stato realizzato per conto dell'UNESCO Venice Office di Venezia da Marco Aicardi, Vito Garramone e Andrea Panzavolta. Il processo nasce dalla necessità di sostenere ed implementare, attraverso modalità inclusive, due progetti "The Future of Venice and its Lagoon in a Context of Uncertainties: Development of a Model Approach for the Conservation of Natural and Cultural Heritage impacted by Climate Change", avviato dall'Ufficio UNESCO di Venezia, ed il Piano di Gestione per "Venezia e la sua Laguna" che vede il Comune di Venezia quale ente capofila.

I soggetti coinvolti dal processo hanno rappresentato una integrazione tra differenti livelli di stakeholders da quelli prettamente locali, a quelli espressione di interessi provinciali, regionali e nazionali, sia pubblici che privati<sup>1</sup>. I partecipanti, informati nella fase di costruzione del processo tramite una Guida e attraverso interventi tematici frontali di esperti, hanno lavorato in gruppi di discussione con momenti di esposizione in plenaria, sempre assistiti da facilitatori esperti. Il processo consultivo è stato suddiviso in due fasi (step). Nel primo step i partecipanti hanno prodotto un'analisi istruttoria delle problematiche, dei soggetti e delle azioni propositivo - progettuali del contesto. Questa operazione è risultata utile per elaborare scenari futuri ma anche per una prima "costruzione" del network degli attori presenti sul territorio. La seconda fase è stata pensata e realizzata partendo dalle proposte e problematiche poste in luce nella prima, al fine di co-costruire nei gruppi di lavoro un corpus di proposte condivise, utili alla redazione di obiettivi ed azioni operative a supporto del Piano di Gestione del Sito UNESCO. "Work in progress" è stata la parola d'ordine che ha contrassegnato il percorso, che si è rilevato elastico e flessibile nella fase di progettazione con la committenza e che ha prestato attenzione alle molteplici sollecitazioni provenienti dal processo in itinere e dal contesto attoriale. Un approccio che ha permesso di lavorare attraverso una tempistica compressa (50 giorni). Cinque sono stati i macrotemi che hanno caratterizzato il percorso: "Pianificazione e governo del territorio" (2 giornate); "Conservazione e tutela del patrimonio" (2 giornate); "Fruizione sostenibile del sito" (2 giornate); "Comunicazione, promozione e formazione" (1 giornata); "Conoscenza e condivisione" (1 giornata). Nel corso delle giornate (ciascuna di otto ore ) i gruppi di lavoro hanno operato e lavorato insieme grazie all'ausilio di strumenti tipici della partecipazione e della democrazia deliberativa quali lo Scenario Workshop, il Focus Group e la Consensus Conference.

I risultati principali ottenuti da questo intenso percorso deliberativo si possono distinguere tra quelli di breve e di medio/lungo periodo. I risultati di breve periodo hanno permesso un'elevata produzione reportistica (8 report), un buon tasso di partecipazione (131 partecipanti, il 60% di 226 contattati), numerose attività rilevabili dal e nel processo (136 proposte operative) ed un rilevante tasso di partecipazione delle quote rosa (36%). Nel

---

<sup>36</sup> Form\_Activa. Il testo è stato revisionato dagli autori.



corso del processo si è attivata un'azione di condivisione e scambio di materiali e banche dati e sono state create le premesse per costruire un gruppo stabile di attori motivati e responsabilizzati. Per quanto riguarda i risultati attesi nel medio e lungo periodo sono state poste le basi per strutturare una rete sociale interistituzionale capace di avviare percorsi di informazione ed apprendimento collettivo che potrà essere di supporto al redigendo Piano di Gestione e più in generale alla salvaguardia del sito patrimonio dell'Umanità. Il processo ha infatti messo in luce l'esistenza e la necessità di pensare e realizzare strategie integrate, anche attraverso una valutazione degli impatti probabili/possibili sul sistema locale.

## **TAVOLA ROTONDA. Nuove tecnologie: strumenti per la conoscenza e la valorizzazione del territorio**

### **Intervento di Massimo Preziosi<sup>37</sup>**

Buonasera a tutti. Il contributo di Telecom Italia in questo Workshop prevede due interventi; il mio è un intervento che ci consente di avere una panoramica sul tema delle città intelligenti e la visione di Telecom Italia delle città intelligenti. Poi, col collega Giovanni approfondiremo il tema del turismo digitale.

Partire da una frase che ho letto nella brochure di Lu.Be.C. che diceva: "Lu.Be.C. ha anche lo scopo di lanciare sul campo i bisogni del comparto e simulare contestualmente la ricerca verso l'individuazione delle soluzioni più innovative". Mi sembra uno spunto interessante da affrontare, perché mi occupo di marketing e quindi nella fase di sviluppo dei servizi ho a cuore tre requisiti fondamentali. Il primo è proprio l'ascolto delle esigenze. Mi sembra questo un luogo privilegiato per ascoltare le esigenze di questo comparto.

Gli altri due prerequisiti sono che il servizio deve essere di facile implementazione e deve ovviamente essere di facile utilizzo. Nel rispondere a questi prerequisiti la soluzione di Telecom Italia di città intelligente non solo risponde a questi prerequisiti, ma risponde anche a quelle che sono le direttrici europee sull'argomento. Per cui ci proponiamo di sviluppare città digitali che siano ambienti urbani dove le infrastrutture di comunicazione si combinano con apparati terminali, con servizi e applicazioni di avanguardia che ci consentono di avere innanzitutto efficienza energetica e sostenibilità ambientale e in qualche modo, poi tutta una serie di servizi utili non solo al cittadino ma anche al turista e al visitatore, per cui intendiamo connettività, sicurezza, servizi intelligenti di trasporto e mobilità, valorizzazione del territorio e delle sue specificità, informazioni contestualizzate e in tempo reale per i cittadini e turisti e l'inclusione sociale per quelli che sono definiti i soggetti fragili.

A questo punto diciamo che sono d'accordo sul primo intervento che ha fatto lei dottor Monti, quando dice che non crede nella replicabilità dei progetti in quanto ogni realtà ha le sue specificità. Siamo d'accordo perché la scelta che abbiamo fatto come Telecom Italia è quella di provare a lavorare sul campo; significa essere vicini alle pubbliche amministrazioni. Perché ci aspettiamo anche dalle pubbliche amministrazioni un contributo, non fosse altro di creare dei tavoli digitali di condivisione e di finalità. Per cui io

---

<sup>37</sup>Telecom SpA. Public sector.

ringrazio il Lu.Be.C. di questa opportunità che ci ha dato come Telecom Italia di ascoltare le esigenze del comparto e lascerei la parola a Giovanni.

Un'ultima cosa. Come Telecom Italia abbiamo fatto una scelta di campo per quanto riguarda gli eventi. Abbiamo scelto di fare toccare con mano quelle che sono le nostre soluzioni innovative; per cui troverete all'interno del nostro stand un oggetto "anomalo" per Telecom Italia, che è un lampione dell'illuminazione pubblica. Noi pensiamo che l'illuminazione pubblica di una città possa in qualche modo subire una evoluzione, da un costo statico a un investimento dinamico. Mi spiego meglio. Oggi per le pubbliche amministrazioni l'impianto di illuminazione è semplicemente una voce di costo piuttosto che una possibilità di problematica con la cittadinanza. Per quanto ci riguarda con una bassa intelligenza possiamo garantire che questa infrastruttura di illuminazione pubblica diventi una infrastruttura di trasmissione dati, una infrastruttura sulla quale noi possiamo far viaggiare quelle che sono le informazioni di tutti i tipi.

### **Intervento di Giovanni Gasbarrone<sup>38</sup>**

Grazie. Nell'ambito di questa sessione sono stati forniti molti spunti legati alla promozione e alla valorizzazione dei beni culturali che non sono solamente legati a musei, a monumenti e quindi a tutta la parte dei siti culturali, ma anche alla promozione del territorio.

Un altro tema che Smart Service giocano un ruolo importante. In molti contatti che abbiamo con la pubblica amministrazione, spesso da un saving fatto col risparmio energetico grazie a queste soluzioni, si possono finanziare delle opere di restauro. Dietro a tutte queste tecnologie c'è comunque un pensiero, una filosofia, un (inc.) modell che è legato all'efficientamento dei procedimenti all'interno della pubblica amministrazione e quindi alla riallocazione delle risorse e quindi a budget invariato a poter soddisfare maggiori requisiti legati alla promozione dei beni culturali.

Un altro tema che è stato toccato è stato quello legato alla mobilità. Parlare di cultura, turismo e non pensare alla mobilità nelle città d'arte è abbastanza velleitario. Quindi i discorsi sull'ottimizzazione dei flussi turistici legati a tecnologie che poi vediamo, sono stati affrontati in alcune città d'arte come Venezia e vediamo un caso. Già due anni fa erano stati lanciati dei progetti nei bandi Industria 2015 da parte del Ministero sulla mobilità turistica nelle città d'arte, e da quel momento si è scatenata la ricerca, l'innovazione sia state create delle soluzioni che poi sono state messe a sistema e di cui incominciamo a vedere i primi frutti. Per cui alcune città sono diventate dei laboratori a cielo aperto in cui sono state sperimentate queste nuove soluzioni.

Trattare in così poco tempo dei temi così vasti legati alla promozione del territorio, alla gestione di Smart City e quindi alla gestione di servizi di (inc.) Service nell'ambito delle città digitali fino alla gestione energetica degli spostamenti turistici, alla promozione del territorio, ai social network e veramente velleitario. Noi due anni fa qui a Lucca, proprio in occasione di Lucca Comics and games, abbiamo sperimentato una nuova tecnologia legata ai social network per piattaforme turistiche e noi stessi siamo rimasti sorpresi dai risultati. Io ero lì, abbiamo messo in piedi con Tilab la piattaforma in pochi giorni.

---

<sup>38</sup>Telecom Spa Top Clients.

Lucca Comic nel 2009 ha avuto qualcosa come 180.000 presenze; persone che hanno staccato un biglietto e sono entrate. In tre giorni ci sono stati oltre 400.000 contatti da mobile sulla piattaforma che è stata costruita sia Web che mobile. Il che vuol dire che i partecipanti hanno interagito, condiviso immagini, condiviso percorsi legati non solo all'evento, ma al territorio, quindi sono state costruiti dei percorsi sulle vie del tartufo, via del vino, artigianato, commenti. E questa piattaforma in sei lingue ha attirato interesse anche da parte di chi non era a Lucca. Questa è una cosa che a noi ha colpito particolarmente, perché pensavamo sempre a un discorso aulico legato alla promozione dei beni culturali, invece abbiamo visto che il vero driver di mercato erano: i giovani, l'interesse per i percorsi enogastronomici in cui poi c'era anche il percorso turistico ma non solo. Questo binomio è veramente importante e noi ne dobbiamo tenere conto nella promozione del territorio.

Detto questo, io farò una presentazione sulle tecnologie, anche se andrebbe fatta una analisi proprio degli spunti che sono stati offerti dallo studio della dottoressa Velani, che è molto interessante e sicuramente va approfondito per capire quali sono le motivazioni che spingono i flussi turistici. Perché noi non dobbiamo guardare assolutamente e solo al mercato interno ma dobbiamo guardare assolutamente a come gli altri vedono il mercato nazionale.

Come piattaforme, le tecnologie non mancano; è possibile fornire guide turistiche interattive, offrire sistemi integrati con video (inc.) totem, con tecnologie di ogni genere e valide su qualsiasi terminale. Già oggi sono disponibili allo stand e ve le faremo vedere. Abbiamo attivato soluzioni come l'intelligenza artificiale e con sistemi esperti per cui è possibile interagire e fare domande in linguaggio naturale e noi lo abbiamo attivato in pochi giorni per Lucca e per Lu.Be.C.. Per cui, come facevo vedere prima alla dottoressa Velani, è possibile fare qualsiasi domanda e automaticamente io ricevo la risposta e dove è effettivamente l'informazione, cioè la piantina piuttosto che il relatore, dove andare per il museo, e questo in maniera del tutto naturale, quindi italiano ed inglese, basta un SMS, oppure basta un palmare o un sito Web e quindi si è in contatto con tutto il territorio. Questa è solo una delle tecnologie che si hanno a disposizione, ce ne sono altre legate, per esempio, alla realtà aumentata. Abbiamo sviluppato una piattaforma per tutto il territorio nazionale e possiamo far vedere, sempre allo stand, su Lucca la possibilità di poter indirizzare nella direzione in cui io sono e vedere sostanzialmente i musei, oppure i ristoranti, e quindi vengo guidato in maniera naturale. Le tecnologie da questo punto di vista ci sono tutte; l'importante è sviluppare modelli di business vincenti, sviluppare una analisi di mercato dei flussi turistici e quindi interagire, creare quell'ecosistema tra pubblico e privato che è fondamentale per mantenere una leadership su un mercato, che è quello del turismo e dei beni culturali, che non crediate sia un appannaggio dei paesi come l'Italia.

Citavo prima che durante dei lavori fatti con il Miur e Confindustria per la posizione della piattaforma nazionale sui beni culturali; la posizione che verrà esposta alla Comunità Europea, abbiamo scoperto facendo una indagine che è stato creato un comitato di saggi in cui c'è uno svedese, un olandese e un inglese con il titolo Rinascimento, soluzioni (inc.). Questo volume di 450 pagine, che ho messo in rete sul sito del Miur del gruppo di lavoro, è anche disponibile il link(inc.), loro parlano di Rinascimento chi non lo ha avuto; parlano di tutta una serie di realtà tipicamente italiane e fa un po' dispiacere vedere che gli altri riescono ad acquisire questa leadership a livello internazionale e noi non ci rendiamo

conto di questo. Tenete conto che su questa cosa la comunità europea ha stimato dei bandi di gara su (inc.) tra i 10 e i 15 miliardi di euro; quindi vuole investire in maniera massiccia nel prossimo programma quadro.

Detto questo noi cerchiamo di sviluppare nell'ambito della Nuvola italiana un insieme di soluzioni che mettiamo a disposizione di tutti gli attori della filiera del turismo. Pensate che in Italia abbiamo oltre 2.400 musei, non tutti hanno le capacità degli Uffici, di poter sviluppare soluzioni autonome. Ci sono i piccoli Musei che non hanno le risorse economiche per sviluppare soluzioni tecnologiche. Quello che noi offriamo è la possibilità di poter costruire a costi estremamente ridotti, con un modello di business legato al (inc.) computing, legato all'uso effettivo che si fa delle risorse che vengono comunque contestualizzate per il cliente e messe a disposizione ma che non si pagano finché non si usano e comunque il costo è legato ai ricavi di quel servizio.

Tutto questo va visto nell'ambito dell'approccio e della spinta tecnologica che stiamo dando sulla Nuvola italiana, in cui le infrastrutture, noi abbiamo 12 data center in Italia, ma anche in sud America siamo presenti, in Argentina e in Brasile, ma soprattutto i contenuti devono restare qui da noi. Non è che i contenuti, come succede ora, quando si mette in un cloud esterno i contenuti risiedono oltre oceano, contenuti che sono stati generati in Italia viaggiano al di qua e al di là dell'Atlantico, quando poi chi li ha costruiti e il fruitore finale è sempre in Italia. Questo è un discorso legato anche ai diritti, alla proprietà intellettuale, perché noi non ci stiamo rendendo conto ma stiamo perdendo il controllo di questo. Per cui noi abbiamo fatto una analisi sulle esigenze del turista che ha necessità nei suoi spostamenti nella città d'arte, di tutta una serie di servizi. E quello che succede oggi è che c'è una frammentazione di questi servizi dati da enti con piattaforme o con soluzioni differenti.

Oggi dire che sei su internet o sei su face book non significa assolutamente niente. Se noi andiamo a fare delle ricerche su Google e andiamo a vedere cosa significa la parola "museo", restituisce 41 milioni di risultati. E se andiamo a vedere Museo Toscana, siamo su 2 milioni, oltre i 2 milioni.

Molte applicazioni che si hanno su turismo e beni culturali disponibili in Apple Store la maggioranza hanno zero revue, non li legge nessuno perché non li reputa nemmeno degne, perché mancano i contenuti. Signori i contenuti li abbiamo noi; mandano spesso tecnologie originali. Spesso sono tentativi fatti da piccole aziende che restano lì appese, senza una storia e senza un aggiornamento.

Quindi fare una soluzione di questo genere significa che si devono dare le chiavi dell'aggiornamento e la possibilità di poter gestire e dare molto alla pubblica amministrazione o al museo, o all'attore della filiera del turismo, cioè la piccola amministrazione pubblica deve poter alimentare il proprio sito in maniera autonoma e certificarlo perché da questo dipende il valore dell'offerta.

Capisco che i tempi non ci sono; questo era semplicemente qualche dato su alcune applicazioni che abbiamo creato, legate e contestualizzate in questo caso si Lucca; poi entriamo nel discorso del Mobile (inc.), cioè la possibilità di creare un modello di business in cui la pubblicità diventa uno dei motori per sostenere lo sviluppo di questi servizi da parte della pubblica amministrazione, che non ha in questi momenti risorse adeguate per fare investimenti. Quindi andare in (inc.) computing per contenere i costi infrastrutturali e sviluppare modelli di advertisement per poter autofinanziarsi. Parzialmente queste cose

sono state già introdotte in Virgilio (inc.), se voi navigate vedete già tutto un sistema di promozione e pubblicità legato al contesto, quindi io ricevo delle informazioni che sono legate praticamente alla posizione in cui mi trovo. Queste applicazioni che noi stiamo mettendo in campo sono legate anche a una registrazione sui social network internazionali perché lo straniero che arriva dall'Inghilterra o dagli Stati Uniti è abituato ad usare il suo account face book, quindi entrerà nell'applicazione col suo account face book. Poi qui chiaramente si apre un mondo dietro al quale parlare di profilazione, capacità di risposta, dare informazioni che siano di effettivo interesse. Utilizzando le migliori tecnologie in campo, utilizzando sistemi che puntano all'efficientamento dei processi legati al risparmio energetico, al trasporto, alla mobilità e soprattutto a sistemi esperti di intelligenza artificiale, portano a soluzioni che sono legate al mondo del (inc.) computing.

Volevo parlare del caso Venezia; proprio un piccolo riferimento. Con un consorzio, con l'università e con altre aziende è stato messo a punto un tappeto intelligente; all'inizio la cosa sembrava abbastanza stramba. Invece è estremamente efficiente perché consente, con una serie di sensori, di poter contare le persone, di poter accogliere queste informazioni in maniera del tutto anonima e quindi rispettosa della privacy; consente di poter gestire e di dare su un quadro i percorsi e quindi spostamenti in città d'arte ad elevato afflusso turistico e quindi avere un quadro sinottico completo degli spostamenti nella città. Questo è importante anche per la sicurezza, per poter gestire i piani di emergenza e quanto altro.

Un ultimo riferimento. C'è una piattaforma che noi abbiamo sviluppato per la protezione civile, Cipro, in cui è stato fatto un capitolo particolare per i beni culturali; cioè la possibilità di poter fotografare e mandare georeferenziata la segnalazione da parte di cittadini, Forze dell'Ordine eccetera, su atti vandalici e quindi avere un quadro completo dell'evoluzione della situazione. E qui mi fermo.

## **Intervento di Chiara Francalanci e Fiamma Petrovich <sup>39</sup>**

Il tema che affrontiamo è quello delle nuove tecnologie, di come possano essere strumenti per la conoscenza e la valorizzazione del territorio. L'esperienza che portiamo è l'ascolto delle città, la mappatura di quello che i turisti dicono in internet sui luoghi. Anche in Italia la metà della popolazione è connessa e quasi in toto (85%) è parte di comunità come Facebook, dove spende più di 6 ore nel mese (contro meno di 1 ora sui motori di ricerca). Evidentemente capire quali contenuti sono rilevanti per le comunità online è estremamente importante e le organizzazioni strutturate sperimentano la loro presenza sul web 2.0: tra le Top 100 di Fortune 77 hanno Twitter account, 61 pagine Facebook, 57 canali su YouTube e 36 blog; Twitter è l'ambiente a maggiore crescita tra il 2010 e il 2011.

Tutte le aziende ormai si muovono per fare ascolto, per capire quello che si sta dicendo in questi ambienti. A giugno 2011 un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review evidenziava che, in termini di stati di adozione delle Social Technology, più della metà delle grandi società era dormiente o in testing, con strumenti di ascolto sintattici, a basso costo, che dicono di cosa si parla in termini di parole associate e su cui è possibile fare delle query per avere volumi di parlato, già un primo contributo. Nella fase successiva il

---

<sup>39</sup>Associato Politecnico di Milano - Digital Strategist. Il testo è stato revisionato dalle autrici.

goal che si pongono le organizzazioni è quello di interagire, fare engagement sui social media e in questa fase le esperienze rischiano di essere negative, se non si comincia a capire che l'ascolto deve essere di natura semantica per individuare gli indicatori di prestazioni utili a presidiare gli ambienti social.

I manager vorrebbero capire qual è il sentiment espresso sui loro brand e quale il valore dal traffico sui social media. La Sentiment Analysis è uno degli elementi di attenzione dal punto di vista tecnologico, su cui ci si concentra di più in questi anni.

Nel laboratorio sulla Digital Reputation, al Dipartimento di Elettronica e Informazione del Politecnico di Milano, ci occupiamo di semantica per l'intelligence dei social media.

L'ascolto dovrebbe essere il punto di partenza: per cominciare a pensare a quali contenuti proporre sui social media, la prima cosa da fare è capire cosa le persone dicono dei servizi di cui fanno esperienza, in maniera spontanea, di positivo e di negativo, senza misura, senza mezzi termini e senza diplomazia.

Il nostro primo progetto è stato in partnership con il Comune di Milano, per la direzione marketing territoriale e turismo. Dal punto di vista delle tecnologie in fase iniziale abbiamo fatto una valutazione comparativa degli strumenti disponibili sul mercato, cercandone uno semantico, che permettesse l'analisi di commenti espressi in lingue diverse, in modo da fare una distinzione fra conversazioni di turisti internazionali e locali, con una precisione e una recall che rendano le analisi significative.

È noto che il sentiment aggregato su un brand sui social media è tipicamente positivo. Come regola generale gli utenti esprimono 5 commenti positivi e 1 negativo. Quindi fare sentiment analysis aggregata genera un indicatore sempre positivo, rassicura. Per superare questo limite abbiamo creato una rete semantica, utile a comprendere il linguaggio che gli utenti si scambiano quando parlano di una città, testando il beta sulla base-dati raccolta per il Comune di Milano.

Milano si vuole riposizionare nel turismo degli short break, ha 4 milioni di visitatori ogni anno, in maggioranza business (70%). Altre capitali europee hanno seguito la strada del riposizionamento nel mercato del leisure e Milano si è chiesta: "Possono essere di aiuto i social media?". In USA i social media user sono più della metà dei viaggiatori e sviluppano il 60% dei ritorni, quindi viaggiatori di valore, secondo l'ITB World Travel Report 2010/2011.

Noi siamo partiti nel 2009 con l'idea di fare ascolto sulla parola chiave Milan/Milano che è un caso particolarmente difficile perché solo il 10% delle conversazioni sono relative alla città di Milano, mentre il 90% sono relative alla squadra di calcio, allo scrittore Milan Kundera, alla cantante Alyssa e altre cento identificazioni non pertinenti: era indispensabile una buona disambiguazione, soprattutto perché Twitter è stata da subito la fonte con i flussi più elevanti in termini di volume, in quanto il formato breve si presta a commenti sul posto, anche da telefonino, quindi molto frequenti nell'esperienza di fruizione di una città. Analizzando Twitter ci si è resi conto che la conoscenza di dominio in una rete semantica è predominante rispetto alla conoscenza generale sulla lingua. In altre parole, i nomi propri e la necessità di classificare e catalogare nomi propri ha un peso rilevante. Per esempio su Milano abbiamo circa 20 mila punti di interesse classificati, che raddoppiano su Londra (il nostro benchmark) e altrettanti su Madrid e Berlino. Per confrontare queste metropoli così diverse abbiamo costruito un modello ontologico che si basa sul city brand mapping di Ahnolt. La stessa metodologia era considerata in uno studio

della Camera di Commercio di Monza e Brianza per valorizzare la ricaduta economica degli asset fashion, design, football e musica per l'area metropolitana (e stimare Expo 2015). I valori reputazionali che abbiamo rilevato sui social media hanno una corrispondenza con il valore economico stimato da questo studio. Di cosa si parla in relazione a Milano? Le partite a San Siro sono attrattori, specialmente di Champions League (fino a 10 milioni di euro come ricaduta sul territorio dal punto di vista di indotto turistico). Gli eventi sia legati allo sport sia al fashion sono la categoria più parlata in relazione a Milano dai turisti stranieri (di lingua inglese) e anche quella che polarizza maggiormente pareri positivi e negativi. Invece su Londra un volume prevalente di messaggi – con una buona quota a sentiment positivo - fa riferimento al luogo nel suo insieme (lovemark?): “Finalmente torno a Londra”; “Felice di ritornare a Londra”; “Londra è sempre una meravigliosa città” e così via. Questo risultato è verificato come media delle fonti che abbiamo considerato, quindi non solo su Twitter, ma anche su Facebook (pagine pubbliche), TripAdvisor e Lonely Planet.

In questo contesto le capitali europee vengono rappresentate negli UGC anche come città d'arte? Su Londra, se consideriamo solo l'estate 2011, abbiamo 1,4 milioni di individui che ne fanno oggetto delle proprie conversazioni (c.d. autori), generando quasi 12 milioni di commenti, dei quali mezzo milione attinenti all'Arte e alla Cultura. Nell'analisi di confronto con Berlino, Madrid e Milano i volumi vanno relativizzati (l'Inglese non è la lingua principale in nessuna delle altre città). Se ci limitiamo alle incidenze, il 5% dei commenti su Arte e Cultura a Londra diventano il 3% a Berlino e Madrid e il 2% a Milano; oltre a una differenza di patrimonio artistico tra le capitali, esiste una differente percezione in termini di attrattori del territorio (la Scala è l'unico asset culturale di rilievo per Milano, come anticipato) esiste anche una diversa “social-ability” dei luoghi dell'arte e della cultura. I social media user che viaggiano per turismo leisure preferiscono “vivere” anche i musei in sintonia con uno spirito social appunto, che è quello del quale Londra sembra essere la migliore interprete: i musei londinesi sono musei social, luoghi dove si va, da soli o con amici, si prende il caffè all'interno dell'edificio, si chiacchiera, si legge il giornale, e si guarda anche una mostra. Anche se a Londra percentualmente si parla meno di Arte e Cultura, che di cibo o moda, dei musei ne parlano in tanti (specialmente quando hanno un buon ristorante), i musei sono anche nella vita dei londinesi.

Il microblogging ha reso ciascun presente a un evento con un telefonino testimone di un evento (anche artistico), reporter ancora prima delle agenzie giornalistiche e dei media tradizionali: l'esposizione all'informazione è molto veloce. Se una città ritiene di voler esplorare le modalità conversazionali di twitter, la curatela di un evento è un modo per raccogliere le voci di altri su ciò che sta accadendo nel territorio: abbiamo fatto una sperimentazione a Milano, creando (grazie a paperly) un giornale di contenuti postati dagli utenti (individuati come influencer dalle nostre analisi) durante la Fashion Week (quindi che parlano di moda) e poi la Design Week (quindi che parlano di design). Il Daily, agganciato all'account twitter e al sito del Turismo di Milano, può essere considerato un caso di successo nelle iniziative editoriali “dal basso”, la cui qualità è basata su social intelligence. La frontiera del web semantico più interessante sembra essere quella della generazione di contenuti attraverso algoritmi che valorizzano i contenuti spontanei generati dai clienti dei servizi sui social media. Nei programmi di ricerca del Laboratorio sulla Digital Reputation del Politecnico di Milano è prevista una sperimentazione in questa

direzione, nel tentativo di trasformare le attività di ascolto in risultati concreti di generazioni di contenuti direttamente fruibili dagli stessi clienti.

## **Svegliati Italia! L'arte sarà la tua salvezza, di Piero Muscarà ed Eleonora Zamparutti<sup>40</sup>**

Internet e tecnologie mobile al servizio del patrimonio artistico per valorizzare i beni culturali italiani. Il progetto ARTE.it è una strada per cavalcare la crescente domanda di residenti e turisti.

Con i suoi 47 siti Unesco, 3500 musei, 2000 siti archeologici e il più grande patrimonio d'arte al mondo, l'Italia possiede un tesoro unico. Secondo dati recenti diffusi dall'ISTAT aumenta la capacità media di spesa degli italiani in attività di intrattenimento e cultura (circa 107 € al mese procapite) e l'arte è tra i principali attrattori turistici del Paese, capace di generare oltre 91 milioni di presenze all'anno e oltre 9,4 miliardi di fatturato indotto dai turisti che la visitano. E come rileva una recente indagine del CENSIS<sup>41</sup> l'arte non è solo risorsa utilitaristica (potenziale business 10,2%, attrazione turistica 21,5%) ma anche forza e identità nazionale (27%) e punto da cui ripartire per rilanciare il paese (41,3%).

Raddoppia il numero dei turisti provenienti dalle aree Bric, i nouveaux riches del gran tour contemporaneo attratti sicuramente dallo stile "dolce vita" di Portofino-Capri-Cortina, dalla buona tavola e dal buon gusto ma anche dalla grandiosità di un Colosseo e dalle vivide tele di un Caravaggio. Quello stesso Caravaggio che nel 2010 fa tenne a battesimo una mostra alle Scuderie del Quirinale a Roma facendo il pieno di ingressi (oltre 600mila visitatori) e riscuotendo un tale successo che da allora l'artista è diventato il vessillo dell'arte italiana all'estero tanto da aver dato vita a una vera e propria tournée in diverse tappe. Mentre i visitatori formavano una lunga fila in attesa di accedere alla biglietteria, a nessuno venne in mente di fornire una guida consultabile attraverso gli smartphone che suggerisse percorsi alternativi in città nelle chiese di San Luigi dei Francesi o di Santa Maria del Popolo, custodi di alcuni capolavori del maestro. Opere oltretutto collocate nel luogo per il quale furono concepite, fruibili gratuitamente.

Le tecnologie digitali offrono strumenti per facilitare l'accesso all'informazione anche in mobilità e la costruzione di itinerari di visita individuali. Ma occorre che i dati siano accessibili. Tanto per fare un esempio, sappiamo tutti dove si trovi la Gioconda di Leonardo, ma quanti sanno collocare il disegno del corpo maschile iscritto nel cerchio, il famoso uomo vitruviano del maestro lombardo? (si trova presso le Gallerie dell'Accademia di Venezia). La spiegazione va trovata nell'eccessiva abbondanza dell'offerta e forse anche in una comunicazione legata al lancio di eventi temporanei ma che non tiene conto delle esigenze dell'utente finale.

Mettere a sistema, fare rete, creare progettualità intorno alle bellezze artistiche del nostro patrimonio porterebbe un immenso beneficio per tutti.

Oggi sono milioni gli italiani che ogni giorno utilizzano Internet (26 milioni) e gli smartphone (20 milioni) per informarsi e divertirsi. Un fenomeno globale che vede oltre il 32% della popolazione mondiale connessa alla rete (2,2 miliardi su 6,9 miliardi di esseri

---

<sup>40</sup> Co-Fondatori ARTE.it. Il testo è stato revisionato dagli autori.

<sup>41</sup> Fondazione Censis "Ripartire dalla bellezza per uscire dalla crisi" – Indagine CENIS 2011, pag.11 Gennaio 2012.



umani) crescere ogni anno a un ritmo incessante (+30% annuo) e che nel prossimo decennio porterà online altri 3 miliardi di persone.

E anche in questo contesto in così rapida evoluzione l'arte e la cultura italiane rappresentano un grande interesse per i navigatori del web. Basti pensare che mediamente vengono svolte oltre 7,5 milioni di ricerche al mese su Internet utilizzando la parola chiave "arte" (30% in Italia, 70% nel mondo) e oltre 61 milioni sono i documenti e le informazioni indicizzate dai grandi motori di ricerca generalisti.

Nella lista delle parole più cercate in ambito artistico nel mondo, l'Italia è ai vertici delle classifiche con esempi quali "Leonardo da Vinci" (1,2 milioni di ricerche al mese), "Colosseo" (100 mila ricerche), "Torre di Pisa" (90 mila ricerche)<sup>42</sup>. Numeri importanti che tuttavia non debbono ingannare: come rileva l'indice stilato settimanalmente da Museum Analytics<sup>43</sup> i musei italiani sono tra le istituzioni al mondo meno rilevanti in rete per audience assoluta e per capacità di interazione (Facebook & Twitter), mentre i vertici delle graduatorie sono saldamente in mano a Moma, Victoria&Albert, Tate, Louvre o Tokyo Museum.

Le ragioni della sempre più evidente discrepanza tra la rilevanza del patrimonio artistico italiano e la capacità dello stesso di innescare virtuosamente un sistema di attrazione culturale e di sviluppo economico per il nostro Paese sono molteplici e riassumibili in uno slogan: capacità di fare sistema. In questo senso l'innovazione tecnologica rappresentata da Internet e dai nuovi media è una imperdibile opportunità per realizzare intorno all'arte un motore di sviluppo economico, educativo e culturale per l'Italia.

E' sul solco di queste considerazioni che ARTE.it ha dato vita al primo progetto sistematico di MAPPATURA DELL'ARTE IN ITALIA. Un progetto declinato su più livelli e che ha come obiettivo la messa a sistema del patrimonio artistico italiano grazie all'utilizzo di Internet, del mobile e dei nuovi media digitali.

A partire dal lancio del sito web il 20 novembre 2010 in occasione del Florens, ARTE.it è costante evoluzione. A oggi il progetto di mappatura dell'arte è stato sviluppato partendo da 10 città d'arte italiane, le più importanti per rilevanza artistica e capacità di attrazione turistica: Roma, Venezia, Firenze, Milano, Torino, Genova, Bologna, Napoli, Lecce e Palermo. La mappatura ha riguardato l'individuazione, la georeferenziazione e la redazione di schede descrittive di oltre 10.000 punti di interesse (POI – punti di interesse intesi come musei, monumenti, chiese, gallerie d'arte, opere d'arte), correlati alle schede dei principali artisti italiani e poi organizzati sotto forma di itinerari editoriali e itinerari d'autore. Il tutto collegato a un notiziario dedicato all'informazione in ambito artistico e culturale, aggiornato quotidianamente, 7 giorni a settimana e a un calendario delle mostre e degli eventi artistici che si svolgono in Italia. In termini di rappresentazione delle informazioni ARTE.it propone due metodi: quello tradizionale, sotto forma di elenchi di testi e immagini (estendibile a qualsiasi formato multimediale di contenuto, come video e animazioni), e quello delle mappe interattive. L'accesso a tutti i contenuti è gratuito, via web ([www.arte.it](http://www.arte.it)) e via mobile (per tramite delle 10 applicazioni sviluppate per iPhone e disponibili sempre gratuitamente nell'Apple Store). Tutti i contenuti di ARTE.it sono in lingua italiana. Lo sviluppo dell'edizione inglese è stato già avviato: a oggi è disponibile per la città di Roma.

---

<sup>42</sup> Arte.it, "Arte & Internet" – Ricerca Internet NEXTA 2011.

<sup>43</sup> Vedi il sito web Museum Analytics: [www.museum-analytics.org](http://www.museum-analytics.org).

ARTE.it, oggi divenuta una società indipendente, ha in cantiere molti nuovi progetti per il futuro. Tra questi possiamo citare il progetto di mappatura (web e mobile) della Reggia di Caserta e dei siti UNESCO dell'area casertana che verrà realizzata in collaborazione con la Soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici e Etonoantropologici per le provincie di Caserta e Benevento. Lo stesso sistema sarà adottato per mappare anche l'area territoriale di Aquileia con il contributo della Fondazione Aquileia. Un altro importante progetto per lo sviluppo di progetti di mappatura interattiva dei percorsi letterari italiani è attualmente in fase di studio con la Società Dante Alighieri, Ente Morale che ha il compito di tutelare e diffondere la lingua e la cultura italiane nel mondo, rappresentata da 97 comitati in Italia e 423 comitati nel resto del mondo.

ARTE.it si propone oggi come la prima piattaforma tecnologica italiana indipendente dedicata all'arte e ai beni culturali. Un metodo semplice per procedere velocemente e in termini di massima efficienza economica alla messa a sistema del patrimonio artistico e culturale italiano da parte di tutti gli stake-holder del sistema Italia (pubblica amministrazione, musei statali e locali, enti culturali e territoriali sia pubblici che privati, fondazioni, editori ..). La piattaforma di mappatura di ARTE.it è infatti aperta a collaborazioni e partnership con quanti desiderino concretamente accelerare la messa a sistema del patrimonio artistico del nostro paese. In questo senso le possibilità di collaborazione che ARTE.it offre ai propri interlocutori sono diverse: dalla digitalizzazione di contenuti e risorse informative, alla georeferenziazione e mappatura interattiva, allo sviluppo di soluzioni tecnologiche dedicate per Internet, alla realizzazione di applicativi per telefonia mobile, sino all'integrazione di basi dati dinamiche in chiave Open Data e Open System. Con il duplice vantaggio di mettere poi a disposizione dei partner un sistema di comunicazione su Internet e su mobile già attivo, in grado di correlare le future nuove mappe locali con quelle già esistenti favorendo correlazioni e scambio di informazioni native tra diversi enti e sistemi su scale geografiche, territoriali e tematiche le più varie.

Oggi in Italia servono nuove risorse e soprattutto un diverso approccio da parte degli stake-holder per affrontare la nuova sfida che porti l'arte e le opere lì dove oggi gli interessi individuali si aggregano: Internet ad esempio, e perché no nelle terre virtuali dei social network.

In ballo ci sono cifre non trascurabili: l'industria culturale nel nostro paese ha superato i 68 miliardi di Euro, pari al 4,9% del Pil. Secondo l'Organizzazione mondiale del turismo delle Nazioni Unite, la spesa turistica internazionale è triplicata negli ultimi due decenni.

Ma l'Italia perde colpi e il contributo del turismo alla crescita del prodotto diminuisce: il patrimonio artistico che secondo il World Economic Forum è il forte internazionale, va valorizzato. La strada per avviare un nuovo Rinascimento deve tenere conto anche di questo.

### 3. IL RECUPERO COME LEVA DI VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

#### **La rigenerazione delle periferie urbane nell'ambito del Piano Città, di Massimo Ghiloni<sup>44</sup>**

La rigenerazione urbana rappresenta un nodo essenziale per il futuro, nella consapevolezza che una politica di rinnovamento del patrimonio edilizio è importante sotto molteplici profili:

- economico, perché il settore delle costruzioni rappresenta un motore formidabile per l'economia con riferimento non solo all'attività di vera e propria costruzione, ma anche a quella sviluppata con l'indotto
- sociale, perché il recupero urbanistico ed edilizio rappresenta il punto di partenza per il superamento di situazioni di degrado e marginalizzazione
- ambientale, perché gli interventi di adeguamento strutturale e impiantistico improntati a criteri di sostenibilità ambientale, di sicurezza statica e di efficienza energetica contribuiscono alla riduzione di consumi, costi ed emissioni, come richiesto anche dal Protocollo di Kyoto.

La rigenerazione urbana deve però essere attuata attraverso un nuovo approccio alla città. Nelle politiche di recupero è necessario trovare un punto di equilibrio tra la cultura della conservazione e l'esigenza fondamentale del vivere quotidiano: occorre conservare ciò che effettivamente ha una valenza artistica e culturale o comunque storica avviando in parallelo una politica di rinnovamento anche tramite la sostituzione edilizia che tenga conto dei costi e della domanda di mercato.

Occorre infatti uscire dalla logica del singolo intervento a carattere puntuale per dare vita ad una serie di opere integrate, diversificate ma collegate l'una all'altra, con presenza di una molteplicità di funzioni, non solo quella abitativa: gli interventi da mettere in moto devono infatti rispondere alle esigenze di una domanda che richiede sempre più spesso l'integrazione della funzione residenziale con attività commerciali, terziarie, direzionali, turistico-ricettive ed anche culturali e per il tempo libero.

Fino ad ora i numerosi strumenti predisposti a livello normativo per favorire i processi di riqualificazione pur caratterizzati da una complessità di soggetti, interventi e funzioni, non hanno centrato a pieno l'obiettivo prefissato e alcuni sono rimasti sostanzialmente sulla carta, a causa di problemi tuttora irrisolti (ad esempio, l'assenza di norme efficaci finalizzate al superamento della proprietà frazionata, il rapporto con la strumentazione urbanistica vigente, ecc.).

Il "Piano per la città" deve costituire infatti un modello di intervento da adattare alle diverse vocazioni territoriali, finalizzato ad avviare un progressivo processo di rinnovamento urbano, basato su un disegno strategico, unitario e condiviso in grado di intervenire diffusamente sull'intera città.

Un progetto globale per la città basato su snellimenti procedurali, incentivi urbanistici, equilibrio tra interessi sociali ed economici.

---

<sup>44</sup> Direttore Legislazione Mercato Privato ANCE. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Questo perché non basta ristrutturare fisicamente lo spazio, specialmente se in modo isolato ed episodico, occorre operare nell'ambito di progetti/programmi organici anche nell'ottica di un'azione più generale contro l'emarginazione socio-economica di chi vi abita proprio perché gli interventi urbanistici sono solo il primo passo per superare il degrado.

Tutto ciò nella consapevolezza che la società cambia, le esigenze cambiano, le condizioni di vita cambiano e quindi anche il territorio deve cambiare, deve trasformarsi attraverso un'urbanistica per operazioni.

È necessario diffondere una nuova cultura di governo e sviluppo della città, nella convinzione che l'efficienza del governo urbano è la via per acquisire il vantaggio in termini di sviluppo economico, attraverso la qualità della vita e l'attrattività nella partita della globalizzazione.

Questo vuol dire anche costituire un nuovo rapporto pubblico privato basato su imparzialità, trasparenza, pubblicità, partecipazione al procedimento e responsabilizzazione, riconoscendo al contempo le capacità propositive e realizzative delle imprese.

In tale contesto è essenziale e pregiudiziale assicurare certezze in un quadro di regole predefinite, in modo che una burocrazia troppo spesso impermeabile alle innovazioni non possa essere di ostacolo e vanificare ogni azione di rinnovamento.

Altro elemento dal quale non si può prescindere è il fattore tempo sia a livello di pianificazione e di attuazione dei piani stessi sia quando ad esempio si presenta un'istanza alla pubblica amministrazione: deve essere affermato e garantito il diritto alla risposta entro un termine perentorio pena il ricorso al silenzio assenso o all'autocertificazione con azione di risarcimento danni nei confronti dell'amministrazione per inadempimento.

Quindi certezza dei tempi, delle regole e delle decisioni e soprattutto semplificazione procedurale.

Uno dei principali ostacoli ai programmi di riqualificazione è rappresentato, indubbiamente, dalla struttura stessa delle periferie, caratterizzate da edifici condominiali, con una grande parcellizzazione delle proprietà, oltre che piccole e medie strutture commerciali.

In tali contesti, per poter attuare un effettivo programma di riqualificazione, attraverso anche interventi di demolizione e ricostruzione, è necessario incentivare i privati a lasciare le proprie abitazioni/locali commerciali per consentire l'attuazione degli interventi stessi.

Andranno, pertanto, preventivamente realizzati appositi alloggi con le necessarie infrastrutture, la cd. edilizia temporanea, destinata ad ospitare i proprietari degli immobili oggetto di riqualificazione, i quali potranno poi valutare se la permanenza in queste abitazioni debba essere temporanea o definitiva in base ad una loro libera scelta.

La convenienza di un simile programma di riqualificazione sarà sia per i privati proprietari che vedranno i rispettivi immobili subire un'importante incremento di valore, trovando nel frattempo una adeguata sistemazione, sia per tutta la collettività in quanto viene assicurato un reale processo di rigenerazione urbana, che altrimenti difficilmente si potrebbe perseguire, con positive ripercussioni anche nelle aree limitrofe, per il cd. effetto domino.

Inoltre, per quanto riguarda l'edilizia temporanea questa, una volta esaurita la sua funzione, per la parte non opzionata, potrà essere utilizzata per far fronte alle esigenze

abitative di alcune categorie di soggetti, che pur non appartenendo a ceti cd. indigenti hanno difficoltà di accedere all'abitazione, quali giovani coppie, studenti, lavoratori fuori sede, con evidenti benefici anche in termini sociali.

Al contempo, andranno previsti appositi incentivi per le imprese, in particolare si potrebbero introdurre:

- semplificazioni procedurali, specialmente per il processo pianificatorio così da assicurare maggiore certezza nei tempi di realizzazione,
- forme di premialità da utilizzare nelle aree oggetto di riqualificazione.

In primo luogo, quindi, occorrerà individuare le aree da destinare alla cd. edilizia temporanea e conseguentemente gli ambiti territoriali che, a causa delle condizioni di accentuato degrado sia edilizio sia urbanistico, necessitano di rientrare in un programma di riqualificazione.

In altri termini, il Comune dovrebbe preconstituire un patrimonio di aree dove realizzare gli alloggi per i residenti nelle zone oggetto degli interventi di demolizione e ricostruzione: aree che possono derivare dall'applicazione della perequazione urbanistica ovvero da obblighi di cessione delle stesse, in ambiti individuati dal Comune.

Relativamente alle procedure e agli strumenti da utilizzare, occorrerà innanzitutto promuovere forme di adesione volontaria dei proprietari degli immobili, in modo da ridurre le ipotesi di conflitto e contrasto, oltre che assicurare tempi certi di realizzazione.

Per superare possibili inerzie si può applicare la disciplina di cui all'art. 27 della legge 166/2002, che consente alla maggioranza assoluta delle proprietà degli immobili, ricompresi nel piano attuativo, di acquisire in via coattiva le aree e le costruzioni dei proprietari non aderenti.

Per quanto riguarda, il rapporto privatistico tra proprietari ed imprese di costruzione si possono prevedere due distinte ipotesi:

- i privati possono cedere le proprie quote alle imprese o conferire alle stesse apposito mandato con rappresentanza;
- le imprese possono consorzarsi con i privati proprietari.

Sotto il profilo pubblicistico, invece, l'amministrazione dovrà indire una apposita gara ad evidenza pubblica per la selezione delle relative proposte di riqualificazione e la conseguente concessione delle aree dove realizzare alloggi temporanei.

Il passaggio successivo è rappresentato dalla stipula della relativa convenzione, ove andranno definiti obblighi, garanzie e tempistiche, nonché le sanzioni per le inadempienze sia pubbliche sia private.

L'approvazione del programma comporta la dichiarazione di pubblica utilità, indifferibilità ed urgenza delle opere previste, in quanto la riqualificazione è di interesse pubblico e deve essere perseguita pena il degrado delle nostre città.

## **Partenariato Pubblico Privato e Project Financing: strumenti di valorizzazione, di Eduardo Gugliotta<sup>45</sup>**

L'ampliamento della propria attività al settore dei Beni culturali, avvenuto da pochi anni, è il motivo della presenza dell'Istituto per il Credito Sportivo a Lu.Be.C., che potrebbe sembrare strana a molti di voi.

E' opportuno chiarire brevemente che il "Credito Sportivo" è l'ultima banca pubblica rimasta in Italia, fondata nel 1957, su iniziativa del Governo, dalla BNL e dal CONI per colmare il deficit di infrastrutture sportive attraverso il credito agevolato, ed è attualmente partecipato, oltre che dai fondatori, dalla Cassa DD.PP. e dalle principali banche italiane.

ICS finanzia tutti i soggetti pubblici e privati che perseguono, anche indirettamente, finalità ricreative e di sviluppo dei beni e delle attività culturali, per interventi strutturali su luoghi ed immobili destinati ad attività culturali o strumentali ad essa, iniziative di sostegno e sviluppo delle attività culturali ed ogni altra attività ed investimento connessi al settore dei beni e delle attività culturali.

Oggi vorrei evidenziare il ruolo svolto da alcune forme di Partenariato Pubblico Privato (il complesso delle forme di collaborazione pubblico-privata per la realizzazione e gestione di opere pubbliche o di pubblico interesse) nei processi di sviluppo dell'impianistica sportiva, storicamente in larghissima parte di proprietà pubblica, e che quindi ha particolarmente risentito delle restrizioni alla finanza locale degli ultimi anni. Tra gli effetti indotti dalle predette restrizioni c'è stato anche quello di ridurre drasticamente le garanzie fideiussorie rilasciate dagli EE.LL., in base all'art. 207, 3° co. del TUEL, a favore di terzi per l'assunzione di mutui destinati alla realizzazione o alla ristrutturazione di opere a fini culturali, sociali o sportivi, su terreni di proprietà dell'ente locale.

Le forme di partenariato potrebbero quindi trovare utile applicazione anche nei processi di valorizzazione dei beni culturali, ad esempio nell'ambito del Federalismo demaniale, per i quali è da tempo in atto il tentativo di un più efficace coinvolgimento dei privati nella gestione.

La difficile "bancabilità" di molti soggetti gestori di impianti sportivi e di strutture culturali, spesso abituati ad essere assistiti più che finanziati, penso in particolare al vasto mondo dell'associazionismo, accomuna la riflessione su strumenti in grado di guidare i soggetti coinvolti, pubblici e privati, nell'analisi ed individuazione di tutto ciò che è in grado di estrarre valore dalla struttura gestita, per renderne sostenibile la gestione e possibile una fruizione al passo coi tempi, a seguito di un generale innalzamento qualitativo dei livelli di domanda degli utenti.

L'ICS è oggi in grado di intervenire a supporto dei soggetti coinvolti nelle operazioni di PPP anche fornendo consulenza nelle varie fasi di procedimenti più complessi rispetto alle tradizionali forme di realizzazione di OO.PP. come l'appalto.

Nelle varie forme di PPP assume centralità lo Studio di Fattibilità, strumento di pianificazione territoriale ed economica che consente l'identificazione e la quantificazione dei lavori, è un documento da porre a base di gara nei procedimenti di Finanza di progetto

---

<sup>45</sup> Responsabile Ufficio Supporto Commerciale e Marketing ICS. Il testo è stato revisionato dall'autore.

di cui all'art. 153 del Codice dei contratti e deve consentire alla P.A. l'identificazione, la specificazione e la comparazione, ove possibile, di diverse modalità di realizzazione di OO.PP. (tecnologiche, organizzative e finanziarie), attraverso un livello di approfondimento graduato in relazione alla tipologia e complessità dell'intervento da realizzare.

Nella scelta del modello di realizzazione dell'intervento mediante PPP lo S.d.F. deve verificare il quadro normativo e regolatorio compatibile con l'intervento, i rischi trasferibili al soggetto privato, la contrattualizzazione delle rispettive responsabilità, la capacità organizzativa e la presenza del know how della P.A. per intraprendere un'operazione di PPP, un'analisi dei costi di gestione e finanziari, la possibilità di praticare un sistema di pagamenti da legare a prefissati livelli quantitativi e qualitativi in sede di gestione, la tariffabilità dei servizi da erogare e la disponibilità dei fruitori a pagare tali servizi, la presenza del c.d. Value for Money ossia del beneficio in termini finanziari derivante dal ricorso al PPP.

Il Project Finance (Finanza di Progetto) è una modalità di finanziamento che si basa sulla capacità di una iniziativa di ripagare l'indebitamento, contratto nella fase di costruzione, con i flussi di cassa generati dalla sua successiva gestione. Nella realizzazione di un'opera pubblica, la P.A. affida al Privato un contratto consistente nella progettazione, costruzione, finanziamento (in tutto od in parte) della costruzione, la gestione dell'opera realizzata e dei servizi erogabili per un determinato periodo di tempo e l'incasso diretto delle tariffe degli utenti o la garanzia della P.A. del pagamento di un canone per i servizi prestati.

Le due forme principali di applicazione del PPP contrattuale, previste dalla normativa (D.lgs. 163/2006 "Codice dei Contratti pubblici di Lavori e Forniture"), sono la concessione di lavori (art. 143) e la finanza di progetto (art. 153) per la quale sono previste 4 procedure a seconda che l'iniziativa sia pubblica o del promotore privato e la selezione del progetto e del concessionario avvenga in un'unica fase o in due.

Nel project financing il privato collabora già nella fase progettuale con positivi ritorni a livello gestionale e quindi un miglior servizio e benefici costi/ricavi, il progetto è maggiormente definito e ciò consente di determinare con precisione i costi ottenendo la certezza della spesa complessiva, le tempistiche si accorciano perché il privato è incentivato a terminare velocemente l'opera poiché i ricavi derivano dalla gestione dell'impianto, la qualità e migliori tecniche costruttive sono incentivate poiché una cattiva qualità o tecniche superate comportano maggiori oneri gestionali e di manutenzione sul promotore del progetto che deve gestire per 20 o 30 anni l'impianto, si ottiene una gestione qualificata ed efficiente delle opere realizzate, la pluralità di soggetti coinvolti comporta però una notevole complessità in capo al promotore del progetto.

La P.A. deve prestare attenzione alla predisposizione dei contratti di concessione di costruzione e gestione, effettuare una corretta e chiara allocazione dei rischi (di progettazione e costruzione, di disponibilità del servizio e di domanda) al soggetto che può controllarli e gestirli al meglio e al minor costo, predisporre un sistema di incentivi e sanzioni per il Concessionario per il rispetto dei tempi con previsione di clausole per riequilibrare il contratto in casi predeterminati di alterazione dell'equilibrio del Piano Economico Finanziario concordato, predisporre dei capitolati prestazionali per le modalità di gestione e gli standard quali-quantitativi del servizio, prevedere un potere di vigilanza e

monitoraggio da parte della PA sull'esecuzione della concessione e sugli standard del servizio offerto.

Si è recentemente sviluppato anche il leasing finanziario (nel quale l'impresa acquista il bene da mettere a disposizione della PA utilizzatrice) e quello immobiliare *in costruendo* (caso nel quale lo realizza) - art. 160 bis D.Lgs 163/2006 - un appalto pubblico di lavori per la realizzazione, l'acquisizione ed il completamento di opere pubbliche o di pubblica utilità messe a disposizione della PA per un periodo di tempo, dietro pagamento di un canone prefissato con opzione di riscatto della proprietà del bene al termine del periodo contrattuale ad un prezzo prefissato.

La proprietà del bene realizzato è del privato, ma l'opera è considerata pubblica ai fini edilizi, urbanistici ed espropriativi ed è spesso realizzata su area concessa dall'amm.ne aggiudicatrice in diritto di superficie, per un periodo più lungo di quello previsto dalla locazione, fino all'esercizio da parte della stessa dell'eventuale riscatto.

L'utilizzo del leasing finanziario è più adatto per la realizzazione di opere destinate all'utilizzazione diretta della pubblica amministrazione o in cui risulti assente o scarso l'aspetto gestionale.

Principali vantaggi: minore impatto sul bilancio pubblico (canone annuo per Patto Stabilità); realizzazione "chiavi in mano" dell'opera in tempi rapidi e prefissati; eliminazione dei rischi legati a perizie suppletive, contenziosi, revisioni prezzi; costo certo e definito sin dall'aggiudicazione; trasferimento di parte dei rischi. Principali criticità: non elude i vincoli di finanza pubblica; richiede perfetta definizione del contratto e scelta di un partner tecnico affidabile; maggiori costi per EE.LL. rispetto ai mutui e quindi va usato se gli altri vantaggi sono complessivamente superiori ai predetti costi; prevedere consistente durata residua del diritto di superficie oltre la scadenza del contratto di locazione ed escludere obbligo di riscatto per evitare l'equiparazione contabile al mutuo.

## **Tia puntuale, case popolari ecologiche, bilancio socio-partecipativo, di Giorgio del Ghingaro<sup>46</sup>**

Primo Comune italiano ad avere aderito alla strategia "Rifiuti Zero", è un'eccellenza in campo della gestione dei rifiuti. Grazie alla raccolta "porta a porta", Capannori ha raggiunto l'82% di differenziata. Altro passo in avanti con l'applicazione della Tariffa Puntuale, al via da novembre. Il sistema premierà i cittadini più virtuosi: quelli che produrranno meno rifiuti pagheranno meno.

Capannori, inoltre, punta all'obiettivo "Emissioni Zero" entro il 2050. Nella frazione di Marlia nel gennaio 2011 sono state inaugurate le prime case popolari ecologiche della Toscana. L'edificio, suddiviso in 5 alloggi, ha un fabbisogno energetico 6 volte inferiore a quello della media delle abitazioni italiane.

A Capannori, infine, la popolazione può decidere quali opere pubbliche realizzare, grazie al bilancio socio-partecipativo "Dire, fare, partecipare". Ottanta cittadini estratti a sorte si riuniscono assieme ai tecnici comunali per conoscere le attività dell'ente e prospettare gli interventi da finanziare con un budget di 400.000 euro. Le ipotesi di opere saranno

---

<sup>46</sup> Sindaco del Comune di Capannori. Il testo è stato revisionato dall'autore.



vagliate dalla popolazione a dicembre, durante la settimana del voto. Sarà l'intera comunità, quindi, a decidere quali interventi eseguire.

## **Il territorio come progetto di successo tra pubblico e privato: Borgo Lanciano nelle Marche, di Vittorina Nori Zuffellato<sup>47</sup>**



Borgo Lanciano, Relais Benessere 4 stelle superior, si trova nel cuore delle Marche, adiacente a Castelraimondo, situata a pochi chilometri da Camerino, in provincia di Macerata.

Il Borgo si estende per 8 ettari all'interno di un ampio parco circondato dalle morbide e verdi colline marchigiane.

Posizione privilegiata per chi vuole raggiungere luoghi di interesse naturalistico, storico, culturale, artistico ed enogastronomico della Regione.

Se ripenso a ritroso, mi ritrovo a camminare nel borgo ancora fatiscente, con le case abbandonate, le strade sommerse dal fango, un luogo dimenticato. Pochi avrebbero pensato che sarebbe diventato in breve tempo la struttura che oggi possiamo utilizzare.

Grazie a un progetto di ristrutturazione durato 5 anni, dove i principi della bioarchitettura sono stati applicati completamente (intonaci di calce, cotto non trattato, materiale di recupero), quelle case abbandonate si sono trasformate in un albergo diffuso, inaugurato nel marzo 2005.

Per rispettare scrupolosamente l'architettura e l'armonia millenaria del territorio, abbiamo scattato migliaia di fotografie delle case, delle fattorie, dei luoghi che ci circondano per trovare lo stile esatto che si sposasse interamente con l'esistente.

E' stato molto interessante vedere personalmente i contadini del circondario che per mesi si sono dati appuntamento presso il Borgo, arrivando con trattori colmi di pietre di

---

<sup>47</sup>Presidente Borgo Lanciano. Il testo è stato revisionato dall'autore.

recupero, che sono state utilizzate nella ristrutturazione e nella realizzazione dei nuovi fabbricati.

Una fornace locale per due anni ha lavorato esclusivamente per noi alla realizzazione dei pavimenti in cotto dei vari spazi (camere, bagni, saloni, ecc.).

Significativo è stato per me la possibilità di lavorare con artisti di eccezione, scelti appositamente per le loro tecniche e per la loro anima, che hanno prodotto opere che oggi ornano le camere, gli spazi esterni, e il ristorante dove si può vedere la mano di Vincenzo Nizzardo.

Sin da subito, da quando mi trovai a vederlo nel suo stato decadente e fatiscente, provai una forte energia positiva, che mi portò a pensare al Borgo come un luogo di ospitalità, un luogo di benessere e relax dove le persone possono venire per sentirsi bene come a casa propria.

Sono quindi sorte 50 camere, di cui 9 suite, un centro benessere attrezzato di piscina interna ed esterna, un ristorante di alto livello, un centro congressi con 8 sale completamente attrezzate con tecnologie all'avanguardia, un'area per matrimoni e banchetti.

Molto importante è stato anche il relazionarsi con le amministrazioni pubbliche, che hanno subito capito l'importanza del mio progetto per lo sviluppo turistico del loro territorio e che si sono adoperate affinché tutte le procedure burocratiche si svolgessero nel migliore dei modi.

Dopo 6 anni dall'inaugurazione del Borgo, posso ritenermi molto soddisfatta della scelta fatta. Il Borgo è stato il volano essenziale per far decollare un territorio lontano dai circuiti turistici tradizionali.

#### **4. IO POSTO, TU CHATTI, NOI CLICCHIAMO. COME FARE MARKETING E COMUNICAZIONE CULTURALE NELL'ERA DEL DIGITALE**

##### **Produzione e distribuzione di informazioni turistiche nell'era del digitale, di Carlo Montisci<sup>48</sup>**

Desidero fornire fin da subito il senso del mio contributo: la principale conseguenza dell'introduzione delle tecnologie digitali nell'informazione turistica è la progressiva fusione fra questa e la promozione. Per questo credo si debba oggi parlare di un'attività complessa che possiamo definire promoinformazione.

Facciamo un piccolo passo indietro... la tradizionale distinzione fra informazione e promozione turistica individuava nella prima un servizio dedicato al turista durante il soggiorno di vacanza e nella seconda l'attività dedicata ad orientare la scelta della destinazione prima della partenza. Si trattava di attività svolte con strumenti tradizionali principalmente dagli Enti Pubblici.

La diffusione delle tecnologie informatiche nella Pubblica Amministrazione ha fortemente influenzato queste due attività, che tendono a divenire sempre più elementi di un unico processo che supera i tradizionali limiti di tempo, spazio e lingua che l'informazione e la promozione turistica avevano nelle epoche precedenti.

I limiti di tempo sono superati perché il contenuto informativo/promozionale è disponibile in qualsiasi momento essendo fruibile in rete; i limiti di spazio sono superati perché i supporti mobili rendono questi contenuti fruibili in ogni luogo; i limiti di lingua sono superati perché i contenuti possono essere resi disponibili in più lingue.

La promoinformazione nasce quindi come conseguenza della possibilità di offrire al turista i contenuti di suo interesse nella modalità a lui più congeniale. Per questo l'informatica ha modificato l'approccio al marketing turistico spostando l'attenzione dal "messaggio promozionale" al "dialogo promozionale". Una complessa offerta di applicazioni rende possibile scomporre e ricomporre il contenuto promoinformativo in funzione della specifica esigenza del destinatario, stabilendo uno scambio continuo fra il produttore dei contenuti e il destinatario.

Questo approccio attribuisce un ruolo strategico alla capacità di produrre contenuti di alta qualità, multilingue e rielaborati per ogni tipologia di fruitore. Si tratta di un problema notevole per la promoinformazione istituzionale che deve continuamente scontrarsi con il problema dei tagli ai bilanci pubblici. Tuttavia, senza entrare nello specifico in quanto esula dal tema in questione, si può valutare un nuovo ruolo del tradizionale Ufficio Informazioni e Accoglienza Turistica (IAT), concepito principalmente per fornire informazione all'utente in viaggio, trasformandolo in un produttore di contenuti multilingue per tutte le forme di diffusione delle informazioni turistiche offerte dalle tecnologie digitali. Gli uffici IAT, se ben attrezzati dal punto di vista informatico, possono svolgere un ruolo strategico nelle campagne di promoinformazione di una destinazione turistica in quanto la loro tradizionale capacità di offrire contenuti personalizzati all'utente può divenire un potente strumento di marketing operativo.

---

<sup>48</sup> Esperto di marketing. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Il primo passo per utilizzare al meglio le opportunità offerte dalle tecnologie informatiche consiste, dunque, nel predisporre e garantire nel tempo un sistema capace di produrre i contenuti. Tenendo presente che i media non sono neutri rispetto al contenuto, perché ad ognuno corrisponde uno specifico “linguaggio”, questo centro produttore di contenuti dovrà porsi in primo luogo l’obiettivo di realizzare una grande database, una wikipedia della destinazione.

Una prima riflessione riguarda pertanto la grande quantità di contenuti che possiamo distribuire a costi contenuti. Ragionando per macrocategorie, il database dovrà avere informazioni su:

- **Beni primari:** ampia schedatura di beni archeologici; beni artistici e monumentali; tradizioni; beni naturalistici ed ambientali; pratiche sportive, etc...
- **Calendario eventi:** schedatura continua da parte degli stessi organizzatori di tutti gli eventi del territorio
- **Catalogo dell’offerta:** schedatura di tutti i servizi utilizzati dal turista: strutture ricettive e di ristorazione, bar, noleggi, guardie mediche, ospedali, distributori di benzina, artigianato tipico, etc...

La schedatura di tutti questi contenuti deve tenere conto del fatto che potranno essere fruiti in momenti diversi, da persone molto diverse fra loro. Per questo è necessario per ogni voce del database prevedere una “scheda base” che contenga: descrizione sintetica; descrizione ampia (ampia secondo i parametri della lettura da schermo); indirizzo; telefono; orari; foto; georeferenziazione; traduzioni in inglese, francese, tedesco, spagnolo.

La ricchezza di questi contenuti è necessaria perché, come sarà illustrato in seguito, la situazione in cui vengono ricercati i contenuti rende l’utente più interessato ad alcuni di essi e meno ad altri in funzione delle specifiche esigenze del momento.

Realizzato il database è necessario renderlo disponibile online per ottimizzare le potenzialità offerte dalla tecnologia digitale.

Ora è possibile ragionare sulla distribuzione dei contenuti. In questo contributo si propone una logica basata non tanto sulle applicazioni disponibili per i differenti supporti, ma sul supporto in quanto tale perché consente di concepire la promoinformazione avendo cura della specifica situazione in cui si trova il fruitore (turista attuale o potenziale) e dei punti di forza di ciascuno di essi.

Una prima riflessione riguarda la carta che mantiene un indubbio fascino e una sua praticità. Tuttavia i contenuti del nostro database per essere distribuiti con un supporto cartaceo devono fare i conti con gli elevati costi di produzione, aggiornamento e distribuzione. L’esperienza insegna che queste problematiche non sono gestibili se non a costi molto elevati, come dimostrano gli errata corrige allegate al materiale; la limitatezza delle informazioni fornite; l’aggiornamento e la disponibilità saltuarie; l’inefficacia informativa per l’ “accaparramento compulsivo” da parte dei turisti. La carta non sarà soppiantata dal digitale ma a mio parere dovrà essere utilizzata come strumento informativo di base “all’arrivo” (cartina con le informazioni di base e il rimando al web per il resto) distribuito in grande quantità e come prodotto di alta qualità e alto valore distribuito a pochi opinion leader o ospiti speciali. Le produzioni intermedie sono

destinate a non avere più senso perché troppo limitate nei contenuti rispetto alle tecnologie digitali e troppo costose per essere distribuite in grande numero.

Il primo supporto digitale su cui ragionare per la promoinformazione è il Personal Computer. L'utilizzo avviene di norma in un contesto comodo e relativamente rilassato come la casa o l'ufficio, per questo i contenuti del nostro database territoriale possono essere forniti in grande quantità e dettaglio. L'applicazione primaria per il pc è il sito/portale web con cui, oltre a fornire contenuti, è possibile costruire un rapporto con il visitatore grazie all'interazione che si è creata con il web 2.0. In particolare meritano di essere citate alcune funzioni che oggi è possibile attivare con una certa facilità: "crea il tuo itinerario" per costruire itinerari personalizzati unendo i vari punti di interesse proposti nelle singole schede; "carica il tuo video" e "lascia un tuo commento" per stimolare la tendenza social nella navigazione internet che può essere amplificata dal legame fra il portale e i social network (facebook, twitter, etc...). Il dialogo con il turista può essere attivato in maniera più strutturata con le newsletter che consentono di diffondere le proposte legate, in particolare, agli eventi.

Un supporto più adatto a contesti affollati e rumorosi è il totem online. Posizionato nei luoghi in cui si concentra un numero rilevante di turisti (stazioni, piazze, etc...), il totem ha la funzione di fornire un'informazione veloce relativa a contenuti essenziali: indirizzo, telefono, distanza dei luoghi dal totem stesso, mappe, etc... Percorsi e informazioni più dettagliate possono essere fornite tramite la stampa, ma è opportuno che questa funzione sia condizionata al pagamento dei costi perché si rischia di riprodurre le problematiche esposte in precedenza per il cartaceo. La grafica deve essere essenziale e soprattutto la navigazione deve essere "guidata" perché l'utente in queste situazioni non si trova in un ambiente che favorisca la sperimentazione del mezzo.

Un nuovo modo di distribuire i contenuti del database online è la tecnologia mobile. Lo sviluppo dell'hardware in questi ultimi anni (cellulare, smartphone, tablet<sup>49</sup>) ha moltiplicato le opportunità di fruire dei contenuti in situazioni differenti: dalla fruizione veloce per acquisire informazioni funzionali alla necessità del momento (in auto, stazioni, per la strada, etc...), alla fruizione rilassata (in treno, sala d'attesa, spiaggia, etc...). La necessità di rispondere a esigenze così differenziate impone che l'offerta di informazioni sia graduata su più livelli: contenuti essenziali (indirizzo, telefono, distanza dei luoghi, mappe, etc...) subito disponibili; percorsi e informazioni più dettagliate per chi è interessato e si trova nella situazione per esplorare tutti i contenuti.

La necessità di rispondere ad esigenze così diverse, oltre alla particolare dimensione degli strumenti mobili, impone l'offerta dei contenuti in maniera differenziata. Per citare le modalità più comuni:

1. **Microsito:** riproduce il sito con una struttura semplificata per smartphone e tablet. Le informazioni sono georeferenziate rispetto al soggetto che ne fruisce e possono essere proposte tutte le informazioni presenti nel database.
2. **Applicazione:** fornisce i contenuti per una fruizione anche offline e studiata per lo strumento. Appare sempre più necessario, nel turismo, garantire la funzionalità delle App in modalità offline per evitare che al turista straniero l'utilizzo dell'applicazione, in assenza

---

<sup>49</sup> In questo contributo si usano i termini smartphone e tablet in senso ampio, comprendendo anche le tecnologie Apple

di wifi, generi costi molto elevati. Per questo è opportuno che l'App contenga informazioni essenziali per il raggiungimento dei luoghi catalogati nel database (punti di interesse e servizi).

3. **SMS:** fornisce brevi contenuti di testo che rimandano ad altri supporti. Molto utile se si ha una base dati ampia e targetizzata.

A mio parere, la nuova frontiera della promoinformazione è collegata alle tecnologie mobili. Utilizzando strumenti come il QRcode o la realtà aumentata è divenuto possibile far dialogare la realtà fisica con la realtà virtuale. Le informazioni possono essere fornite "su richiesta" nel luogo e nel momento in cui queste sono utili, e inoltre possibile monitorare le richieste, collegandole al luogo di fruizione, per profilare il turista.

Si apre quindi un nuovo scenario in cui il dialogo fra turista e Ufficio IAT avverrà su contenuti relativi alla specifica esperienza di soggiorno. La promoinformazione potrà divenire quindi un'attività che distribuisce i contenuti in funzione delle esigenze del turista in ogni momento del viaggio.

### **Creare una comunità partecipa[t]iva: Lucca Comics and Games 2011 tra creatività e web 2.0, di Fabrizio Salvetti<sup>50</sup>**

Il progetto "I cittadini onorari di Lucca 2012" nasce nel corso di una lunga collaborazione fra l'Ente e la nostra agenzia. Questo percorso comune ha permesso lo sviluppo di un progetto mirato sul target e in grado di "parlare" al proprio pubblico con un linguaggio realmente comunicativo pur rispettando codici e stili propri della manifestazione. Descritto con precisione il target, è stato individuato il mezzo: Facebook. Il target della manifestazione conta moltissimi heavy users di Facebook.

Abbiamo allestito una sorta di città virtuale, disegnata con tratti fumettistici, per chiamare a raccolta 2011 cittadini onorari. L'adesione era attivata tramite il proprio profilo Facebook e prevedeva la possibilità di "annettere" alla città i propri contatti. Ai cittadini onorari sono stati regalati gadget come l'avatar di cittadinanza personalizzabile, anteprime, sguardi esclusivi sul retroscena della manifestazione, un percorso riservato alla scoperta del manifesto ufficiale (elemento di culto per gli appassionati) ed è iniziato un dialogo fatto di suggerimenti, critiche, reclami ma soprattutto coinvolgimento.

Nel corso dei mesi estivi (l'attività si è svolta da luglio 2011 sino ai giorni della manifestazione) abbiamo lavorato per rendere i cittadini sempre più protagonisti e allo scopo è stato allestito un "governo del sorriso" con deleghe ridanciane a tutti gli avatar personalizzati.

Per i giorni dell'evento sono state raccolte prenotazioni per il ritiro del diploma ufficiale di cittadinanza e di una speciale versione a tiratura limitata, del manifesto ufficiale, autografata in loco dall'autore. Diverse aziende hanno deciso di mettere a disposizione prodotti da regalare nel corso di una serie di giveaway.

---

<sup>50</sup>Direttore Comunicazione MEDIAUS.it. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Per animare la città è stato creato un personaggio, il sindaco onorario, con il compito di gestire il dialogo fra cittadini. Il sindaco farà incursioni "fisiche" durante i giorni dell'evento, a sorprendere i cittadini onorari.

Per tutti i partecipanti all'iniziativa, Lucca Comics and Games ha realizzato una sagoma gigante dell'avatar per consentire ai cittadini onorari una foto ricordo. Il progetto, sviluppato con obiettivi di:

- rendere febbrile l'attesa dell'evento
- coinvolgimento
- ascolto
- incremento del traffico sui siti legati alla manifestazione
- cementazione della comunità di appassionati
- gestione centralizzata delle critiche

ha pienamente raggiunto i propri scopi<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> nel giugno 2012 al progetto è stata assegnata una special star al premio Mediastars.

## 5. I LIBRI DI LUBEC 2011 ...

### **Musei di narrazione. percorsi interattivi e affreschi multimediali, di Paolo Rosa<sup>52</sup>**

“Musei di narrazione” è un libro che raccoglie e organizza una serie di esperienze che Studio Azzurro ha creato nell’arco di 15 anni nell’ambito della progettazione di musei e mostre tematiche, mai pubblicate prima. Una messa in fila che ci ha permesso di ripercorrerle queste realizzazioni anche dal punto di vista teorico, ricavandone alcune importanti considerazioni. In particolare sottolineo, per ciò che ci riguarda, il progressivo cambiamento di ottica su questa attività, svolta parallelamente alla nostra ricerca più tradizionalmente “artistica”. Infatti, se all’inizio essa poteva apparire come un prolungamento applicativo della pura sperimentazione che effettuavamo sul rapporto arte e nuove tecnologie, successivamente ci siamo accorti che il portato di esperienze e di possibilità che ci veniva offerto dalla pratica di questo settore, non solo era totalmente coerente con quel percorso, ma addirittura forniva preziose indicazioni per una sua estensione.

La nostra attività dura ormai da trent’anni, agisce dentro un territorio che sta tra l’arte e i nuovi linguaggi della tecnica che, come ha raccontato prima Roberto Diodato, hanno in questi decenni trasformato il nostro sentire, i nostri comportamenti e i nostri immaginari. Pensiamo che il compito di chi fa arte sia principalmente di occuparsi di modelli di risensibilizzazione specie in epoche come queste in cui forte è la tendenza all’anestesia, alla sensibilità indotta e condizionata principalmente da quel potente sistema mediatico prodotto dallo sviluppo tecnologico. Non potevamo perciò sottrarci ad esplorare, con senso di responsabilità, questo ambito, con l’intenzione di trovare indizi, modalità, esperienze capaci di agire in contrappunto, in grado di rivelare la natura di questa grande mutazione “antropologica” in atto e di offrire queste esperienze al nostro pubblico. In tutti questi anni abbiamo prodotto numerose opere multimediali, spettacoli, film, sino ad utilizzare, dal 1994, le opportunità straordinarie che ci offrivano i dispositivi interattivi.

E’ proprio a partire da quei sistemi che ci siamo avvicinati al settore dei musei tematici. Paradossalmente perché, in apparenza, sono enti comunemente intesi come luoghi di memoria e di conservazione piuttosto che di innovazione. Mentre proprio lì abbiamo trovato un interesse e un’attenzione speciale per i nostri linguaggi, che presuppongono una forte relazione con il pubblico. E’ un’esigenza molto sentita da parte di chi ha come scopo primario il dialogo con le persone. Questo è il motivo per cui cerca dispositivi utili ad accrescerlo, è interessato agli sviluppi di nuove tecniche e linguaggi, anche se il museo tratta di competenze storiche o territoriali. Un’attenzione maggiore rispetto ad un settore che per definizione dovrebbe essere particolarmente predisposto alle sperimentazioni e alle innovazioni, come quello dei musei d’arte contemporanea. In questo caso si riscontra un pregiudizio, una diffidenza molto più vasta, motivata spesso da un disinteresse verso il dialogo con il pubblico e da una scarsa capacità di integrare strategicamente questi lavori nel loro processo di valorizzazione. I musei sono ormai enti di certificazione di valori

---

<sup>52</sup> Co-fondatore Studio Azzurro. Il testo è stato revisionato dall’autore.



economici all'interno del sistema dell'arte cosiddetta "contemporanea". Per chi disattende le liturgie e le modalità previste, c'è scarsa opportunità d'ingresso.

Questo fattore, insieme ad altri elementi che cercherò di esaminare successivamente, ci ha spinto a considerare l'ambito produttivo museale come un possibile territorio di sperimentazione dell'arte in genere, in particolare di un'arte che non necessariamente aderisce al precetto di "contemporaneità". E occorre dire che dopo numerose e differenziate esperienze, proprio con questo libro, possiamo dimostrare quanto questo sia vero.

Si sono aperti, infatti, spazi di espressione formidabili, luoghi di collaborazione con persone di straordinaria intensità, oltre che proficue collaborazioni con saperi differenti carichi di vitalità.

Gli spazi espressivi si sono formati attraverso il portato di una cultura multimediale che ha reintrodotta una componente narrativa dimenticata, capace di attingere all'enorme storia che dalla stagione del cinema arriva sino ai modelli di racconto non lineare odierni. In questa dinamica matura quel passaggio che abbiamo definito "dal museo di conservazione al museo di narrazione". Luoghi di immersività completa nel tema trattato e di grande impatto emozionale, liberati dallo stringente apparato didascalico che può essere delegato in buona parte ai sistemi consultabili ed espandibili nella Rete. In luoghi espositivi che hanno queste caratteristiche si forma una forte complicità con il pubblico, che riconosce la lingua della sua quotidianità (il multimediale) e che recupera un senso di collaborazione partecipata e attiva. Un'esperienza che si percepisce come meno distante e, se ben congeniata, come veicolo di riconoscibilità verso la cultura e la storia del proprio territorio. In un'epoca di dispersione identitaria dovuta alla globalità e di contrazione della memoria storica, questo elemento può agire riaffermando il valore del senso di appartenenza, nella sua accezione migliore o viceversa del valore di una differenza culturale, religiosa, etnica di cui trovare il rispetto.

A tutto ciò si può aggiungere l'importanza del confronto di sapienze e conoscenze diverse che possono costituire i contenuti del museo. Collaborare con uno psichiatra, uno scienziato, uno storico, un qualsiasi specialista che abbia volontà di dialogo con chi si occupa della messa in scena museale, spesso produce arricchimenti reciproci di grande importanza oltre che portare a risultati efficaci nella trattazione dei contenuti.

Nelle mie esperienze di relazione con i "comitati scientifici" mi sono messo in gioco in modo che tutte le nostre conoscenze, i punti di vista diversi, confluissero e in qualche modo si rinnovassero.

Quando parlavo con gli astrofisici, e io non ne so nulla di astrofisica, loro mi dicevano "dobbiamo mettere in scena la teoria della relatività" e la tendenza era a suggerire un atteggiamento molto preciso e rigoroso, ma inadatto ad una esposizione. Dopo tante riunioni piene di spiegazioni e formule, mi hanno proposto un esempio: Einstein immagina di far viaggiare nello spazio due gemelli, che compiendo orbite diverse, si ritrovano ad avere due età completamente diverse. Mi stupì l'utilizzo di un paradosso. Ecco, proprio nella figura del paradosso abbiamo trovato il territorio di confronto per creare una complicità e per cercare una modalità adatta ad un linguaggio che non è quello del saggio. Abbiamo creato cioè un momento molto fertile in cui i saperi s'incrociano, dove si mettono in discussione le proprie conoscenze, dove si trovano formule immaginative per realizzare cose impreviste, che non hanno prefigurazione, ma si portano le caratteristiche

di chi ne dà un contributo, sia dal punto di vista espressivo che dal punto di vista scientifico.

Neanche nella grande mostra "Fare gli italiani", legata ai 150 anni di Unità dell'Italia realizzata a Torino nei 12.000 mq. delle Officine Grandi Riparazioni, è stato semplice il dialogo con gli storici. Ma la reciproca disponibilità ha spostato le tesi di entrambi, ha cambiato un po' tutti e due. Avendo come riferimento il pubblico, la mostra è stata premiata da una presenza molto forte, per tutto il periodo di nove mesi sempre ai primi due posti delle mostre più visitate. Credo che questo sforzo sia stato avvertito anche da parte del pubblico, questa energia della progettazione, che non è semplice invenzione, ma è modellazione di una esperienza e, soprattutto, relazione.

Tutti questi elementi, con in più il fattore economico, conformano un rapporto con la committenza che richiama precedenti storici, altre epoche tutte da rileggere. Ogni volta che affrontiamo la progettazione di un museo ci appare come riferimento importante la stagione dei grandi affreschi che hanno segnato una parte importante della nostra storia dell'arte. Anche in quei casi vi era una committenza forte, nella condizione di imporre contenuti, tuttavia oggi noi riconosciamo in quelle opere la qualità di capolavori dell'espressione umana. Proprio attraverso quei limiti imposti si manifesta la genialità nel convertirli in valori altri e alti, senza necessariamente rinnegare i contenuti di partenza. Sono valori che stanno nella potenza di risensibilizzazione, nell'impatto emotivo, nell'uso spiazzante del linguaggio, nella modalità di racconto, nella qualità ambientale che li ospita. Credo che molte di queste possibilità ci siano offerte anche oggi, con in più una adesione a volte totale con il contenuto di partenza, penso al Museo Laboratorio della Mente o al Museo della Resistenza, esempi che abbiamo realizzato in questi anni. Ma se vogliamo restare più vicini a noi l'altro modello che ci viene spesso in mente è quello cinematografico. In fondo i musei o le mostre tematiche, sono grandi narrazioni che si estendono nello spazio, in una sorta di cinema espanso che si relaziona con gli ambienti, gli oggetti, con i gesti dell'interattività, con gli scenari ricostruiti o con i luoghi reali della conservazione. Tutto regolato da una sceneggiatura, aperta e spesso trasformabile dalla sua stessa fruizione. E' una ricerca di grande fascino.

Sosteniamo che quando si progetta un museo si debba sempre pensare che abbiamo l'opportunità di utilizzare una stanza in più, quella nel web: lì si può prolungare lo spazio fisico in un area immensa di informazioni, di associazioni, si possono attivare modalità partecipative e collaborative. La Rete può divenire motore di continue trasformazioni e implementazioni. Inoltre può innescare processi di adesione continuativa che può trasformare il museo in un luogo di riferimento costante facendo leva sul contatto virtuale e contemporaneamente sul suo ancoraggio in una realtà territoriale e culturale unica. Questa prossimità con le persone e con il territorio sono i due elementi principali che abbiamo trasferito anche nella nostra attività sperimentale, specie nella serie di installazioni che abbiamo sviluppato negli ultimi anni in varie parti del mondo, denominata "Portatori di storie", un piccolo ecosistema narrativo collegato alle caratteristiche delle differEnti Località in cui abbiamo agito. Ecco perché nel nostro caso il museo è divenuto un ambito prezioso per sperimentare un nuovo modo di rapportarci con un pubblico che ha sempre più voglia di uscire dall'inerzia passiva cui è stato costretto e di discutere su una diversa interpretazione sul ruolo dell'artista, le caratteristiche dell'opera, le modalità di relazione e alla fine il modo di "pensare l'arte" in quest'epoca post-tecnologica.

## 6. A.A.A. PREMIASI ATTIVITÀ INNOVATIVE. GUIDA AI SERVIZI ALLA CULTURA.

### Presentazione del progetto, di Paola Verdinelli<sup>53</sup>

Ringrazio i presenti per essere con noi perché gli argomenti che noi trattiamo sono un po' prosaici rispetto a quelli che vengono affrontati in questa occasione che parla di beni culturali da un punto di vista storico, artistico, identitario ecc.

Vi racconterò soltanto la genesi di questa iniziativa e i risultati a cui siamo pervenuti, quindi illustrandovi molto brevemente i prodotti editoriali che sono il risultato di questo progetto.

Questo progetto ha delle radici abbastanza remote perché evidenze empiriche, ad esempio fattuali, sulla non convincente qualità dei bandi dei servizi destinati ai beni culturali erano abbastanza diffuse e abbastanza latenti. Già nel 2009, a Lucca, si parla di questo problema. Chi denuncia questa bassa qualità dei bandi sono soprattutto le imprese più innovative e nel 2009 questo problema prende più forma. Da parte del Dipartimento dello sviluppo e della coesione economica, che il sistema soffriva di questi problemi era già stato individuato e segnalato dal Dipartimento dello sviluppo.

Quali sono le principali aree di criticità della qualità dei bandi? La prima riguarda la male formulazione dei bandi, proprio materiale, di come sono scritti talvolta e come sono formati gli atti di bando. Ne abbiamo esaminati parecchi e abbiamo avuto poi la conferma di questa criticità.

Un altro elemento molto critico è la selezione non ottimale delle offerte, nel senso che spesso i capitolati tecnici e i criteri di selezione non si sposano bene e comunque, alla fine, anche per il meccanismo dei pesi tra offerta tecnica e offerta economica non sempre emerge l'offerta migliore.

L'altro elemento di criticità è rappresentato dal fatto che molto spesso è carente, scadente, addirittura nulla una ricognizione a monte del fabbisogno ottimale da soddisfare, nel senso che il bando viene affrontato come un adempimento burocratico e quindi nasce male fin dall'inizio. E l'ultima criticità che cito – ne cito solo quattro, ma sono molte di più – è che è assente quasi sempre il controllo di qualità nella gestione e quindi, alla fine, non c'è un ritorno. Non c'è un ritorno che è invece molto richiesto dalle imprese che non hanno avuto l'affidamento perché è un controllo anche per quelle imprese capire coloro che hanno vinto questo bando e quindi hanno fatto questo servizio e come effettivamente lo hanno realizzato perché è un punto di riferimento.

Questo progetto è stato lanciato a Lu.Be.C. del 2010 e si è posto tre obiettivi: uno è quello di riuscire a innescare un meccanismo per realizzare bandi economicamente e giuridicamente migliori. Quindi i due profili che a noi interessano sono quello economico e quello giuridico. Quello giuridico ci assicura una corretta forma che significa meno ricorsi, meno contenziosi, tutta una serie concatenata di conseguenze negative; quella economica è altrettanto importante perché non deve essere vissuto un bando come un adempimento burocratico, ma come un momento di domanda pubblica che si trasforma in una policy

---

<sup>53</sup>UVAL-MISE.

per l'economia, per il territorio ma anche per la diffusione della cultura; questi due elementi sono fondamentali.

A chi sono rivolti? Sono rivolti questi obiettivi sia alla committenza pubblica che è molto diffusa sul territorio, molto vasta - poi vi darò qualche numero - alle imprese ovviamente, soprattutto a quelle imprese che stanno sul mercato e che vogliono crescere. Questo era l'obiettivo di Lu.Be.C. 2010. Da lì è partita una attività che più o meno è durata tutto l'anno, perché oggi ci ritroviamo qui, e quell'attività si è svolta su tre filoni.

Il primo è l'analisi. Noi abbiamo bisogno che le evidenze empiriche si trasformassero in evidenze analitiche; quindi abbiamo dovuto mettere in piedi una serie di analisi e di elaborazioni che riguardano i dati dei bandi elaborati statisticamente, l'approfondimento delle normative, il quadro istituzionale. Poi abbiamo fatto anche un lavoro di desk proprio su bandi dei casi concreti e anche un lavoro di campo fatto attraverso l'analisi dei casi di studio. Accanto a questa linea di lavoro abbiamo messo in piedi anche delle interviste dei Focus Group. Abbiamo intervistato 250 imprese e 250 amministrazioni - più o meno questo è il numero - e abbiamo fatto una serie di domande e interviste telefoniche, quindi non attraverso un questionario riempito; e anche lì sono venute indicazioni molto interessanti. Infine ci siamo avvalsi della consulenza e della consultazione permanente - sia pure diradata, ci siamo riuniti quattro volte - con tutta una serie di istituzioni, un elenco di oltre una ventina di istituzioni, che ci hanno accompagnato in questo percorso e che via via ci davano l'ok a progredire.

Questo è il lavoro che abbiamo fatto. Al Lu.Be.C. 2011, dove siamo in questo momento cosa riportiamo? E qui vi dico i prodotti che questo progetto ci ha consentito di realizzare.

Il primo prodotto, il più importante, quello che io ritengo proprio uno strumento di lavoro un po' permanente che andrà aggiornato perché la normativa si muove molto rapidamente, ma che comunque ha delle basi concrete, è la guida operativa. La guida operativa è in distribuzione qui. Su quella interverrà adesso il collega avvocato Violi, che l'ha curata in particolare e quindi ve la illustrerà brevemente. Io faccio solo un accenno e un invito. Ci sono due allegati che non vanno trascurati che, - secondo me, non sono una stazione appaltante o un committente, ma mi metto nelle condizioni di chi lo è - quei due allegati danno veramente un indirizzo per come approcciare, quali domande anche porsi quando si decide che occorre esternalizzare un servizio.

Accanto a questo prodotto ci sono altre quattro pubblicazioni delle quali tre sono in distribuzione oggi; comunque dalla prossima settimana troverete e le potrete scaricare tutti da tre siti: sia quello del DPS che è [www.dps.tesoro.it](http://www.dps.tesoro.it), ma anche dal sito di Sviluppo Italia o di Svi Finance, che sono le due società che ci hanno accompagnato nella fase operativa di questo progetto e anche di Promo PA - [www.promopa.it](http://www.promopa.it) - che oggi ci ospita.

Il primo di questi volumetti, che si può scaricare on-line, contiene la storia del progetto. Il secondo volumetto che invece è in distribuzione, fa - credo per la prima volta - un'analisi anche di campo sulle tipologie di servizi per i beni culturali che normalmente formano oggetto dei bandi. Quindi è stato fatto sia leggendo 5 mila bandi ma anche andando a catturare qua e là le classificazioni su questi servizi che erano in uso o alla commissione europea o in Italia, o dal format in modo da avere un universo di tipologie di servizi che potesse incontrare il fabbisogno di qualsiasi operatore del mercato, cioè qualsiasi committente pubblico si può porre il problema se deve creare un bookshop, se può fare un servizio di merchandising. Comunque leggendo questo elenco può essere orientato.

Questi singoli servizi vengono analizzati uno per uno da vari punti di vista. Ve ne segnalo alcuni: se sono più adatti alla valorizzazione e alla tutela, se si prestano ad una integrazione di più servizi messi insieme per realizzare economie di scala ma anche economie di out put di servizi per l'utenza, per i visitatori e quanto altro.

Poi abbiamo il volumetto tre che invece compendia tutti i risultati delle interviste alle imprese e alle pubbliche amministrazioni; e il volumetto quattro dove ci sono i risultati dell'analisi di un certo numero di bandi selezionati che riguarda un po' tutto il territorio, ma soprattutto anche i risultati di casi di studio che sono stati fatti ad hoc. Tutto questo lavoro compendiato in questi volumetti è servito da trampolino per poi arrivare alla guida operativa. Nel senso che la guida operativa è anche il risultato di queste indagini che ci hanno portato a questi risultati.

Vi do alcune cifre soltanto per darvi una idea di contesto.

Noi abbiamo esaminato i bandi e ci siamo serviti un po' del data base dell'Autorità di vigilanza sui contratti pubblici ma soprattutto di Telemat, che è una società privata che pubblica tutti i bandi. Nel 2007 – 2009 sono usciti fuori un cospicuo numero di bandi, ma la cosa che mi sembra importante è che il 19% soltanto di questi bandi è di importo superiore a 200 mila euro. Il che significa che più dell'80% è veramente una polverizzazione di bandi che va al mercato con un sovraccosto per l'amministrazione e per le imprese folle e con una diseconomia di ritorno sul territorio ancora più folle.

Un'altra indicazione importante che viene fuori, parlo di numero in questo caso e non di valori, che il 5% soltanto dei bandi proviene dalla committenza statale; il 7% da quella regionale; l'8% da quella provinciale dai comuni viene il 52% del numero dei bandi che vengono lanciati. Il che significa che c'è un'area nella quale c'è un lavoro veramente massiccio da fare. C'è poi la parte residuale che sono altri enti che pure operano sul territorio, sono enti strumentali e quanto altro.

Io qui mi fermo. La documentazione completa – qualche copia è in distribuzione - la potete trovare sul sito del DPS. Passo dall'altra parte e ascolto tutti i relatori. Grazie.

## **Presentazione della Guida, di Angelo Violi<sup>54</sup>**

Uno degli obiettivi principali del progetto è sicuramente quello di valutare - e in qualche modo tentare di potenziare - gli strumenti a disposizione delle pubbliche amministrazioni per l'esternalizzazione dei servizi del settore dei beni culturali.

La guida è soltanto uno dei prodotti realizzati nell'ambito del progetto, e consegue ad una attività di analisi molto complessa che – come anticipa anche la specifica operativa che abbiamo dato alla guida e analisi – essa stessa molto operativa. Noi non ci siamo posti il problema di sindacare la legittimità delle procedure di gare in relazione ai bandi esaminati. Noi ci siamo posti soltanto il problema di comprendere quali fenomeni in termini di comportamento della pubblica amministrazione potevano essere alla base delle criticità e delle problematicità che avevamo rilevato. Non era il compito che ci si prefiggeva quello di sindacare alcunché, ma di capire e capendo cercare anche di trovare delle soluzioni e delle risposte.

---

<sup>54</sup>Avvocato esperto del settore. Consulente SviFinance per il progetto.

In termini molto generali ad esempio è emersa chiara una generale difficoltà delle pubbliche amministrazioni nell'interpretare ed applicare istituti e norme del codice dei beni culturali e del codice degli appalti in ragione delle peculiarità del settore. Non sempre le problematiche riscontrate conducono ad errori nell'applicazione di norme tout-court, ma sono spesso la conseguenza del tentativo delle pubbliche amministrazioni di adeguare al quadro normativo di riferimento delle norme che esistono e che sono chiaramente contenute innanzitutto nel codice degli appalti.

Nell'ambito di questa analisi, per esempio, è emersa la difficoltà che spesso hanno le pubbliche amministrazioni – chiaramente in riferimento a questo settore – nel distinguere nettamente tra affidamenti in appalto e affidamenti in concessione; soprattutto quando l'amministrazione valuta – e lo fa ai sensi del 115 del Codice dei beni culturali nell'ambito delle possibilità di gestione dirette o indirette, di esternalizzare contestualmente, non soltanto servizi per il pubblico ma anche servizi strumentali. Abbiamo rilevato che spesso i bandi contestualmente qualificano l'affidamento in termini di appalto/concessione. Il che da un punto di vista giuridico non ha molto senso. Non lo ha già ai sensi del 115 del Codice dei beni culturali, non lo ha ai sensi del 117, non lo ha ai sensi della Giurisprudenza che ha chiarito che quando si procede ad esternalizzare contestualmente servizi per il pubblico e servizi strumentali si deve procedere con un affidamento in concessione e non in appalto.

Un altro problema che abbiamo rilevato, la difficoltà di adeguare a un settore specifico come quello dei beni culturali le norme del Codice degli appalti che disciplinano i requisiti di qualificazione delle imprese nel settore, e nello specifico nel settore dei servizi. Evidentemente i beni hanno una loro peculiarità rispetto agli altri servizi in termini ordinari e più generali. Per cui ci si è posti il problema: ma sono i servizi a qualificare il settore, o nel caso specifico è il settore a qualificare i servizi? I servizi di pulizia – per parlare di servizi strumentali – sono sempre e comunque servizi di pulizia, o probabilmente il servizio di pulizia dei locali di un museo è diverso dal servizio di pulizia di un ufficio amministrativo piuttosto che di una scuola, piuttosto che di un Ospedale? Ed è un problema che poi abbiamo verificato anche attraverso alcune indagini sul campo e alcune analisi che hanno portato a dei risultati in parte sconcertanti, ma nella misura in cui i risultati finali, anche acclarati purtroppo da pronunce della Giurisprudenza, non sembrano coerenti con le esigenze che a monte si era posta l'amministrazione allorché aveva deciso di operare in un certo modo e di disciplinare in un certo modo gli stessi requisiti di partecipazione degli operatori economici alla gara.

Ma potrei fare tanti altri esempi. Quello che mi preme evidenziare è che nella struttura della guida, che è volutamente operativa perché non è una guida di approfondimento scientifico di norme, istituti e strumenti, è una guida operativa che ha cercato di fornire indirizzi utili in ragione di quelle che erano le principali criticità emerse dall'attività di analisi dei bandi nelle diverse fasi, dalla fase della scelta della forma di gestione più adeguata, quella della determinazione a contrarre, a quella dell'affidamento e della gestione della procedura, fino a quella del controllo e del monitoraggio, sul quale ci auguriamo che il nuovo regolamento di attuazione del codice degli appalti finisca quantomeno per fornire un indirizzo operativo più concreto anche in un settore come quello dei servizi in generale e dei servizi nei beni culturali in particolare di cui stiamo parlando. Ma che, come accennava già la dottoressa Verdinelli, coinvolge interessi ben più vasti, perché scarsa qualità nei controlli significa sostanzialmente violazione a monte di

quelle stesse regole di concorrenza e di tutela del mercato che avevamo imposto l'esperienza della procedura di gara.

Fino ad oggi non ci sono esperienze concrete di contestazioni in fase di esecuzione, dinanzi a un Giudice amministrativo, di varianti autorizzate dalla stazione appaltante. Però non è da escludere, anche alla luce degli ultimi contributi dottrinari che questa sia una strada, nel futuro, che possa essere percorsa e possa anche trovare una sponda nel Giudice amministrativo; perché è evidente che eseguire un progetto diverso da quello valutato magari attraverso una procedura di gara con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, significa stravolgere le stesse regole che a monte avevano governato l'esperienza della procedura già sotto il profilo della presentazione di un'offerta tecnica in rispondenza ad un capitolato tecnico predeterminato dall'amministrazione. Questo è l'obiettivo operativo nell'ambito del quale ci si è mossi e che poi si è tradotto anche in un paio di allegati che abbiamo ritenuto utile inserire nella guida. Il primo è una checklist con una scheda report finale, che non vuole essere uno strumento di valutazione automatica di quelli che potrebbero essere gli errori commessi in fase di predisposizione degli atti di gara o di gestione della procedura. È uno strumento di accompagnamento alla costruzione degli atti di gara e alla gestione della procedura quanto più conforme a legge; quasi di autovalutazione da parte dell'operatore della pubblica amministrazione secondo un meccanismo ragionato, perché a diverse soluzioni possono corrispondere diverse criticità, della correttezza complessiva del procedimento che intende porre in essere o che sta concretamente gestendo.

Anche il secondo allegato è molto importante, perché conferma quello che avevo accennato prima a proposito della specificità dei servizi nel settore dei beni culturali, perché è emersa la possibilità, già in ragione dei bandi analizzati, di distinguere quantomeno 7 macro categorie con 45 specifiche tipologie di servizi diversi, ognuna delle quali ha delle peculiarità sue proprie e che lo qualificano già rispetto ai servizi di carattere più generale, diciamo di carattere ordinario.

Mi auguro che lo strumento possa essere utile; però non posso, anche in questa sede, come ha fatto già la dottoressa De Cesari, come più volte è stato ribadito anche nel corso dei lavori, che è uno strumento, perdonatemi, in qualche modo a tempo, nel senso che - se non tutto - certamente da qui a qualche mese probabilmente certe norme richiamate verranno modificate e quindi ci sarà sempre la necessità o di aggiornarlo o quantomeno da parte dell'operatore di avere la pazienza, laddove ritenesse di utilizzarlo, di andare a verificare che la norma, per come è scritta effettivamente ancora risponda alla norma per come è vigente, magari modificata. Lo strumento in ogni caso rimane utile a mio avviso perché contiene una raccolta ragionata di orientamenti di Giurisprudenza, quantomeno prevalente, e soprattutto di orientamenti dell'autorità di vigilanza sui contratti pubblici che è sempre opportuno tenere presente nel momento in cui si decide di progettare e gestire una gara in questo settore.

Vi ringrazio per la cortesia; non rubo più tempo e vi saluto. Grazie.

## TAVOLA ROTONDA. Approfondimenti.

### Intervento di Aldo Mancurti<sup>55</sup>

Buongiorno a tutti. Sono il capo del Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica. Come diceva la dottoressa Verdinelli prima, la domanda è: che ci stiamo a fare qui? Il motivo è facilmente comprensibile e spiegabile.

Devo dire che il Dipartimento che dirigo già negli anni 2005 e 2006 nei rapporti che noi annualmente presentiamo al Parlamento ha bene evidenziato questo rapporto tra servizi e sviluppo. Naturalmente il rapporto tra servizi e sviluppo, anche per favorire la crescita, nel settore dei beni culturali ha una sua specificità. È per questo che noi ringraziamo il Presidente della Fondazione Promo PA, il dottor Scognamiglio, di averci invitato. Abbiamo ritenuto di accogliere con entusiasmo questo invito considerandolo una opportunità non solo per presentare un lavoro egregio fatto da Paola Verdinelli con il suo team e con una squadra composta di eccellenze e che ha prodotto un risultato molto significativo. Sì, avvocato è a tempo; però è tempo prezioso, nel senso che sicuramente ce n'era la necessità di questo lavoro. Quindi ci piace presentarlo qui perché crediamo che questa sia l'occasione giusta.

Secondo noi un'offerta migliore di servizi è sicuramente cruciale per la crescita e in questo settore dei beni culturali questo rapporto per noi è ancora più evidente. Nel mio intervento probabilmente vi annoierò con qualche numero, ma d'altra parte siamo un po' chiamati a fare questo come mestiere, ancorché io provengo da un mondo che è quello delle opere pubbliche, per cui mi sentirei molto più legato a questi temi e quindi, in qualche modo, indirettamente me ne sono occupato.

Questa è una slide che abbiamo aggiornato questa mattina, perché ieri abbiamo notato che su un quotidiano, ma soprattutto ci è stato comunicato dalla Banca di Italia, e dall'Unità di valutazione di cui Paola fa parte e che si occupa di queste statistiche, che il rapporto - facendo base e riferimento al 2000 e considerando la serie storica che conosciamo fino al 2010 - percentuale PIL sui servizi cresce ma cresce... perché dico che l'abbiamo aggiornata? Perché questa mattina era a 61,65%, quindi abbiamo anche un punto di incremento percentuale che è significativo. Come potete vedere, effettivamente i buoni servizi possono contribuire alla buona competitività dei territori. Per noi questi sono dati significativi e la crescita del PIL attraverso la percentuale dei servizi, supera di 4 punti - che non sono pochi, sono quasi il 10%; sono 8 punti in percentuale. Questo è un dato economico che ci deve far molto riflettere perché significa che abbiamo margini per poter migliorare questi risultati.

Anche in questo caso, questa tabella che vedete, può servire a dirci che quando parliamo di visitatori e li inseriamo nei siti di interesse culturale, quindi musei, monumenti, aree archeologiche sempre statali, certo, questo è un lavoro fatto col MiBAC; quindi anche in questo caso, come potete vedere noi abbiamo sui servizi aggiuntivi delle performance superiori. Basti vedere le due seconde righe degli anni 2000 e 2010, fatta a base sempre 100 nel 2000, noi abbiamo per incassi una percentuale di 135%; per i servizi aggiuntivi la

---

<sup>55</sup>Capo Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione - Ministero per lo Sviluppo Economico



percentuale cresce al 179%. Questo vuol dire che la quota dei servizi aggiuntivi, cioè quelli a cui facevano riferimento sia Paola che l'avvocato Violi, cioè i servizi esternalizzati, presentano una crescita più sostenuta e presentano ampi margini di crescita.

Senza ripetere molte cose che già sono state dette, quali sono dalle analisi le proposte che noi qui oggi ci sentiamo di portare al tavolo, di portare qui all'attenzione di coloro che sono presenti in questa sala? Intanto la promozione sia della domanda di cultura e nello stesso tempo la promozione della crescita economica dei territori. Come è affermato nella slide, cosa nella quale noi crediamo fermamente, sono due assi, due gambe della stessa persona e quindi si possono sostenere in modo molto forte e in maniera vicendevole.

Poche cose rispetto a quello che già è stato detto sulla guida.

È chiaro che parlando di servizi il nostro destinatario finale è il cittadino, l'utente, per cui su questo non c'è dubbio. Io vorrei soffermarmi brevemente su questi ultimi due punti. È stato detto che i contenziosi sono ormai alla base di tutti gli appalti, non soltanto questi dei servizi culturali, quindi forse una buona predisposizione dei bandi potrebbe proprio servire a questo; perché, al di là del contenzioso, che poi provoca quasi sempre il danno erariale; il danno peggiore che noi abbiamo dal contenzioso è che le procedure si bloccano; quindi sono i tempi, la dilatazione dei tempi è la cosa peggiore che dobbiamo evitare. La dilatazione dei tempi che, sapete bene, ricorso, TAR, 1° grado, Consiglio di Stato; qualche volta porta addirittura... Ne ho parecchie di esperienze; sto pagando delle opere, dei giudizi che sono del '92 addirittura; quindi, signori, questo il Paese non se lo può permettere. Quindi benvenuta questa guida che speriamo sia la base di partenza per una riduzione di questi inconvenienti. L'altra è che possono servire a selezionare le imprese migliori. Guardate, quando si parla di questo sistema delle opere degli appalti e delle cose, la qualità degli imprenditori è fondamentale. Noi abbiamo pensato più volte che la selezione avvenisse o in modo naturale o attraverso la individuazione di certificazioni e quanto altro. Sulla base della mia esperienza vi posso dire che invece ogni procedura di gara è la vera selezione del miglior concorrente.

Il tentativo che vuole operare questa guida in cosa consiste? Vuole cercare di uniformare procedure molto differenziate e questo dovrebbe essere per le imprese, mi riferisco proprio a loro, una garanzia di essere selezionate, selezionate per le loro qualità. Qual è la ricetta che umilmente noi pensiamo di proporre oggi qui all'auditorio? In fondo, come vedete, per la committenza pubblica è una cosa molto semplice, è una parola: la sinergia. Cosa vogliamo intendere dietro a questo vocabolo? Intanto sogniamo, speriamo che ci sia quasi l'avvio di una nuova fase storica per i bandi in questo servizio.

Chiediamo una maggiore integrazione di questi bandi; naturalmente una maggiore efficienza, un maggiore controllo di qualità, ma soprattutto visto anche l'argomento di questa sessione, noi siamo convinti che da questo ne possa scaturire anche una maggiore innovazione. Naturalmente tutto questo deve passare attraverso la coesione di organismi istituzionali perché le percentuali che abbiamo visto e che sono state esaminate e che trovate nei bandi, fanno sì che ci sia ad oggi una differenziazione notevole fra i vari attori in questo settore, quindi fra le regioni, le province, i comuni. In questo caso quello che noi chiediamo è questa coesione maggiore per la committenza pubblica, e l'altra è per le imprese, riprendendo un po' quello che avevo detto poco fa, questa cultura del mercato più volte invocata, sempre auspicata, sempre magnificata ma poi sempre spesso, come noi possiamo verificare nella nostra attività quotidiana, disattesa o quantomeno, sempre

meno – non dico volutamente – ma in qualche modo considerata poi un appesantimento e, quindi, talvolta forse la ricerca di percorsi più facili, più immediati come quelli che Paola poco fa ci diceva, la maggior parte dei bandi sono sotto i 200 mila euro, quello che una volta era il cottimo fiduciario; cioè che da una certa parte effettivamente consente una scelta più immediata, però, poi, l'effetto che provoca sul mercato è quello di drogarlo, quindi di pensare che sia questa soltanto la via più veloce per la selezione dell'impresa e quindi del soggetto attuatore di questi interventi. Non sono qui per dipingere in maniera molto negativa il ricorso a questa procedura di selezione, però l'auspicio che noi ci auguriamo con questo lavoro che abbiamo redatto è che in qualche modo possa riuscire a selezionare le imprese in modo più incisivo, più approfondito e migliore rispetto a quello che fino ad ora è stato fatto.

## **Intervento di Gaetano Mercadante<sup>56</sup>**

Sono il segretario generale di Confcultura, l'associazione di categoria dei concessionari dei servizi ai visitatori. Dalla sua fondazione questa associazione inizialmente raggruppava pochissimi operatori, oggi siamo una cinquantina e ci siamo allargati a una serie di altre imprese che si occupano di beni culturali a vario titolo, quindi non solo i concessionari dei servizi ai visitatori nei musei statali, che sono stato il primo nucleo di 5-10 soggetti che ha creato l'associazione. Oggi siamo parte di Confindustria, aderiamo a due federazioni, la Federazione delle imprese e del turismo e la Federazione delle imprese di servizi innovativi.

L'argomento dei bandi è ovvio che chi si occupa di beni culturali necessariamente lavora con la pubblica amministrazione o comunque coi soggetti titolari di beni culturali che sono principalmente la pubblica amministrazione, non esclusivamente ma principalmente la pubblica amministrazione. È evidente che questo è uno degli argomenti principali del nostro lavoro di associazione di categoria. I nostri tavoli sono fondamentalmente di tipo legislativo, principalmente con il Ministero. È un argomento di cui io mi occupo da molti anni. Vorrei fare una piccola premessa e magari enunciare quella che è la posizione degli imprenditori dei concessionari che sono una particolare categoria di imprenditori che si occupano dei beni culturali.

La premessa, innanzitutto i miei complimenti a chi ha elaborato questa ricerca. I miei sinceri complimenti. È difficile trovare in Italia un lavoro così approfondito e sistematico su un argomento del genere. Sembra quasi fatto con criteri scientifici. C'è un'analisi di tipo statistico, un'analisi dei contenuti, c'è una sistematizzazione di informazioni. Già solo la distribuzione in capitoli e in paragrafi del materiale raccolto e analizzato dà, per la prima volta, secondo me, mi occupo da anni e ho visto decine di ricerche. Ci sono decine di ricerche fatte dai vari osservatori economici, dalle varie università. Solo avanti ieri ne è stata presentata una in una grossa conferenza da Banca Intesa a Roma, elaborata dalla Bocconi; quindi, sinceramente, è una delle cose migliori che ho visto fino a questo momento ed è suscettibile di dare un importante contributo. Probabilmente lo può dare ancora di più se dietro c'è un'azione di divulgazione adeguata.

Devo dire che il sospetto, come associazione di categoria, che abbiamo a lungo avuto e che stessimo interloquendo con gli interlocutori meno attrezzati da un certo punto di

---

<sup>56</sup>Segretario Generale Confcultura.

vista, cioè col Ministero dei Beni culturali, e che dovessimo rivolgerci al Ministero dello Sviluppo economico, viene confermato da questa ricerca nel senso che l'approccio, la prospettiva con cui vengono affrontati i problemi, è molto più prossima alla sensibilità delle imprese; viceversa, diciamo, per definizione l'approccio per la pubblica amministrazione competente, cioè il ministero dei beni culturali, è un approccio in qualche modo... non voglio dire difensivo, ma certamente più distante da una serie di sensibilità economiche che sono necessarie quando si crea il rapporto con le imprese.

Ora, proprio per toccare questo tema della difficoltà che i rappresentanti degli imprenditori hanno avuto nel dialogo con la pubblica amministrazione soprattutto centrale, io voglio spendere alcune parole di terminologia, di definizione. Non riusciamo, una per tutti; anche oggi voi avete parlato di servizi aggiuntivi. Questo tema dell'ancillarità dei servizi ai beni culturali è un tema che ci tocca sin dall'inizio. Questi servizi aggiuntivi ha spesso l'accezione di servizi subalterni. Ma si potrebbe chiamarlo come in tutto il mondo – come io li chiamo abitualmente – servizi ai visitatori, perché di questo si tratta, ma si tocca subito un argomento che è quello della centralità della fruizione dei beni culturali che io vorrei toccare.

Questo bisticcio di terminologia che secondo me è il principale ostacolo nell'attivare lo sviluppo economico tramite la leva dei beni culturali, comincia dalla difficoltà che c'è nel posizionare il tema della tutela o conservazione a fianco al tema della valorizzazione, a fianco al tema della gestione. Ora, io la trovo abbastanza ingenua questa difficoltà, perché il termine valorizzazione è un termine semplice, e la conservazione e la gestione fanno entrambe parte della valorizzazione. Quindi vorrei che fosse chiaro che per gli imprenditori ufficialmente conservazione e gestione sono due facce della valorizzazione, come in qualsiasi altro mondo. Perché se voi vi rivolgete anziché ai beni culturali, ai beni immobiliari non culturali, sapete che conservazione e gestione sono due facce della valorizzazione del patrimonio.

E nello stesso modo un altro nodo da sciogliere concettualmente, a mio giudizio, è il nodo della fruizione, perché sembra che – e certamente nella parola servizi aggiuntivi e nell'impostazione che è stata data alle prime concessioni e che viene ancora data alle concessioni, sembra che il termine fruizione sia un termine, non voglio dire antagonista, ma separato da quello di conservazione, che è assolutamente sbagliato nel senso che un bene diventa culturale nel primo istante in cui è oggetto di una conoscenza condivisa. Sembrerà che dica delle banalità; però nel momento in cui è oggetto di una conoscenza condivisa, viene fruito da più di un soggetto in qualsiasi modo, anche il bene che per essere conservato viene per un attimo scoperto, diventa fruibile perché viene documentato e ricoperto, se parliamo di beni archeologici, per esempio. E comunque sappiamo di beni che sono scomparsi, non parlando di beni archeologici, per esempio di importanti pitture, e che sono oggi culturali perché fruibili nella documentazione che ne è stata fatta nelle riproduzioni e via dicendo.

Andiamo avanti. Su questo tema della conservazione e gestione come due facce della valorizzazione che comunque è finalizzata alla fruizione, voglio toccare quello che – devo dire io ho avuto una parte della ricerca, l'ho approfondita e ho preparato la mia presentazione sulla parte di ricerca che ho avuto. Quindi non voglio parlare in maniera critica di cose che non conosco abbastanza bene. Però penso che un elemento importante sia l'aver notato nella vostra categorizzazione che è uno degli elementi sistematici

interessanti del vostro lavoro, aver notato in qualche modo una “assenza”, ma prendetelo con il beneficio di inventario o correggetemi, delle opere dei lavori che, secondo me, può essere il punto debole del ragionamento. A meno che o almeno per facilità delle cose che vi dico, poi a un certo punto mi interromperò. A meno che non le facciamo rientrare in quelli che voi avete definito i servizi di manutenzione, cioè la categoria manutenzioni. Io guardo le che ha parlato della ricerca perché vorrei che qualcuno mi desse riscontro in questo senso. Però non si può ragionare bene di tutta una serie di cose di cui voi avete parlato, cioè il partenariato pubblico privato e poi il project financing, se non si fa rientrare il tema dei lavori. Voi ce lo fate rientrare dalla finestra in qualche modo, perché poi nelle vostre categorie dite di rivolgersi alla normativa dei lavori pubblici o alla normativa delle opere pubbliche. Però, secondo me, allargare il ragionamento alle opere è essenziale. Perché se si vuole innestare sviluppo e se si vuole modificare il meccanismo di affidamento ai privati dei beni culturali c’è un tema di riqualificazione delle infrastrutture che è essenziale. E il tema di riqualificazione delle infrastrutture è essenzialmente un tema di opere agganciate ai servizi.

Voglio finire questa parte dicendo, secondo me non si può efficacemente lavorare sull’integrazione che voi dite è una delle condizioni importanti. Voi parlate dell’integrazione sia come qualità dei servizi che territoriale, come uno degli elementi importanti del ragionamento dell’incremento di efficacia e di efficienza negli affidamenti. Questa integrazione passa pure per la riqualificazione delle infrastrutture e nel passare per la riqualificazione delle infrastrutture passa anche, in qualche modo, dalle opere, fortemente dalle opere.

Il tema del coinvolgimento dei lavori pubblici nel ragionamento è anche molto legato alla sostenibilità economica degli affidamenti, che è un elemento essenziale. Vi ho sentito parlare più volte, è tornato più volte nel discorso, nella presentazione della ricerca il tema del controllo di qualità, quasi ci fosse una riserva. In fondo sono stati affidati questi servizi, ma poi hanno perso una deriva esecutiva che è sfuggita al controllo e che, certamente, non ha soddisfatto l’“utenza”. Quando noi parliamo di concessione dei servizi ai visitatori nei musei statali, noi parliamo di un’utenza che non si capisce che è e che rientra in pieno in quella ambiguità tra tutela e gestione di cui vi ho parlato all’inizio, perché chi è il mio cliente se io gestisco i servizi in un museo statale? È colui che entra tutti i giorni nella biglietteria e acquista il biglietto; è colui che deve trovare nel bookshop qualcosa, o e la Sovrintendente che definisce le categorie? Per esempio qui in Toscana dei libri che io posso vendere dentro il bookshop perché non gli piacciono i libri di cucina perché ritiene che siano volgarizzanti dell’offerta del bookshop.

Chi è il cliente? E qui c’è un tema di tutela e gestione che è un tema culturale fortissimo nel rapporto con la pubblica amministrazione.

Sostenibilità economica. Le gare che sono state fatte, spesso, erano ai margini della sostenibilità economica e la scadenza della qualità operativa è stata una pura conseguenza. Quindi il problema è a monte, non è a valle. A monte, voglio dire, non rifacciamo le stesse gare. Cosa che si sta facendo in questo momento. In questo momento, dopo molte discussioni, siamo ritornati esattamente sullo stesso modello. Voi avete detto che si tratta di concessioni e appalti; non è così. Si tratta di un pasticcio. Si tratta di un appalto di servizi camuffato da concessione, insostenibile in questa fattispecie. Un pasticcio che viene in questo momento reiterato a cui noi stiamo partecipando.

lo sto andando oggi pomeriggio a firmare il contratto di una concessione a cui noi stiamo partecipando, perché poi gli imprenditori hanno il dovere di seguire il mercato, ma con una serie di contenziosi già innescati di ritardi delle gare. Siamo di fronte a un pasticcio. Io sarei felice se il vostro ministero, se il vostro lavoro potesse fermare le gare in corso e potesse farle ripensare profondamente. Sarebbe molto importante che un lavoro di questa qualità venisse portato sul tavolo della direzione e valorizzazione del nuovo Ministro e del suo Gabinetto - purtroppo non è venuto – che deve prendere coscienza che esiste una riflessione seria da questo punto di vista.

E voglio dire che su questi temi si può andare ancora più avanti di quanto avete fatto voi, che la vostra riflessione è molto apprezzabile ma si può andare ancora più avanti e con la stessa serietà; noi abbiamo fatto un lungo lavoro, che io chiedo a tutti coloro che hanno partecipato – se non lo hanno visto – di recuperare probabilmente anche sul sito internet, ma è stato pubblicato da SIPI Confindustria, che secondo me può interessare molto la vostra sensibilità di Ministero dello sviluppo economico.

Noi abbiamo fatto un lavoro in cui abbiamo applicato sperimentalmente, a investimenti in infrastrutture e servizi in un territorio, quello di Caserta molto delicato, il modello applicato dalla Banca Europea dello sviluppo, comunque da tutti gli operatori in investimenti infrastrutturali, dell'analisi costi/benefici misurando che tipo di ritorno economico nel medio periodo sui 10 anni poteva intervenire in un territorio degradato come quello di Caserta da investimenti in infrastrutture e servizi sui beni culturali. Ne abbiamo fatto un modello econometrico, se volete, analisi costi/benefici che è quella che si fa normalmente sulle strade, sulle scuole e sui grossi investimenti nei paesi in via di sviluppo; un investimento su 5 attrattori culturali, tutti di competenza diversa, ponendo anche questo problema, quindi dalla Reggia di Caserta a Sant'Angelo in Formis, all'Anfiteatro di Santa Maria Capo a Vetere e c'era mi pare Carditello che è una reggia abbandonata, e poi le seterie di San Leucio, o qualcosa del genere.

È stato un lavoro molto interessante da questo punto di vista, fatto con la stessa serietà e con la stessa applicazione, con un anno di lavoro che ragiona in termini di quali sono le conseguenze macroeconomiche dello sviluppo se invece di fare una raffineria si investe sui beni culturali. Ma ci sono le opere, ovviamente.

Ora, se permettete, dopo questa lunga introduzione e mi lasciate qualche minuto per vedere le slide, o volete che concluda così? Io vorrei a questo punto entrare in un maggiore dettaglio, enunciarvi in dieci slide quale è la posizione rispetto ai bandi che hanno gli imprenditori. Cioè, potete prendere questa presentazione come una sorta di Delphi fatto per integrare le 250 interviste alle imprese a quegli imprenditori che sono i concessionari.

Noi come vorremmo che fossero i bandi? Vi leggo le prime 5 o 6 diapositive perché sono proprio l'enunciazione dei principi degli imprenditori sulla cooperazione pubblico/privata.

Innanzitutto l'esperienza. In Italia Stato e comuni hanno adottato modelli di collaborazione pubblico privato per la gestione dei beni culturali affidando tramite procedure di gara più di 400 gestioni a imprese specializzate. Il partenariato pubblico privato ha dimostrato un aumento della produttività in termini di spettacoli e mostre, incremento degli orari di apertura, sviluppo di attività educative e di laboratorio, incremento della domanda e avvicinamento ai cittadini a musei, biblioteche, centri culturali. Maggiore quota di autofinanziamento. Questo modello di valorizzazione della

cultura è oggi messo in crisi da norme che ne limitano l'autonomia e la capacità di programmare e perseguire efficienza ed efficacia.

L'esigenza del contenimento della spesa pubblica derivante dalla riduzione dei bilanci ministeriali dai tagli ai trasferimenti dello Stato agli Enti Locali ha prodotto un vincolo strutturale nella disponibilità di risorse finanziarie a fronte di un patrimonio storico-artistico esorbitante. L'aut(inc.) delle attività non strategiche da parte dell'amministrazione centrale e periferiche, un trend globale che persegue un riconosciuto vantaggio sociale ed è fortemente sostenuto dal diritto comunitario per fare fronte alla scarsità di risorse. L'esternalizzazione deve avvenire secondo logiche di mercato, contrastando ogni onere improprio – e in questo riprendo le parole del direttore – l'intermediazione che riduca i livelli di efficienza ritenuti indispensabili.

Il patrimonio storico artistico, musei, aree archeologiche, chiese, monumenti, dimore storiche, teatri, biblioteche, auditorium è legato al territorio dal punto di vista dell'identità e della capacità di arricchire l'interesse della destinazione turistica. Questo è un tema non secondario.

I processi di valorizzazione prescindono dalla titolarità dei beni e vanno incoraggiate forme di concertazione per mettere insieme Stato ed Enti Locali e diocesi. Sembra una connotazione... questo è una specie di decalogo per noi. La dottoressa Minelli con cui noi lavoriamo su fronti diversi, sa quanto poi l'interferenza di soggetti diversi dalle stazioni appaltanti, ma che hanno dei diritti molto forti in questo settore, può vanificare qualsiasi lavoro da questo punto di vista.

I beni culturali necessitano di investimenti per essere dotati di quelle infrastrutture materiali e immateriali che ne consentono maggiori modalità di fruizione e minori costi di gestione. Spazi di accoglienza e attrezzature per una gamma diversificata di servizi, sistemi di comunicazione audiovisiva e segnaletica; impianti di illuminazione, climatizzazione, sicurezza e sorveglianza.

L'Italia ha espresso una riconosciuta leadership nel campo della conservazione e del restauro rimanendo indietro nella fruizione. Altri Paesi hanno dovuto creare il patrimonio per promuovere la cultura e attrarre i turisti; spesso è stato più semplice creare infrastrutture tematiche di puro intrattenimento. Talvolta sono state costruite dal nulla vere città d'arte o cittadelle scientifiche; Valencia insegna.

La conservazione ha lo scopo specifico della fruibilità futura. L'Italia deve fare un salto di qualità ed esprimere competenze qualificate nell'impiegare il proprio patrimonio culturale per l'intrattenimento educativo. Tutti i segmenti - cittadini, scuole, ma anche famiglie, anziani, disabili, turisti sempre più maturi e interessati a soddisfare le proprie curiosità culturali divertendosi.

Le amministrazioni competenti radicate nella cultura della conservazione spesso sottodimensionate e senza ricambio professionale da molti anni, non sono in grado di esprimere progettazione e capacità di gestione per valorizzare i beni, massimizzarne la fruibilità nel rispetto della tutela e innescare un ciclo economico virtuoso.

Le potenzialità inespresse nel campo della valorizzazione del patrimonio storico artistico sono enormi. Basti considerare che a Roma ci sono oltre 50 musei archeologici statali che per la maggior parte attraggono flussi marginali di visitatori e che farebbero il fulcro

dell'attrattività di luoghi diversi. Le grotte di Livia. Andate a vedere quante persone vanno a visitare la villa di Livia a Prima Porta.

Attivare creatività progettuale e liberare iniziativa imprenditoriale. Pensate all'attuale legge sui concorsi di progettazione che sta andando avanti in Parlamento. Quindi attivare creatività progettuale e liberare iniziativa imprenditoriale intorno a questi bene consentirebbe di innescare flussi di investimenti, attività produttive e occupazione oggi inesistenti.

In Italia le imprese e i professionisti sono maturi per concorrere con energie proprie, immaginare e attivare infinite destinazioni d'uso per i beni culturali dello Stato e degli Enti Locali. Il Governo dovrebbe insistere in una politica di liberalizzazione per la valorizzazione dei beni culturali chiamando in causa imprenditori e liberi professionisti e stimolando idee innovative per rendere molti beni culturali perno di sviluppo locale. Io penso che facilmente potremmo fare cose diverse dei centri polivalenti e polifunzionali che si pensa di fare in ogni castello o palazzo storico che c'è in Italia.

Il Ministero dei Beni e delle attività culturali ha istituito una nuova direzione per la valorizzazione per riformare la disciplina e l'affidamento ai privati dei servizi ai visitatori nei musei; tuttavia per attrarre i cofinanziamenti privati vanno studiate formule specifiche di concessione e di valorizzazione con durata proporzionata all'entità degli investimenti con benefici fiscali per gli investimenti e contributivi per l'occupazione diretta. Secondo me esiste necessità di una normativa speciale e mi farebbe piacere se su questo il Ministero e le associazioni di categoria e chiunque abbia interesse lavori insieme perché c'è necessità di una norma dedicata. In tale senso le politiche di valorizzazione dei beni culturali e ambientali vanno attuate secondo criteri di efficacia ed efficienza basati sui maggiori livelli possibili di autofinanziamento, massimizzando le fonti di reddito nel rispetto di modalità di fruizione imposte da obiettivi di tutela ma soprattutto controllando i costi di esercizio se si vuole alleggerire il carico finanziario per il settore pubblico. Questa è una rivoluzione, perché nel momento in cui si mette mano alle infrastrutture l'attenzione deve essere quella, per esempio, alla (inc.) dei costi di custodia, alla ricanalizzazione dei flussi.

Voi non avete idea - o forse alcuni di voi ce l'hanno molto bene, ma non sapete che tipo di sovrapposizioni ci sono per esempio nell'impianistica dei musei e delle aree archeologiche, dei costi di esercizio che sono assolutamente anacronistici, che potrebbero essere risolti forse soltanto cambiando le lampadine oggi. Non avete idea di come gli impianti sono stati fatti con commesse parziali, pezzo a pezzo, incrociandosi, senza regie comuni, con sovrapposizioni di impianti di sicurezza, di climatizzazione, elettrici, anti-intrusione e via dicendo; tutte cose che probabilmente sarebbe facile modificare se fossero possibili delle concessioni in cui c'è una progettazione, una costruzione, una gestione come per esempio oggi c'è nel settore dell'energia e comune in altri contesti, assolutamente comune.

Arriviamo al vostro punto. L'adozione di nuove formule di collaborazione pubblico privato, cioè al punto della ricerca, project financing, building operator, appalti integrati, progettazione costruzione e gestione, siti management, global service, delegazione del servizio pubblico può fornire reali occasioni di miglioramento della sostenibilità economica del patrimonio coinvolgendo imprese specializzate in forniture dei servizi per la valorizzazione. Naturalmente il coinvolgimento del privato non pone in discussione la

titolarità del patrimonio. Questo è un argomento chiave di difesa dell'amministrazione. Bensì è condizionato al rispetto di regole precise sull'utilizzo e sulla salvaguardia.

Io ho molto da dire, però penso di occupare troppo tempo. Quindi chiudo la mia presentazione dicendovi un paio di cose.

Voi toccate nella ricerca, sto parlando come se tutti voi aveste concorso ad elaborare questo magnifico documento, però nella ricerca voi toccate il tema che considerate delicato dello studio di fattibilità. Ora, in realtà, nella normativa specifica dei beni culturali questo sarebbe imposto, nel senso che ho sentito citare l'articolo 115. All'articolo 112 del Codice dei beni culturali, comma 4°, introduce il concetto del "Piano strategico di sviluppo culturale", concetto che peraltro, quello dello studio di fattibilità, se volete, è anche superato dalle nuove tendenze in materia di project financing; il fatto che sia o no inserito nei piani pluriennali dei lavori pubblici; c'è una discussione in corso che va affrontata ma in ogni caso lo strumento normativo esiste, il piano strategico di sviluppo culturale che dovrebbe essere obbligatorio. Quindi, se le amministrazioni si dotassero di questo piano strategico di valorizzazione, certi ragionamenti sul partenariato pubblico privato e soprattutto sul project financing sarebbero facili.

Cito un solo aspetto, per chiudere; abbiamo esaminato...uno dei problemi che nella nostra battaglia, cioè gli imprenditori che io rappresento oggi sono fortemente interessati a portare avanti il tema del project financing per le concessioni nei beni culturali e in questo quindi vorrebbero fermare le gare attuali, rivoluzionarle, farle partire diversamente. Da questo punto di vista uno degli ostacoli che noi abbiamo trovato sui nostri ragionamenti che vanno avanti da diversi anni su questo tema e su cui abbiamo parecchio materiale, è quello della sostenibilità economica sulla tariffa. Cioè, chi si occupa di project financing conosce bene questi argomenti. In Italia il ragionamento è stato affrontato e comincia ad essere affrontato con quelle che si chiamano la sostenibilità economica delle opere fredde, non so, forse è un argomento un po' per tecnici. Cosa succede nel momento in cui la biglietteria del museo non è sufficiente a giustificare il valore (inc.) necessario a sostenere e la redditività necessaria a sostenere l'infrastruttura. Opere fredde.

Per noi è stato molto utile approfondire questo strumento normativo francese. Quando noi parliamo di specificità di beni culturali questo potrebbe essere interessante. Va detta una cosa che a noi ha interessato molto, è stato l'esperimento che ho visto, è presente anche qui a Lu.Be.C., di villa Tolomei, il project financing su beni storici del demanio dello Stato. Non so se lo avete conosciuto. Quello però è stato un caso raro ma molto interessante. Quindi la concessione di valorizzazione è una fattispecie specifica del nostro ordinamento che è stata applicata a villa Tolomei a Firenze.

E la delega del servizio pubblico, io vi lego due parole sulla delega del servizio pubblico che può dare delle idee interessanti su una specifica fattispecie di project financing su opere fredde, su opere che hanno bassa redditività. La delega del servizio pubblico come adeguamento del project financing. Altre innovazioni significative possono essere osservate nel modello francese (delegazione del servizio pubblico) contratto con cui una impresa rileva la gestione di un servizio pubblico la cui remunerazione è legata ai risultati di espletamento del servizio con l'opportunità che l'ente delegante dia incarico di costruire opere o acquisire beni necessari al servizio anche a condizione di sovvenzione dell'investimento. Attualmente il tasso di questa sovvenzione non può oltrepassare il 70% dell'investimento totale. Criteri su cui viene articolata una delega di servizi pubblici.



Individuazione del servizio a espletare, modo in cui è remunerata l'impresa, esistenza di un contratto tra ente e impresa che fissi le condizioni di espletamento del servizio e verifichi economicità della gestione. Durata del contratto che normalmente dipende dalla durata dell'ammortamento. Tanto più è affidabile l'impresa privata alla sostenibilità sociale ed economica dell'investimento e del servizio tanto più forte è il livello di indipendenza garantito dalla forma di delega. La concessione con investimenti a carico del privato e reddito dalla gestione. È un puro *project financing*.

La partecipazione del soggetto pubblico deve essere sull'investimento. È un concorso sull'infrastruttura che dà anche maggiore controllo infrastrutturale. La regia interessata con investimenti e parte del reddito per il gestore a carico dell'amministrazione delegante. Quindi sono livelli di indipendenza dell'impresa e di impegno finanziario dell'impresa, crescenti e calanti. Grazie.

## **Intervento di Antonella Mosca**

Sono anni che lavoro nel settore della comunicazione, della valorizzazione e quindi pur non avendo lavorato nello specifico nei bandi, soprattutto negli ultimi anni, queste problematiche le ho affrontate. Quindi potrei, ecco, adesso ribattere tutto quello che ha detto il dottor Mercadante mi sembra un po' difficile; però ho colto degli spunti un po' da tutti, quindi vediamo se riesco a ricucire un po' tutto il discorso.

L'ultima cosa che ho colto è quella della dottoressa Verdinelli che dice: dobbiamo approfondire. Perché è vero che è un argomento che portiamo avanti da anni, però è proprio adesso che sta maturando tutta la problematica.

La problematica è scoppiata con questi bandi che sono stati portati avanti in questi due ultimi anni per il rinnovo delle concessioni dei servizi aggiuntivi nei musei, e quindi è venuta fuori tutta una problematica che magari nel corso degli ultimi dieci anni io lo so che la Confcultura - ho avuto molto a che fare con la dottoressa Sprone, ci siamo confrontate molte volte - però diciamo che è scoppiata proprio negli ultimi due anni. Allora, intanto ritengo che questo materiale di lavoro e di studio sia veramente un materiale di estrema necessità perché finalmente abbiamo esaminato e messo veramente nero su bianco di come è la situazione e di come si potrebbe portare avanti. Quindi io partirei da questo e rimetterei in campo una serie di attività per poter approfondire e cercare le strade giuste.

Poi vorrei essere d'accordo veramente col dottor Mercadante quando dice che "conservazione e gestione sono il binomio per la valorizzazione". Io vengo dalla scuola del professor Minisi che è stato uno dei più grandi museografi italiani, in cui si parlava di vocazione del monumento. Il monumento vive se viene utilizzato. Non basta restaurarlo e conservarlo, ma il monumento deve essere utilizzato altrimenti è un monumento che muore. Quindi io concordo pienamente che si può valorizzare un bene soltanto se poi, veramente, noi lo riutilizziamo, come questo monastero vive oggi, siamo tutti qui, non lo stiamo rovinando, lo stiamo valorizzando e ne stiamo fruendo. Quindi su questo io penso che non ci siano dubbi. Certamente bisogna rispettare la vocazione del monumento, perché non è che si può mettere una discoteca nel monumento. In alcuni casi forse sono state fatte anche scelte di questo genere; ma l'importante è che siano fatti... io sono una possibilista nel senso che se viene fatto uno studio e viene verificato che quella struttura,

quella realtà può affrontare, può resistere a una qualsiasi situazione, perché no? Ben venga. I monumenti sono il nostro capitale. Io dico sempre che è il nostro patrimonio di famiglia. Una volta si comprava l'oro, si metteva nel cassetto perché era il patrimonio di famiglia. Il nostro patrimonio di famiglia sono i nostri beni ed è per questo che io sono sempre un po' contraria sul concetto di venderli, perché una volta che vendiamo il bene di famiglia non ce lo abbiamo più.

Noi li abbiamo mantenuti anche dopo la guerra, dove veramente, come si dice, "avevamo le pezze al culo" scusate la terminologia. Oggi come oggi io ritengo che il nostro patrimonio ce lo dobbiamo tenere caro, però lo dobbiamo mettere a frutto. Ieri quando ho detto "evitiamo la mercificazione", qualcuno ha voluto dire che io ero contraria alla messa a bene del patrimonio. No, io mercificazione la intendevo nel senso negativo del termine; non si può mercificare, ma sicuramente farlo rendere, attivarlo e creare patrimonio, su questo sono perfettamente d'accordo; anzi, troviamo tutte le strade e tutte le possibilità a che questo patrimonio ci renda ricchi.

Sono anche d'accordo col dottor Mercadante quando disquisisce sulla terminologia di servizio. Io parlerei di attività più che di servizi. Perché a prescindere dal servizio di pulizia che, come si diceva, esattamente non può essere il servizio di pulizia per un ufficio amministrativo o per un muso; anche quello è diversificato perché i musei hanno un altro tipo di attenzione quindi anche su questo possiamo ragionare.

Ma parliamo proprio di attività. Io qualche anno fa, proprio nell'ambito della valorizzazione, avevo avviato un progetto che lo avevamo chiamato a porte aperte, ed era un progetto che prevedeva un interesse triennale a partire dalle regioni del Sud passando al Centro e poi andando al Nord. Cosa era questo progetto?, di cui io sono stata la mente all'epoca, ma di cui ne sono ancora fermamente convinta. Cultura a porte aperte vuol dire aperta a tutti. Il Ministero voleva essere ente coordinatore, ma promotore di una partecipazione congiunta di tutti gli attori che sul territorio si interessano di beni culturali. Perché il grosso problema – qui parlo a titolo personale – è che si procede ognuno su strade diverse. Il Ministero fa determinati progetti e si interessa di determinate cose; la regione di altre, gli Enti Locali di altri. Poi ci sono le associazioni ambientaliste, poi c'è Confindustria, Confcommercio, Confcultura, è un mondo variegato e un mondo che agisce su un territorio diversificato quale è quello italiano perché ogni regione ha la propria realtà.

Allora, finalmente io penso che è giunto il momento e siamo maturi per sederci tutti intorno a un ipotetico tavolo, che dovrebbe essere infinito, e cominciare a ragionare di come effettivamente vogliamo muoverci e quali sono le cose che vogliamo fare e poi coordinarle. Perché è inutile spezzettare e diffondere le cose, buttare i soldi in più punti e in vario modo, ma bisogna incanalare queste risorse che ormai sono diventate anche poche, direi veramente esigue, e quindi, come dire, l'unione fa la forza.

Allora quel progetto voleva essere proprio questo: sediamoci tutti insieme e ragioniamo. Devo dire che l'esperienza sulle regioni del Sud era andato molto bene, erano tutti molto soddisfatti; certo era un primo momento di ragionamento. Partecipavano gli ordini degli ingegneri, gli ordini degli architetti, anche i geometri, i comuni le regioni le province, tutte le associazioni ambientaliste; tutti. Tutti erano lì pronti a ragionare. E qui ritorno un po' sul discorso di non servizi ma di attività. I beni culturali servono anche e soprattutto per creare benessere sul territorio. Ma questo benessere deve venire dal territorio. Noi

dobbiamo valorizzare le realtà locali. L'artigianato, che lo stiamo perdendo, è una realtà veramente predominante del territorio.

Noi dobbiamo valorizzare. Il merchandising, queste attività che noi vogliamo mettere dentro i nostri musei, non deve essere la magliettina omologata che è uguale in tutto il mondo. L'Italia ha una realtà locale che è veramente incredibile. L'artigianato della ceramica, l'artigianato dell'oro... adesso non voglio fare l'elenco, ma noi dobbiamo rivalorizzare, rimettere in atto tutte quelle che sono le nostre risorse; sono queste che dobbiamo fare entrare nei nostri musei. Quindi questa gestione... ma anche i ristoranti, non deve essere il Mc'Donald del momento che entra nel museo di Bari, ma deve essere la realtà locale della cultura locale, del cibo locale che entra all'interno dei nostri musei. Solo così noi come Italia, veramente, possiamo tornare ad essere l'eccellenza del mondo quale siamo stati finora e di cui ultimamente, non so perché, stiamo perdendo un po' il primato.

Ma perché la Francia... noi dobbiamo guardare alla Francia come un'eccellenza più eccellenza di noi. Lo siamo sempre stati più noi. Quindi è un momento veramente di tutti insieme fare questo sforzo e di recuperare quella che è la nostra realtà, che è una realtà molto più ricca, infinita rispetto agli altri Stati. E quindi noi la dobbiamo tutti quanti rimettere sul tavolino e ritirarla fuori. Io penso questo. Poi, certo, i bandi sono uno strumento, ma su questo io sinceramente non li ho seguiti in prima persona, per cui non posso dire; ma certo le pecche e le lacune sono state tante. Anche io che le ho vissute dall'esterno mi rendo conto che su questo bisognerebbe effettivamente ritornare. Però a questo punto parto nuovamente dal concetto della dottoressa Verdinelli e anche quello del dottor Mancurti: la qualità. Non perdiamo di vista la qualità di cui l'eccellenza italiana è portatore in tutto il mondo ed approfondiamo veramente tutte le cose sulle quali possiamo lavorare, ma facciamolo tutti insieme. Gli operatori sono tanti, e per l'esperienza che ho avuto io, anche tutti bene intenzionati, tutti vogliono fare questa cosa. Secondo me siamo maturi veramente per fare crescere questo discorso e per portarlo avanti. Grazie.

## **Intervento di Gaetano Scognamiglio**

La presenza del Capo Dipartimento qui è molto importante oggi, perché segnala un'attenzione a un tema che è direttamente collegato, a mio avviso, a quello dello sviluppo. Il fatto che il Capo Dipartimento abbia deciso, anche su sollecitazione della dottoressa Verdinelli, di essere qui presente, dimostra una grande attenzione a un lavoro che, vorrei sottolineare, è partito dal basso.

Questa è una cosa veramente nuova e discontinua. Perché quando si parla di mettere le mani alla regolamentazione del sistema e di individuare i problemi che stanno nel sistema, spesso gli autori delle modifiche partono dall'alto, piuttosto che dal basso. Difficilmente hanno a disposizione una casistica come questa che è stata elaborata, studiata, filtrata da questo lavoro lungo e multidisciplinare, perché ha visto la presenza di tantissimi soggetti al tavolo.

Allora io penso e sottopongo la cosa all'attenzione del dottor Mancurti, che questo lavoro dovrebbe essere veramente sul tavolo di chi pensa a semplificare per rilanciare lo sviluppo. Questo lavoro dimostra, in modo inequivocabile, quanti e quali siano i problemi di chi deve negoziare, di chi si deve occupare di contrattualistica nella pubblica amministrazione, in particolare in un settore dove vi sono regolamentazioni specifiche che

sono quelle dei beni culturali. Lo voglio sottolineare a tutti perché è una cosa bellissima, alla fine di ogni capitolo questo richiamo che c'è, e veramente molto ben fatto; hai verificato che in ogni ambito di sottoargomento, di voce alla fine c'è questa specifica; hai verificato che una checklist dove andare a vedere se uno ha fatto bene o ha fatto male.

Però io vorrei sottolineare che questo è un lavoro prezioso non solo perché dovrebbe stare sul tavolo di tutti quelli che fanno bandi, perché solamente la consultazione, se uno si fotocopia queste pagine finali di ogni voce dove quella relativa hai verificato che se si tiene sul tavolo, sapete quante cose si riescono ad evitare, quanti errori si riescono ad evitare. Però non solo per questo; questo lavoro deve portare a un'altra considerazione, ed è di nuovo che io mi appello all'attenzione del dottor Marcurti, sul fatto che siamo in una situazione di iper-regolamentazione che, purtroppo è destinata a peggiorare.

Perché è destinata a peggiorare? Perché c'è una tendenza da parte di soggetti che hanno un ruolo di protagonisti in questo settore, anzi, Forse un ruolo di assoluti protagonisti, c'è la tendenza di uniformare - e a dire la verità anche su una linea che ci viene dall'Europa - a uniformare la regolamentazione dei bandi dei lavori pubblici a quella dei bandi di servizi. Questa è una follia che ha però una logica, come tutte le follie. La logica è quella di fare fuori dal mercato le piccole e microimprese perché solamente le medie o le grandi possono sostenere il costo amministrativo di una regolamentazione così incisiva e così complessa.

Guardate che il fatto che si sia sottolineato che questo è un lavoro probabilmente a tempo, è molto indicativo. Perché noi siamo come nel periodo della grande svalutazione del primo dopoguerra in Germania, quando il valore del marco era stimato a giorni e poi ad ore. Non facciamo a tempo a definire il prezzo di una cosa che quel valore è cambiato. Guardate che qui stiamo così; ma la cosa folle di un regolamento non entrato in vigore e modificato prima che entrasse in vigore; guardate che noi siamo abituati a tutto ormai, ma ci dovrebbe essere una rivolta per una cosa del genere.

Io in questo momento parlo come imprenditore, non parlo come uomo della pubblica amministrazione; perché in fondo gli uomini della pubblica amministrazione poi hanno dei problemi enormi a gestire questi impicci, però, alla fine del gioco non è in causa la sopravvivenza. Per una azienda è in causa la sopravvivenza; è ben diverso. In questo quadro di lucida follia un esempio di questa lucida follia, di questo disegno è quello, per esempio, che per il deposito di un ricorso di chi sia stato escluso da una gara – mi interessa soprattutto questo – il valore della tassa è raddoppiato, da 2 mila a 4 mila euro. Questo è figlio di un criterio di omogeneizzazione dell'ambito dei lavori pubblici a quello dei servizi.

Ora pensate, io che sono titolare, che sto lavorando a una gara di 10, 30 o 40 milioni di euro a me che mi frega di spendere 2 mila o 4 mila euro per fare un deposito? Se voglio bloccare una gara io con 2 mila o 4 mila euro, ma anche se ne spendo 40 mila io ho sempre l'interesse. Ma con 4 mila euro non c'è nessuna possibilità di limitare il contenzioso se la cosa vuole essere fatta per i lavori pubblici. Quando invece si va a gare che valgono 100 mila euro è ovvio che 4 mila euro cominciano ad essere il 4%. E siccome le basi d'asta sono drammatiche in questi periodi, voi capite che questo ha qualche significato: rientra nell'idea che bisogna omogeneizzare. Il che provocherà l'uscita dal mercato di un numero enorme di imprese e non so se tutti siamo consapevoli del fatto che in Italia l'occupazione è assicurata al 97% dalle piccole e microimprese, significa quelle fino

a 50 dipendenti. Non so se siamo tutti consapevoli del fatto; noi lo siamo perché presentiamo il rapporto annuale piccole e micro imprese e pubblica amministrazione.

Lo sapete che nonostante si parli di semplificazione ormai da più di dieci anni a questa parte, nei sei anni in cui noi facciamo il rapporto, quindi anche con Governi diversi, l'incidenza del costo degli oneri amministrativi sui ricavi, quindi non sugli utili è rimasto stabile, anzi con un leggero aumento, e arriva al 7% dei ricavi, che è una cosa enorme per una piccola e microimpresa. Quindi noi con questo lavoro abbiamo fatto una operazione, noi che vi abbiamo concorso, ma la protagonista è Paola Verdinelli, che è veramente stata coraggiosa, direi, perché ha fatto un lavoro che evidenzia delle cose che normalmente... e magari scontenterà anche dei potenti titolari di funzioni di controllo sul sistema dei contratti pubblici e scoperchia in qualche modo una pentola, dimostra cioè, evidenzia alcune situazioni.

Quindi io credo che il valore di questo lavoro stia in questo aspetto e mi auguro moltissimo che questo lavoro possa diventare una sorta di osservatorio permanente, cioè fare in modo che questo impianto che noi, così, da parte nostra, ma soprattutto da parte di Paola, che il lavoro è stato massacrante, che è stato messo in piedi, possa diventare una costante e da aggiornare, da replicare o da integrare annualmente.

Mi sembra che il tema, gli argomenti più di merito e di contenuto invece siano stati affrontati con passione; tante cose sono state dette ieri dalla dottoressa Mosca, cose su cui io concordo completamente, e ritengo anche molto interessanti quelli che ci sono venuti dal dottor Mercadante.

Vorrei solamente fare una riflessione sul tema della selezione. Qui si comincia a parlare di criteri reputazionali. Questo è un tema importante che specialmente in una situazione nella quale spesso succede, nel sistema dei bandi pubblici, si dice che "l'operazione è perfettamente riuscita ma il paziente è morto". E spesso succede così anche da noi, l'operazione, la procedura è perfetta, l'abbiamo eseguita perfettamente, poi quando andiamo a vedere l'esecuzione, disastro, un casino, la ditta che fa ricorso, o comunque il bando era fatto male. Quindi a volte è colpa dell'impresa, a volte... Ecco, il sistema reputazionale è una cosa interessante perché dove ci si trovi di fronte a imprese che portano a termine il contratto senza riserve, senza contestazioni e che abbiano un bollino di buona esecuzione, quella per esempio è una bella selezione, però bisognerebbe farlo reputazionale anche per le amministrazioni, perché le amministrazioni dovrebbero fare dei bandi e questo lavoro qui potrebbe aiutarle, potrebbero fare dei bandi e potrebbero essere un pochino più attrezzate.

Un'ultima chiosa sulle semplificazioni; sulla semplificazione, che è un tema al quale sono molto appassionato. Io sono un po' come gli ex fumatori, da ex dirigente pubblico, che quando smettono di fumare diventano quelli più attenti ai fumatori; quindi io da ex direttore generale della provincia di Milano, che è l'ultimo lavoro che ho fatto ormai tantissimi anni fa, naturalmente con alle spalle 35 anni di carriera nella pubblica amministrazione, gli impicci della pubblica amministrazione li vedo subito e vedo subito anche quali sono i pericoli.

L'altro tema fondamentale è questo della semplificazione. Io vorrei lanciare questo messaggio – che lancio sempre – la vera semplificazione non sta nelle norme che ne modificano altre, sta nella abolizione delle norme. Noi dobbiamo lanciare il tema dell'abolizionismo, perché la semplificazione fatta con altre norme è imbroglio, diciamoci

la verità. Io non vedo molte reali semplificazioni; vedo semplificazioni apparenti che però, alla fine, difficilmente incidono veramente, portano dei benefici reali al cittadino. A questo proposito, la chiusura, il fatterello, mi piace sempre fare qualche esempio quando faccio questi interventi.

Voi lo sapete sicuramente... In una città capoluogo di provincia c'è la notizia che i musei da un po' di tempo sono aperti al pubblico gratuitamente. allora uno dice: Ah, accidenti, che bella iniziativa – è una cosa vera, è sul Sole 24 Ore la notizia, di qualche giorno fa – che bella cosa, meno male abbiamo aperto i musei per qualche motivo. No, il vero problema è che il vecchio concessionario della bigliettazione – è a Cagliari, lo possiamo dire – ha fatto dei casini, gli avevano rescisso il contratto, solamente che per la complicazione di fare il nuovo bando, gli impicci amministrativi eccetera, la Sovrintendenza non riesce a fare questo bando e allora dice: sapete che c'è? Facciamo entrare tutti gratis

No, per dire, noi non ci rendiamo conto che siamo in un mondo di pazzi. Perché stando dietro sempre, alla fine non ci rendiamo conto, perché sembra che tutto... ormai siamo abituati a tutto, quindi tutto va bene. Invece il mondo sta impazzendo. Allora, veramente, io richiamo questo problema, ma veramente in modo drammatico e mi auguro che l'orecchio potente del dottor Marcurti, che ci ascolta oggi, possa portare a qualche tavolo importante questo grido di dolore. Grazie.

## **Pinacoteca di Brera e Cenacolo Vinciano, di Angela Vannella<sup>57</sup>**

Gara pubblica per la concessione della gestione integrata dei servizi aggiuntivi e del servizio di biglietteria nel Museo del Cenacolo Vinciano e della Pinacoteca di Brera, in Milano

Nel presente intervento viene descritta sommariamente la procedura di gara svoltasi nel 2008 per l'affidamento in concessione dei servizi aggiuntivi, oggi denominati servizi al pubblico<sup>58</sup>, nel Museo del Cenacolo Vinciano e della Pinacoteca di Brera, e segnatamente presentata la relativa documentazione.

La Direzione regionale per i beni culturali e paesaggistici della Lombardia, ai sensi del D.P.R. n. 233 del 26 novembre 2007 (*Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali*, a norma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296) ha esercitato le funzioni di stazione appaltante; la gara si è svolta mediante procedura aperta con l'osservanza delle norme di cui al D.Lgs. del 12 aprile 2006 n. 163 (Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture) e ha riguardato la concessione, per la durata di otto anni, dei servizi aggiuntivi di cui all'art. 117 del D.Lgs. 22

---

<sup>57</sup>Responsabile Ufficio Contabilità e Finanze. Direzione Regionale BB.CC.PP. della Lombardia. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

<sup>58</sup> Il [decreto legislativo 26 marzo 2008, n. 62](#), novella il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, anche per i profili relativi alla disciplina dei servizi aggiuntivi nei musei e negli altri luoghi di cultura. La riforma del 2008 innova l'art. 117 del d.lgs. 42/2004 soltanto nella rubrica, sostituendo alla precedente definizione "servizi aggiuntivi" quella di "servizi per il pubblico". Per il resto, l'individuazione delle categorie di attività, la disciplina ed il regime giuridico dell'istituto in questione rimangono quelle originarie. Precisando che nel nuovo testo legislativo i servizi di accoglienza e di ospitalità sono per il pubblico, è come se si fosse voluto sottolineare la strumentalità delle attività di cui all'art. 117 al miglioramento delle condizioni di fruizione, piuttosto che alla valorizzazione dei beni museali.

gennaio 2004 n. 42 (Codice dei beni culturali e del paesaggio) nei musei del Cenacolo Vinciano e della Pinacoteca di Brera.

Trattandosi di servizi aggiuntivi già attivati per la prima volta nel 2003 dalle Soprintendenze di settore con sede in Milano (Soprintendenza per i beni architettonici e paesaggistici e Soprintendenza per i beni storico - artistici ed etnoantropologici), la stazione appaltante ha in parte recepito e confermato le valutazioni preliminari, obbligatorie sulla base della normativa di settore, D.L. 1 ottobre 2007 n. 159 (art. 14 *Razionalizzazione dei servizi aggiuntivi - Beni culturali*) convertito nella Legge 29 novembre 2007, già svolte dalle menzionate Soprintendenze, riguardo all'opportunità e alla sostenibilità dell'integrazione territoriale tra i due musei e alla tipologia dei servizi da attivare negli stessi, tenuto conto delle caratteristiche proprie dei due musei<sup>59</sup>.

Il bando di gara ha ad oggetto l'affidamento della gestione integrata dei servizi di cui all'art. 117 comma 2, lettere a), b), e), f), g) del D.Lgs. 42/2004 con il servizio di biglietteria di cui al comma 3 del medesimo articolo.

In particolare:

- servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi ed informatici, ogni altro materiale informativo, le riproduzioni di beni culturali; merchandising e utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- organizzazione di mostre, manifestazioni culturali e iniziative promozionali;
- gestione dei punti vendita;
- servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia;
- servizi di informazione, di guida ed assistenza didattica;
- servizi di guardaroba e di deposito;
- servizio di biglietteria.

Sorvolando sulle informazioni di ordine generale<sup>60</sup> ci soffermeremo su due dati essenziali contenuti nei documenti di gara. In primo luogo, il valore della concessione, ai fini soprattutto della determinazione dei requisiti speciali richiesti ai concorrenti per poter partecipare alla gara, e quindi la modalità di calcolo del medesimo.

La somma dei seguenti parametri ha determinato il valore della concessione:

- a) 30% degli incassi dei biglietti venduti nell'anno precedente;

---

<sup>59</sup> Art. 14, co 1. *Razionalizzazione dei servizi aggiuntivi - Beni culturali* 1. Al fine di assicurare efficienza ed efficacia nell'erogazione dei servizi aggiuntivi di cui all'articolo 117 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni, strumentali alla migliore fruizione dei beni culturali, razionalizzando le risorse disponibili, l'affidamento dei servizi stessi avviene in forma integrata rispetto sia alle varie tipologie indicate nel medesimo articolo 117 che ai diversi istituti e luoghi della cultura, nei quali i servizi devono essere svolti, presenti nel territorio di rispettiva competenza, da parte delle Direzioni regionali per i beni culturali e paesaggistici e degli Istituti dotati di autonomia speciale del Ministero per i beni e le attività culturali.

<sup>60</sup> Denominazione dell'Amministrazione giudicatrice, indirizzo per visionare la documentazione, luoghi di esecuzione, procedura di aggiudicazione, codice GIG, descrizione e durata dei servizi, canone di concessione e aggio di biglietteria, soggetti ammessi a partecipare, termine di ricezione delle domande di partecipazione e delle offerte, cauzione, criteri di aggiudicazione, sopralluogo, foro competente.

- b) gli incassi realizzati nell'anno precedente relativi ai servizi aggiuntivi (attivati nei due musei);
- c) gli oneri annuali di concessione per l'utilizzo degli spazi necessari all'attivazione dei servizi, calcolati anche tenendo conto del numero medio dei visitatori.

In merito alla determinazione di quest'ultimo elemento, si è fatto riferimento al Bollettino della Camera di Commercio di Milano, che rileva il prezzo al metro quadro degli immobili di maggior pregio a Milano, moltiplicandolo per i metri quadri degli spazi utilizzati nella gestione dei servizi.

Calcolato il valore della concessione si è proceduto alla formulazione dei requisiti economico- finanziari e tecnico- organizzativi da richiedere ai partecipanti alla gara.

Per quanto riguarda il requisito di capacità economica e finanziaria, ai concorrenti è stata richiesta la realizzazione, nell'arco del triennio precedente alla data di pubblicazione del bando di gara, di un fatturato medio annuo almeno pari al valore della concessione.

Circa la capacità tecnica e professionale, ai concorrenti è stato richiesto di aver svolto, nei tre anni antecedenti la data di pubblicazione del bando di gara, attività nei settori riguardanti i servizi da dare in concessione (editoria, gestione librerie, produzione e vendita di riproduzioni di beni culturali, guida e assistenza didattica anche attraverso strumenti audio, organizzazione di mostre, manifestazioni culturali, iniziative promozionali, servizi di comunicazione, gestione di biglietterie). Inoltre si richiedeva che i concorrenti avessero utilizzato, nell'ultimo triennio antecedente la data di pubblicazione del bando di gara, un numero medio annuo di personale (comprendente i soci attivi, i dipendenti e i consulenti con contratto di collaborazione coordinata e continuativa su base annua) in misura non inferiore alle 30 unità.

Ulteriore dato significativo riguarda la valutazione e l'attribuzione del punteggio all'offerta tecnica e all'offerta economica, atteso che il criterio di aggiudicazione adottato è stato quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa. La stazione appaltante ha ritenuto di attribuire maggior peso all'offerta tecnica, con attribuzione di un punteggio sino a 70 e all'offerta economica, un punteggio sino a 30.

La valutazione dell'offerta tecnica si è basata principalmente sulla valutazione delle seguenti progettazioni:

- progetto di gestione integrata dei servizi aggiuntivi di cui alle lett. a), d), e), f), del secondo comma, art. 117 del D. Lgs 42/2004 e del servizio di biglietteria di cui al terzo comma, art. 117, del citato D. Lgs ;
- progetto triennale di mostre, eventi, manifestazioni culturali ed iniziative promozionali;
- progetto di allestimento;
- progetto di miglioramento.

In particolare è stato dato uno specifico punteggio alle modalità di svolgimento, qualità ed efficienza dei servizi, all'entità degli investimenti programmati e al modello organizzativo, recante il numero di addetti e le rispettive qualificazioni professionali per il servizio di accoglienza, didattica e gestione dei punti vendita.

La valutazione dell'offerta economica si è basata su tre elementi, aventi tutti lo stesso peso:



- indicazione dell'aumento, calcolato in percentuale, sulla quota fissa del canone a carico del concessionario posta a base di gara;
- indicazione della quota, espressa in termini percentuali e non inferiore al 15%, del fatturato annuo conseguito nella gestione dei servizi da corrispondere all'Amministrazione;
- indicazione della percentuale di aggio sulla biglietteria non superiore al 30% riservata al concessionario.

Infine, il capitolato tecnico contiene le modalità di svolgimento e di erogazione e i contenuti dei servizi: le sedi e le caratteristiche dei servizi, con l'indicazione delle linee guida per la loro progettazione e realizzazione; gli adempimenti contabili e le modalità di funzionamento dei servizi, i termini per la loro attivazione; le regole generali del modello organizzativo (addetti, professionalità, responsabilità) da adottare; il progetto di allestimento.

Di seguito, in sintesi alcune specifiche previsioni.

Per i prodotti da realizzare, viene specificata, ad esempio, la tipologia di prodotti editoriali (pieghevoli, singole guide anche tematiche, cataloghi, pubblicazioni trimestrali, volumi monografici ecc), di quelli multimediali (video e cd), dell'oggettistica (cartoline, poster, accessori di abbigliamento cancelleria e cartotecnica con logo del Museo: agende, quaderni, matite, penne, segnalibri, gomme, ecc).

Le pubblicazioni editoriali devono essere realizzate, oltre che in italiano ed in inglese, anche nelle altre lingue straniere maggiormente diffuse nell'ambito dei flussi turistici abitualmente presenti nel sito (giapponese, spagnolo, tedesco, francese, cinese, russo) secondo le linee editoriali indicate dai due Istituti.

Per la didattica, si richiede la realizzazione di pubblicazioni e materiali a fini didattici, destinate a tutti i livelli di formazione scolastica, con particolare riferimento all'infanzia e alle scuole primarie. Per il Cenacolo si chiede un progetto didattico mirato sulla figura di Leonardo da Vinci, sulla sua opera e in particolare sull' Ultima Cena.

Per le audio guide vengono indicate le diverse lingue in cui devono essere disponibili.

Per l'organizzazione di mostre ed eventi, si disciplinano le regole della programmazione triennale di massima (le mostre, le manifestazioni e gli eventi devono essere proposti nell'ambito di specifiche aree tematiche indicate dalle Soprintendenze) e della progettazione annuale (piano economico/finanziario da presentare, con indicazione di eventuali sponsor) da sottoporre agli organi competenti (le Soprintendenze).

Per le iniziative promozionali proposte e sviluppate dal concessionario, si danno indicazioni circa le modalità con cui devono essere gestite (presentazione di un programma semestrale e successiva stipula di eventuali appositi accordi che disciplinano anche la suddivisione dei costi, la ripartizione degli utili, le modalità organizzative).

Relativamente all'accoglienza e all'informazione didattica, si chiede di istituire un osservatorio permanente del pubblico per monitorare il flusso turistico, valutare le diverse tipologie di pubblico e i livelli di soddisfazione, con rapporto annuale dettagliato nei confronti delle Soprintendenze (sistema informatico che consenta l'invio telematico alle Soprintendenze in tempo reale dei dati relativi al numero dei visitatori e alla tipologia dei biglietti emessi);

Per i servizi di biglietteria, vengono fornite le specifiche tecniche e commerciali relative alla gestione (sistema di stampa e di integrazione con i CED delle Soprintendenze per il controllo dei titoli emessi, fissazione delle regole e dei prezzi per la prenotazione e la prevendita dei biglietti).

Il capitolato, inoltre, contiene specifiche regole sulla valutazione e la verifica dell'andamento dei servizi e i rapporti con il concessionario e in particolare:

- l'istituzione di un osservatorio per il monitoraggio del pubblico;
- la gestione dei reclami e suggerimenti;
- il controllo e monitoraggio dei servizi.

In particolare, la vigilanza sulla gestione di tutti i servizi in concessione è svolta dalla stazione appaltante attraverso una specifica Commissione, composta dal Direttore Regionale, dai Soprintendenti competenti, dai Direttori dei siti museali o da un funzionario da essi delegato. La Commissione si riunisce con cadenza semestrale e svolge i seguenti compiti:

- vigilare sul buon funzionamento dei servizi;
- approvare eventuali progetti migliorativi;
- indicare i giorni e i tempi di realizzazione degli allestimenti (con riferimento al progetto di allestimento);
- controllare la qualità dei prodotti e delle prestazioni, anche in rapporto ai prezzi ed alle tariffe praticate;
- vigilare sul rispetto delle scadenze concordate.

Con cadenza annuale, invece, la commissione approva:

- il piano editoriale;
- le linee di prodotti, con relativo design, da porre in vendita nell'ambito della concessione.

In sintesi, il capitolato speciale contiene una disciplina puntuale, sia dei servizi richiesti che del controllo in fase di esecuzione e di vigilanza sulla gestione; prevede altresì strumenti e procedure di monitoraggio anche della qualità dei servizi e del livello di soddisfazione dell'utenza. L'amministrazione può, in ogni momento, procedere o disporre esami, ispezioni, verifiche, accessi documentali, al fine di accertare la corretta conduzione del servizio o dell'attività concessa.

Ciò premesso, ferme restando le competenze e le funzioni attribuite alla commissione di Vigilanza, invero in sede di concreta attivazione e gestione dei servizi non è sempre facile accordare le istanze pubbliche con gli interessi privati.

Per inciso, si evidenzia che nella gara in questione si è reso necessario un intervento, non facile, della Direzione regionale e delle Soprintendenze di settore nell'agevolare la cooperazione tra il concessionario uscente ed il concessionario subentrante nel passaggio di consegne ed in particolare nella trasmissione dei dati di prenotazione e prevendita dei biglietti, per evitare soluzioni di continuità del servizio di biglietteria e conseguenti gravi disagi ai fruitori.

Nonostante il capitolato speciale disciplini già dettagliatamente un sistema di vigilanza e intervento sull'andamento della concessione, la stazione appaltante potrebbe individuare

un unico soggetto, competente a “seguire” in termini continuativi, sotto il profilo tecnico-contabile e contrattuale, la regolare esecuzione dei servizi in concessione, con compiti specifici di rilevazione e di informazione della stessa commissione e di ausilio alla Direzione Regionale e Soprintendenze nell’adozione dei provvedimenti di rispettiva competenza.

A tale scopo si potrebbe far riferimento alla figura del responsabile del procedimento per le concessioni d’importo non superiore a € 500.000,00 o del direttore dell’esecuzione, magari supportato da un ufficio della direzione dell’esecuzione (art. 300 del D.P.R. 5 ottobre 2010, n. 207, regolamento di esecuzione ed attuazione del [D.Lgs 12 aprile 2006, n. 163](#)),<sup>61</sup>

D’altra parte si può ritenere che un adeguato sistema di vigilanza dei servizi, risponde alla necessità di garantire che i servizi offerti al pubblico siano espletati nei termini definiti negli atti di gara e contrattuali, ivi compresa l’offerta tecnica laddove la gara sia stata aggiudicata, come nel caso in esame, con il criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa.

### **Palazzo Valentini - Provincia di Roma, di Roberto Del Signore<sup>62</sup>**

Sono uno storico dell’arte prestato ai lavori. Quando sento dire che i lavori sono una cosa diversa dai servizi mi inquieto un po’. Non c’è museo senza manutenzione; non c’è promozione senza restauro e conservazione.

Un anno fa, proprio nella stanza del dottor Calicchia, che era il direttore generale al cui servizio il mio servizio è alle dipendenze e con il professor Scognamiglio ci eravamo posti una domanda piuttosto inquietante: perché la gestione dei servizi culturali è già in partenza, nei bandi, insoddisfacente? Quale era la cosa che impediva di dare qualità a questi bandi? Io mi ero dato una risposta, un po’ perché sono un contaminato; già dal ’92 mi sono fatto contaminare dal fatto che il bene culturale doveva uscire dalle casse e doveva essere esposto. Ora siamo arrivati magari a un po’ di aberrazione. Il comune di Roma ha messo in piedi un servizio di redditività del bene culturale, però fra l’una e l’altra posizione, messa a reddito si chiama, c’è un dirigente che lo gestisce, è un servizio

---

<sup>61</sup> Art. 300. Direttore dell’esecuzione del contratto. 1. Salvo quanto previsto dall’[articolo 272, comma 5](#), e dal comma 2 del presente articolo, il direttore dell’esecuzione del contratto è il responsabile del procedimento. 2. Il direttore dell’esecuzione del contratto è comunque un soggetto diverso dal responsabile del procedimento nel caso: a) di prestazioni di importo superiore a 500.000 euro; b) di prestazioni particolarmente complesse sotto il profilo tecnologico ovvero che richiedono l’apporto di una pluralità di competenze ovvero caratterizzate dall’utilizzo di componenti o di processi produttivi innovativi o dalla necessità di elevate prestazioni per quanto riguarda la loro funzionalità. 3. Nelle ipotesi di prestazioni di particolare importanza, come definiti al comma 2, lettera b), la stazione appaltante può nominare uno o più assistenti del direttore dell’esecuzione cui affida per iscritto, una o più delle attività di competenza del direttore dell’esecuzione. 4. Nelle ipotesi di cui al comma 2, in caso di carenza in organico di personale adeguato alla prestazione da eseguire, accertata e certificata dal responsabile del procedimento sulla base degli atti forniti dal dirigente dell’amministrazione aggiudicatrice preposto alla struttura competente, la stazione appaltante può affidare l’incarico di direttore dell’esecuzione a soggetto scelto secondo le procedure e con le modalità previste dal codice per l’affidamento dei servizi.

<sup>62</sup> Dirigente Cultura, Provincia di Roma.

amministrativo. Però fra la posizione della torre eburnea, di cui parlavamo prima, alla gestione economica del bene c'è forse qualcosa che può essere tarato.

Io sono un argagnano e Argan diceva: "Non bisogna avere paura delle folle"; quando avevamo aperto villa Torlonia ed era stata distrutta; quando avevamo aperto villa Panfilì ed era stata distrutta; e allora c'era chi invocava Federico Zeri, il museo delle copie. Allora, anche lì, fra uno e l'altro c'è una posizione di mezzo. Se non si mostra il bene culturale, se non lo si conserva e si fa vedere che siamo capaci di conservarlo, è chiaro che nessuno se ne innamorerà.

Il professor Broccoli diceva "la mamma degli imbecilli è sempre incinta". È chiaro che noi non dobbiamo avere paura di questo. Però non dobbiamo neanche avere paura di dire le cose come stanno. Noi siamo un po' elitari. Perché questo lavoro a cui noi abbiamo aderito, per me è importantissimo? Per un motivo semplice, la checklist, sono le cose importanti. Io con quella checklist ci ho costruito un bando da 175 milioni di euro, che è il bando dell'energia.

Perché per nel settore dell'energia si può fare un bando che comprenda a tutto tondo fornitura di un servizio e lavori su quel servizio e sulla cultura non si può fare? Che cosa pensiamo di dover perdere? Io lo dico ai colleghi delle Sovrintendenze. Anche io vengo da una Sovrintendenza. La scientificità dell'intervento? La pubblicazione? La natura che siamo gli unici tenutari della preservazione del bene? No. Io ho fatto un lavoro, che ricordava la dottoressa Verdinelli e mi fa piacere che ricordi, e che oggi la Filas sta completando nel suo percorso di Cerveteri Pigi. Io ho fatto un'opera di contaminazione, ho messo intorno a un tavolo gli storici dell'arte, gli archeologi e gli architetti, gli operatori del sistema lavoro, gli archeologi di scavo, i rilevatori, le nuove tecnologie e abbiamo creato un modello da 72 mila visitatori all'anno, in una realtà come Roma che ha il Colosseo da 1 milione e mezzo di visitatori, che ha villa Adriana da 1 milione e 200 mila visitatori. Non sarebbe stato possibile senza un'opera sinergica. E non ci casca la gente dentro, perché continua a rimanere un palazzo della cultura, un palazzo della politica, un palazzo dell'ordine, è la sede della Prefettura, è la sede del Consiglio provinciale. Insieme ai tanti visitatori che dai paesi vengono tutti i giorni a pietire il politico per un contributo, a fare una richiesta e tutto quanto, noi abbiamo portato 76 mila visitatori, senza che questo abbia creato problemi.

Io dico solo questo. Mi fa piacere che il Capo Dipartimento Mancurti abbia detto una cosa giusta: se non c'è sinergia non si va da nessuna parte. Noi dobbiamo portare la nostra scientificità in ogni momento e in ogni passo; costruire il bando ideale per la cultura è possibile. Se noi perdiamo un pezzetto della nostra supponenza intellettuale che ci porta a dire che noi siamo gli unici detentori del potere culturale. Allora facciamo come Patterni, che io ho apprezzato moltissimo proprio nel caos che io preferivo con il "K" e preferivo... perché è totale. Se non facciamo un po' di caos in questo mondo un po' imbalsamato non andiamo da nessuna parte. Chiudo perché non c'è dibattito. Perché sennò avrei potuto dire che, per esempio, l'aspetto organizzativo gestionale della progettazione, io sono contento quando si dice che i progettisti della gara servizi sono come i progettisti dei lavori. Il servizio è un lavoro; non è altro, non si può fare altro.

Quindi quando io dico: sono equiparato e l'ho potuta firmare come storico dell'arte la gara dei servizi di 175 milioni di euro; perché è stato costruito con questa checklist dove nulla è stato dimenticato ed è stato costruito con l'idea che uno storico dell'arte può costruire il

bando dei servizi dell'energia, perché l'energia – lo diceva precedentemente Mercadante – una caldaia è tale e uguale a una statua, perché se la caldaia scoppia muoiono gli studenti; e se il bene culturale casca, si rompe e si perde la cultura. Siamo allo stesso livello. Conserviamo oggetti importanti per la comunità che sono la storia della comunità. Il computer della Apple se noi lo avessimo dimenticato e buttato, oggi non sarebbe oggetto di una mostra in un museo archeologico. Questa è la cosa importante. Allora perdiamo e chiamiamo questa struttura, perché se io porto i lavori all'interno del servizio è la mia unica possibilità per conservare, perché oggi i soldi non ci sono, devo chiedere per forza un global.

## **7. PUBBLICO&PRIVATO: INSIEME PER LO SVILUPPO. POLI D'INNOVAZIONE, DISTRETTI TECNOLOGICI E RETI D'IMPRESA**

### **Intervento di apertura, di Albino Caporale<sup>63</sup>**

Buongiorno a tutti, il mio compito è facilitato dal tema e da quello che dovremo discutere. Tre punti. Qui, tranne il collega Ravenni, che si occupa di beni culturali, ci sono un imprenditore, un professore di economia industriale ed io che mi occupo di sviluppo economico per la parte più industriale, quindi sembrerebbero persone fuori luogo a parlare del tema dei beni culturali.

In realtà proprio in questi giorni la regione Toscana ha, dopo un percorso abbastanza breve, costituito un distretto tecnologico sul tema dei beni culturali, cioè l'applicazione delle tecnologie ai beni culturali di cui qui abbiamo da una parte il Presidente professor Masotti, dall'altra parte il referente tecnico di una segreteria che dovrà accompagnare questo percorso del distretto che è il professor Bellandi, con la Fondazione che si occupa di trasferimento tecnologico.

Quale è la riflessione che la regione ha fatto su questo tema?

1) Lo sviluppo nasce non solamente la dimensione industriale ma la dimensione industriale è una dimensione essenziale senza la quale un territorio non può crescere e qualificarsi.

2) Il tema della cultura è un tema fortemente in crescita per ciò che riguarda i consumi, ma in una fase come questa in cui gran parte di questo settore vive sui consumi privati in una fase di crisi, è importante definire dei percorsi che consentano 1) la sostenibilità di una politica, 2) la possibilità che un tema con una cultura a 360 gradi diventi elemento essenziale e anche che partecipa allo sviluppo. Non significa solo consumo di territorio, ma che significa orientare anche il resto delle politiche a un uso intelligente. Se uno legge gli ultimi documenti della commissione europea sui fondi strutturali, c'è molto l'idea dello sviluppo intelligente. Adirittura è un elemento di condizionalità la presenza di un piano strategico sull'innovazione intelligente che sarà verificata regione per regione. Veramente il concetto di intelligenza dello sviluppo è un qualcosa di estremamente innovativo ma anche complesso da verificare e da spiegare.

3) L'idea che la cultura nel suo complesso possa diventare un elemento su cui l'incontro pubblico /privato possa per certi versi, quasi in maniera privilegiata rispetto ad altri settori, potersi realizzare.

Qui non si parla o non solo di un privato mecenate, ma anche di un privato investitore, che è una cosa più complicata da trovare in questi tempi. Il privato investitore ha bisogno di avere un ritorno del proprio investimento sia in termini di immagine e quindi le operazioni fatte sui grandi poli museali piuttosto che sui grandi eventi di restauro. Tutti voi siete del mestiere quindi queste operazioni tipo Colosseo... Oppure interventi e investimenti in alcuni settori che consentono, non dico un ritorno economico con redditività significativa, ma che attivino un processo virtuoso di successivi investimenti.

---

<sup>63</sup> Dirigente Cultura, Provincia di Roma.

In Toscana è nato da anni un segmento importante legato alle tecnologie laser innovative per il restauro e quindi sul tema della conservazione. Qui c'è un tema forte, il problema grosso è che le risorse per la conservazione e per la tutela sono quasi scomparse, e quindi è un mercato che si sta esaurendo in maniera deprecabile. Il tema della valorizzazione con tutti i problemi della valorizzazione, che voi conoscete meglio di me, ma è anche pur vero che bisogna cominciare a pensare – e col dottor Scognamiglio di Lu.Be.C. da qui nasceva quella provocazione di una sessione come questa – che i beni culturali non sono un luogo in cui, come dicevano i latini: essendo di tutti non sono di nessuno, quindi nessuno se ne preoccupa. Non sono luoghi che possono essere vissuti e utilizzati anche per finalità diverse dalla mera conservazione.

In alcuni progetti di cooperazione comunitaria noi abbiamo visto altri paesi, altre città d'arte che hanno fondato buona parte del proprio sviluppo sul tema della cultura, recuperare e rifunzionalizzare l'uso di beni culturali nelle città in una maniera splendida. Ci sono città come Salamanca in cui l'università sta dentro luoghi che sono beni culturali: dalle biblioteche, alle aule di formazione, eccetera, c'è una coesistenza intelligente fra utilizzazione di un bene culturale e una funzionalizzazione a fini economici, anche in quei casi, perché l'università è un elemento dell'economia.

Abbiamo visto recupero di beni incubatori di imprese all'interno di beni culturali a Oporto, naturalmente imprese di un certo... a bassissimo, se non nullo, impatto ambientale, dove c'è la possibilità di funzionalizzare e di mettere a reddito un patrimonio pubblico e riutilizzare le risorse di questo reddito per la conservazione del bene stesso.

Io credo che la prossima fase, noi abbiamo sperimentato qui a Lucca - con molte difficoltà, che ancora continuano a permanere – l'idea dei piani di sviluppo urbano, cioè l'idea del recupero e la rifunzionalizzazione di spazi (i PIUS) per attività di natura economica in senso lato. Più di una città, e Lucca è una di queste, ha puntato molto su una economia fondata in gran parte al riutilizzo a fini culturali, ma di una cultura attiva, nel senso di alcuni spazi che altrimenti avrebbero avuto grosse difficoltà ad essere e recuperati e rifunzionalizzati, dalla vecchia Manifattura Tabacchi, ad altre... Su cui si è aperto un dibattito, polemiche su cui non ci voglio entrare. Ma indubbiamente si è dato una spinta a una rifunzionalizzazione e trasformazione di un pezzo di città.

Il PIUS di Lucca è quasi paradigmatico perché è il PIUS su cui abbiamo avuto più problemi con gli uffici delle Sovrintendenze e più problemi con il territorio. Ma se non altro ha attivato una riflessione sulla città, che non sia semplicemente la conservazione.

I PIUS hanno in sé, quasi tutti, un elemento di integrazione fra la dimensione culturale, perché quasi tutte sono città d'arte, poi in Toscana è difficile non trovarne città d'arte. E la dimensione sociale; per esempio. In alcune città si sono recuperati immobili vincolati con la funzionalizzazione sociale splendida devo dire, in luoghi centrali della città, per cui non c'è nemmeno l'idea che il sociale sia qualche cosa che debba essere messo ai margini della città. E in alcuni PIUS c'è una idea del centro storico che non sia abbandonato - dico io - semplicemente attività terziarie o di servizi che alle 7 la sera, o in alcuni casi prima delle 5 chiudono e rendono quelle città, quei pezzi di città non più vissuti.

Il prossimo giro dei fondi strutturali prevede con la (inc.) di risorse di nuovo l'idea dei piani di sviluppo urbano; prevede la possibilità, anzi, incentiva la possibilità del partenariato pubblico / privato, perché il cosiddetto fondo perduto – che è un termine un po' brutto, del contributo in conto capitale – sarà una forma di finanziamento residuale, nel senso che

le ricorse sono di gran lunga inferiori a quelle del passato e quindi bisogna fare in modo di trovare forme diverse. La regione Toscana ci sta provando, in maniera complicata, con la Cassa depositi e prestiti abbiamo attivato un confronto con la Comunità Europea, anche perché questi fondi vengono classificati "aiuti di Stato", si aiuta l'investitore privato, in qualche modo lo si incentiva e quindi lo si aiuta a fare investimenti produttivi.

Ci sono poche esperienze all'estero; ce n'è una, recentemente è stato approvato un fondo in Inghilterra, ma vi posso garantire che tutti i fondi di questa natura e tutti i fondi di tutta la "retorica" del partenariato pubblico / privato, cade miseramente nel momento in cui si dice qual è il livello di interesse e di redditività che questi investimenti possono avere. Quindi c'è bisogno di un mix di finanza pubblica; se ci fosse una banca di sviluppo locale, una banca di sviluppo pubblica come c'era una volta, questo aiuterebbe molto, e in paesi stranieri come la Spagna e la Francia ci sono, hanno questa funzione (inc.) piuttosto che alcune banche locali, che riescono a fare, non tanto un partenariato pubblico / privato ma una parte di finanziamento pubblico ordinario, una parte di finanza pubblica che non ha necessariamente la necessità di avere tassi di interesse all'8 o al 10%; è una finanza privata a cui deve essere riconosciuto indubbiamente un interesse e che partecipa anche ai rischi calmierandoli con la componente pubblica.

I beni culturali sono uno splendido laboratorio su cui poter sperimentare e attivare forme diverse di sviluppo dei territori, di riuso dei territori, e anche di valorizzazione sociale dei territori.

Chiudo con una riflessione. In questi ultimi mesi va molto... a Napoli Consiglio comunale'è un assessore dedicato ai "Beni comuni", riprendendo una vecchia classificazione della proprietà pubblica e privata di diritto romano. Io credo che i beni culturali non debbano essere pensati soltanto come il Demanio... ma un bene comune, cioè un bene della collettività e chiunque ne abbia le responsabilità della gestione, della conservazione e della tutela, deve pensare che questi sono luoghi che devono essere messi a disposizione per l'interesse come, che non sia l'interesse dello Stato persona o dell'ente ma delle persone, perché erano luoghi in cui si viveva e credo che debbano essere luoghi in cui si debba cominciare a ritornare a vivere.

Io credo di avere detto anche troppo e anche troppe cose fuori... l'eresia rispetto ad alcuni tempi più tradizionali. Do la parola al mio collega Ravenni che è l'esperto e responsabile dell'area di coordinamento sul tema della cultura e dei beni culturali in Toscana.

## **Intervento di Gian Bruno Ravenni**

Sono state dette dice cose che non solo condivido io, ma in molti condividono all'interno di chi si occupa di beni culturali. A me piace molto misurarmi sul piano anche con gli operatori del settore. L'altro giorno ho avuto modo di partecipare a un tavolo di lavoro sulla promozione e tutti si sono molto stupiti; chissà perché c'è questa immagine che chi si occupa di beni culturali sia per natura elitista e insensibile alla divulgazione.

Per esempio, noi abbiamo un problema in Toscana: le mostre. La nostra capacità di promuovere le mostre che organizziamo. Tutte le estati si organizzano in Toscana decine di mostre che non vengono promosse perché le date delle mostre vengono comunicate dieci giorni prima, per cui non abbiamo mai, al 99% dei casi, un ritorno dell'investimento



in mostre. Ora le mostre non è che si fanno per il piacere di farle. Le mostre si fanno perché la gente le veda e perché ci sia una ricaduta economica sulle città sia attraverso la bigliettazione ma anche perché poi la gente va a mangiare al ristorante o dorme in albergo.

Noi in realtà sprechiamo delle potenzialità enormi con un numero eccessivo di mostre che si fanno concorrenza e queste cose dobbiamo oggi dircele con chiarezza perché ormai siamo in un contesto economico dove non possiamo più permetterci di prescindere da queste valutazioni. Noi siamo in un contesto nel quale in questi ultimi dieci o quindici anni noi abbiamo esteso fino ai margini l'offerta di consumo culturale e abbiamo esteso l'offerta senza interrogarci mai con sufficiente attenzione se poi questa offerta venisse utilizzata, venisse fruita oppure no. Per cui oggi ci troviamo ad avere aumentato via via il costo del sistema e aver sempre meno risorse per gestirlo.

Questa è la contraddizione reale in cui ci troviamo tutti. Noi abbiamo fatto moltissimi investimenti che hanno avuto un grande risultato, eccellente dal punto di vista della conservazione del nostro patrimonio; ma da un punto di vista della sua organizzazione io credo che noi siamo destinati a subire delle grosse sconfitte, perché molti dei musei che abbiamo aperto in questi anni, e in Toscana ne abbiamo 670, io temo che molti di questi istituti che sono nati al di fuori di una effettiva programmazione del loro senso in certi territori, saranno chiusi o quasi. Quindi dobbiamo avere un approccio sostanzialmente diverso che, così, a forza di parlarne ieri sera stavamo discutendo di musei, e le tematiche non sono lontanissime da queste, mi veniva da dire che dovremo passare da una politica che ha puntato essenzialmente a estendere l'offerta a una politica invece che deve estendere la partecipazione.

Non basta aprire un nuovo o aprire un nuovo teatro, bisogna che questo museo e questo teatro, come diceva appunto prima Albino Caporale, siano percepiti da tutti come beni comuni e quindi anche come beni di ciascuno, non semplicemente come (inc.), in quanto beni comuni beni anche miei e come tali siano percepiti. Perché in realtà in questo paese continuiamo a vivere, e anche in questa regione, una straordinaria contraddizione tra l'immensa rilevanza dei patrimoni e la capacità dei nostri concittadini di fruirne, che non è moltissimo aumentata nel corso degli anni e nonostante i nostri investimenti.

I dati Istat sui consumi culturali, i dati sui visitatori dei musei, i dati sulla lettura, sull'acquisto di libri. Noi siamo sempre un po' al di sopra della media nazionale, ma se andiamo a proiettare questi dati si scala anche italiana, ma soprattutto europea, allora noi ci rendiamo conto che siamo ancora molto in basso. Il che vuol dire che questi beni non sono proprio esattamente percepiti come beni comuni, che c'è ancora uno scarto forte tra la nostra offerta di cultura e la capacità, la possibilità dei nostri cittadini di avvalersene.

Ieri pomeriggio discutendo di musei citavo un articolo, un saggio sui musei volterrani. Il 75% dei fruitori dei musei di Volterra sono turisti; il 25% sono studenti delle scuole medie che, molto opportunamente, vengono intruppati e portati al museo, e solo l'1% della fruizione dei musei volterrani viene fatto dai cittadini volterrani. Il che rimanda al discorso che facevo... questo scarto tra l'offerta e quindi l'aumento del costo della nostra offerta di beni culturali e il fatto dei nostri cittadini ne fruiscano; questo scarto fra beni culturali e società civile. Che io proietto anche come scarto, come assenza di rapporto fra beni culturali e sistema produttivo della regione. I beni culturali sono... questo ad eccezione del turismo, i dati sui fruitori dei nostri musei sono dati enormi. Dati 2010: Toscana 21 milioni

di ingressi ai musei. È evidente che tutto questo ha avuto un impatto fortissimo sulle economie di tutta la Toscana, sul turismo, neanche a dirlo, sulla ricettività. Sarà sicuramente l'impresa più grossa che c'è nella nostra regione. Ma non basta. Perché i beni culturali siano percepiti davvero come beni comuni io credo che occorra lavorare sul rapporto fra le imprese in questa regione e il mondo dei beni culturali.

In realtà noi abbiamo tutta una tradizione, che Albino rappresenta nei suoi pregiudizi nei miei confronti, per cui i beni culturali stanno dentro a un palloncino, sono tutelati da una serie di augusti professori; i beni culturali sono sostanzialmente dei quadri appesi a una parete che stanno in luoghi protetti che si chiamano musei, la gente entra la domenica dopo essersi messa la cravatta e dopo essersi vestiti per bene, le professoresse di liceo portano i loro figli... è una cosa che si fa essendosi ripuliti insomma, non è un consumo così, quotidianamente, che si fa con abiti di lavoro tutti i giorni. Questo ha prodotto una cultura del tutto inadeguata della fruizione dei beni culturali, credo per motivi evidenti, perché mentre, forse, ancora 40 o 50 anni fa questo era il modo di fruire dei beni culturali, oggi tra la fruizione dell'opera d'arte appesa a una parete è mediata da infiniti strumenti e richiede l'utilizzo di un numero crescente di tecnologie. I musei civici italiani fino a questo dopoguerra non avevano neanche la luce dentro; erano dei meri depositi. C'è una legge, l'unica legge sui musei, una legge degli anni '50 che prescrive che ci sia l'illuminazione nei musei pubblici perché l'idea del museo civico è l'idea di un deposito di beni che il comune ha ricevuto dopo le soppressioni del 1861 e da qualche parte deve stivare facendo attenzione che non glieli rubino perché hanno un enorme valore commerciale. Ma l'idea della fruizione è un'idea che ha fatto abbastanza fatica ad affermarsi nel tempo e oggi è evidente che c'è una intermediazione tecnologica sulla fruizione crescente; non basta il quadro appeso alla parete. Banalmente quel quadro va alluminato ma poi è presumibile che quel quadro stia anche su internet o che abbia dei sussidi alla fruizione, o che quella immagine venga utilizzata in mille altre forme o con quella immagine si componga una Digital Library dove quell'immagine sta accanto ai libri, ai documenti di archivio in mille altre forme. Rispetto a questo, è vero, noi abbiamo una cultura della fruizione dei beni culturali ancora estremamente arretrata e questo è un grande problema.

Ci si dimentica spesso, l'universo della tutela spesso si dimentica che nel codice dei beni culturali la tutela dei beni culturali. La stessa definizione di tutela comprende la formulazione per fini di pubblica fruizione. Ciò che fonda l'interesse pubblico a tutelare i beni culturali non è la mera tutela patrimoniale, quello che fonda l'interesse pubblico dei beni culturali e quindi dà sostanza all'articolo 9 della Costituzione è la pubblica fruizione. Su questo noi ancora ci scontriamo con una cultura che da questo punto di vista è fortemente in ritardo, che si frappone, che di fatto secondo me impedisce il decollare di un dibattito vero; per cui l'opposizione è sempre fra i puristi che tutelano i beni culturali così come sono e che comunque si riferiscono a elite ristrettissime, dall'altra parte il maledetto mercato dove c'è la strumentalizzazione, la banalizzazione, la massificazione. In realtà fra questi due estremi ci sta il mondo. E oggi ci sta il mondo davvero, perché il mondo sta cambiando, le culture dei beni culturali stanno cambiando. Anche di questo discutevamo ieri.

Nessuno si ricorda più che la distinzione tra museo, biblioteca e archivio è una distinzione che storicamente si afferma nell'età moderna. Le discipline della biblioteconomia, della

museografia o dell'archivistica si formano grossomodo nell'Illuminismo e poi diventano discipline universitarie nell'800 e 900.

Ormai è assodato che questa distinzione disciplinare ai tempi di internet non ha più senso e tutti questi istituti vanno ampiamente ripensati al di fuori di una separazione fra di loro che non tiene più, per cui principalmente credo che l'istituto del Museo oggi sia fortemente in crisi. Ma pensate a cosa vuol dire oggi fare l'archivista quando il materiale in gran parte sta su internet e i materiali oggi ci sono e domani possono non esserci più. Lo stesso discorso vale per la professione del bibliotecario. Quindi siamo in una fase di radicale ripensamento, per cui arroccarci a difese puriste di tradizione idealista, vorrebbe dire tagliarci fuori.

Mi fermo qui, sennò mi appassiono e la faccio troppo lunga. Ma io credo che, dal mio punto di vista, la missione che dobbiamo affidare al distretto è proprio quella di creare, di mettere a filiera il sistema produttivo della regione con i suoi beni culturali, cioè di considerare le imprese che lavorano non dei meri fornitori che ogni tanto partecipano a qualche gara che fa la Sovrintendenza; ma considerarli un pezzo fondamentale del sistema. E qui mi fermo.

La Regione Toscana da molto tempo sta investendo cifre consistenti nel sostegno alla ricerca. Il fatto che non abbiamo finora costituito il distretto non vuol dire che in Toscana non si sia fatto niente. In Toscana si è fatto moltissimo, ma come al solito si è fatto moltissimo in maniera frammentata e si è fatto moltissimo senza che ci fosse una continuità tra ciò che producevamo in ricerca e ciò che si trasferiva e ciò che i nostri musei e le nostre istituzioni culturali utilizzavano delle tecnologie che noi andavamo producendo. Al solito, siamo scoordinati e poco a sistema.

Il distretto è, credo, un passo avanti molto importante in questa direzione, ci abbiamo lavorato nel mese di agosto, è ampiamente un working progress che speriamo decolli fortemente perché io credo che il futuro del nostro sistema sarà largamente dipendente dalla nostra capacità di tenere insieme queste diverse dimensioni. Il nostro straordinario patrimonio, ma anche di beni culturali, ma anche il nostro straordinario patrimonio di conoscenze e di imprese.

## I sistemi web cognitivi, di Lucio Scognamiglio<sup>64</sup>



Nei sistemi efficienti è possibile identificare una “capacità” di interazione all’interno e di relazione all’esterno. Questa rete fitta di rapporti, competenze, prassi, obiettivi, tradizioni e sentimenti condivisi rendono coeso il sistema tanto da farlo riconoscere, considerare, operare e manifestare come un insieme unitario.

Anzi la “capacità” propria del sistema può renderlo interessante, facendolo diventare catalizzatore/attrattore di altri soggetti che vi si integrano potenziandolo ulteriormente.

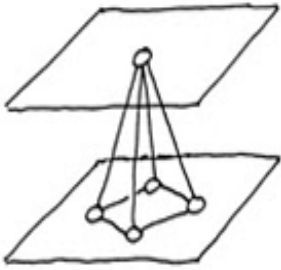
<sup>64</sup> Direttore Europortello – Firenze.

Tipicamente potremmo pensare alle città come sistemi di questo tipo. Quindi come insiemi complessi fatti di infrastrutture, cultura, storia, patrimonio, tradizioni, conoscenze in grado di attrarre cittadini e imprese che, nei periodi di crescita, ne favoriscono lo sviluppo e la ricchezza, mentre nei periodi di declino riflettono la propria decadenza sugli elementi che li compongono fino a marginalizzare i singoli ed espellere le aziende.

Il profilo fenomenico che evidenzia la “capacità” propria dei sistemi complessi a rappresentarsi e agire unitariamente, diventa assai meno identificabile allorché ci si trasferisce dal piano materiale e quello immateriale inteso come l'insieme delle conoscenze, degli skills che una realtà definita è in grado di esprimere. Tale profilo sta assumendo negli ultimi tempi una valenza strategica sempre maggiore. Potremmo prendere le mosse da quella che viene comunemente definita come società / economia della conoscenza. Senza entrare nel merito di quanto largamente trattato a livello comunitario, è agevole considerare come il maggior valore aggiunto è sempre più intimamente legato al grado di conoscenza intrinseca espressa dal prodotto (bene, servizio, ricerca) delle attività umane. Questo non è certamente un aspetto nuovo. La differenza rispetto al passato riguarda gli ambiti di produzione della conoscenza che si vanno progressivamente allargando. In questo senso la diffusione capillare della rete mostra piani virtuali di interazione che potenziano fortemente la circolazione e la diffusione delle informazioni, nonché le attività di scambio e di collaborazione che sono il presupposto per la creazione di nuova conoscenza che spesso si sviluppa all'interno di comunità di interesse condiviso (ludiche, tematiche, progettuali, sociali...). Tuttavia, nonostante l'esperienza, le infrastrutture e le tecnologie maturare in questi ultimi due decenni ancora non sono emersi dei modelli chiari o delle metodologie utili a favorire la creazione di sistemi cognitivi propriamente intesi; “luoghi” cioè dove si manifesta la conoscenza e la capacità cognitiva e di interazione di una specifica realtà sottostante.

Di intelligenza collettiva/connettiva si è parlato prevalentemente come epifenomeno, quindi come conseguenza dell'agire interconnesso che si evidenzia maggiormente quando i gruppi sono legati da interessi o tematiche condivise. La questione da porre a questo punto riguarda la possibilità di creare un luogo dedicato dove sistemi cognitivi di un ambito specifico (di tipo territoriale, progettuale, imprenditoriale, tematico ...) possano manifestarsi come entità autonoma e riconoscibile dall'esterno.

In altri termini se finora il profilo tecnologico si è intrecciato soprattutto con le relazioni umane potenziando scambi e condivisioni, si potrebbe attualmente concepire la nascita di entità web rappresentative della “capacità” cognitiva della realtà sottostante (ad esempio cluster di ricerca costituiti tra Università, Imprese, Autorità pubbliche). Tale entità rappresenterebbe l'intelligenza del sistema nel suo complesso e nelle sue articolazioni, organizzandola non come semplice raccolta di informazioni, ma come luogo attraverso il quale la “capacità” della realtà sottostante si manifesta ed entra in relazione con l'esterno. Un “luogo” dove la conoscenza viene elaborata dai soggetti che la producono anche attraverso relazioni diverse e più ampie rispetto alla realtà fisica. Uno strumento attraverso il quale rapportarsi con soggetti diversi che altrimenti sarebbero esclusi, o attraverso il quale favorire una partecipazione più ampia e diversificata. Ma non solo. Attraverso un sistema del genere si potrebbe migliorare la gestione, la coerenza e l'integrazione della realtà sottostante, potenziando la sua capacità con azioni progettuali e di stimolo.



In altri termini ci troviamo di fronte all'opportunità/sfida di concepire e realizzare sistemi cognitivi autonomi che trascendano quelli personali di chi vi partecipa. Oggi è possibile considerare il profilo web del cluster non solo semplicemente come repository informativo/documentale delle attività svolte, ma come entità autonoma in grado di potenziare le attività del cluster sottostante evidenziando e sviluppando le sue funzionalità produttive di nuova conoscenza.

È possibile allora creare un'entità cognitiva autonoma dal contesto "reale" di riferimento? E se ciò è possibile, quali peculiarità sarebbe opportuno assumere?

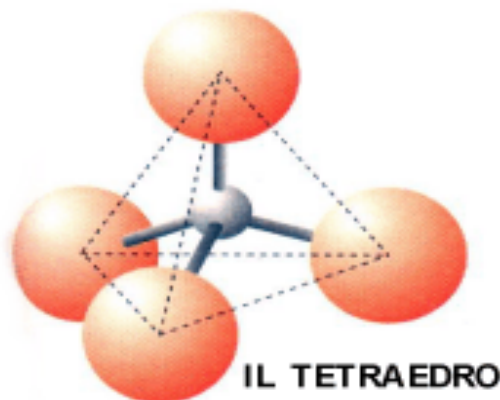
L'esperienza maturata finora ci ha mostrato una vasta eterogeneità di modelli web virtuali con peculiarità autonome che sono caratterizzati dall'apertura nei confronti dei potenziali fruitori stimolando la loro partecipazione attiva con modalità che li abilitano a pubblicare e condividere contenuti propri. Alcuni esempi in tal senso sono legati a iniziative progettuali o imprenditoriali. Si pensi a Wikipedia dove la partecipazione spontanea degli autori viene realizzata attorno a una classificazione del sapere, oppure a E-bay dove la commercializzazione viene realizzata attraverso la categorizzazione merceologica, oppure a Facebook dove l'interazione è prevalentemente di tipo ludico. Altri esempi di un uso diffuso e aggregativo del web possono essere LinkedIn o Twitter o le altre grandi comunità che si vanno diffondendo progressivamente.

Tuttavia rimane ancora poco evidente la metodologia per tradurre in organismi virtuali autonomi la dimensione cognitiva propria di realtà esistenti o da costituire come le ad esempio le comunità tematiche/scientifiche.

#### RAPPRESENTAZIONE DEL SISTEMA COGNITIVO

**Lecture delle  
dinamiche**

**Governance  
Interattoriale**



**IL TETRAEDRO**

**Social Network  
professionale**

Il modello proposto prevede un insieme di azioni convergenti dirette a implementare un sistema di rappresentazione/partecipazione/condivisione/governance che potrebbe idealmente assumere la forma del tetraedo che appare la più rispondente alla molteplicità funzionale dell'entità web che si intende costituire e che ha peculiarità del tutto diverse sia dai web monodirezionali (siti vetrina/verticali); sia da quelli partecipati (social network/orizzontali) assumendo non solo una propria "profondità" (più vicina al modello wiki applicato a un ambito cognitivo definito), ma anche una propria autonoma "dinamicità" derivante da una governance progettuale e orientata allo sviluppo.

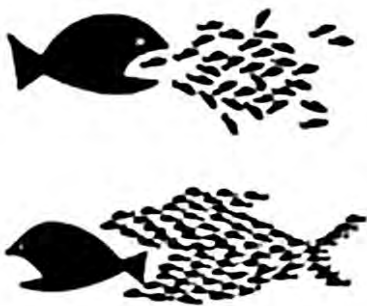
L'obiettivo è quello di favorire la nascita di una nuova entità che contestualmente svolga funzioni diverse.

Anzitutto rappresenti tutti i profili che formano la complessità della realtà sottostante. In questo senso è opportuno pensare a questa nuova entità in termini organicistici, identificando quindi ciò che è opportuno far apparire all'esterno.

Occorre perciò partire dalle sue funzioni, dalle utilità e dall'offerta che il sistema sottostante rivolge al target dei potenziali fruitori/interlocutori in modo che costoro lo riconoscano come "luogo" di riferimento.

Questi dati devono essere organizzati per insiemi. L'insieme di generi funzionali rende "leggibile" dall'esterno le capacità proprie del sistema e, al tempo stesso, rende più agevole la partecipazione e l'implementazione da parte dei potenziali interessati/produttori di conoscenza. Utilizzando la metafora della piazza come nucleo caratterizzante di ogni aggregato abitativo, nell'organizzazione della parte pubblica del web dovrebbero essere evidenziate le funzionalità principali del sistema rappresentato con le relative regole di partecipazione, nonché le sue caratteristiche proprie.

Alla parte esterna deve corrispondere una "interna". Se la prima è dedicata alle funzioni, la seconda è dedicata ai processi di elaborazione e condivisione che hanno come finalità un prodotto/obiettivo (evento, progetto, ricerca, azione, servizio...). Similmente a ciò che accade in tutti gli esseri viventi, dove gli organi interni hanno una funzione fisiologica, nel caso delle entità cognitive i processi da aggregare per insiemi omogenei, hanno come scopo quello di favorire la condivisione nella fase della elaborazione/predisposizione e come risultato una specifica funzione/obiettivo riconoscibile dall'esterno.



L'integrazione dei profili interno/esterno può rappresentare il nucleo centrale di questa nuova entità cognitiva al quale vanno aggiunte ulteriori due funzionalità: una governance interattoriale (aperta, partecipata e soprattutto progettuale in grado di stimolare l'intero sistema con azioni aggreganti e produttive di risultati utili, in grado di cogliere le opportunità e favorire la crescita complessiva del sistema sottostante), nonché la capacità di lettura delle dinamiche del contesto che si traduce nel monitoraggio e nella supervisione

degli andamenti complessivi e dell'impatto del sistema cognitivo.

## **TAVOLA ROTONDA: Committenza pubblica e mercato. L'innovazione tecnologica per la crescita competitiva**

### **Intervento di Albino Caporale**

Questo pomeriggio dovremo portare a compimento un lavoro fatto dalle due sezioni di stamattina. Io, insieme al collega Ravenni abbiamo condotto indegnamente in questo caso, la sessione di questa mattina in cui abbiamo presentato la tematica delle politiche di sviluppo legate ai beni culturali, con una visione che sembrava, la mia eretica venendo dalle politiche industriali, e il collega dai beni culturali meno eretica; in realtà era molto più eretico lui di me rispetto ad alcune affermazioni, rispetto a un ritardo di capacità del sistema del suo complesso e di mettere in rete e il patrimonio culturale e il sistema delle imprese. Nel senso che un ragionamento molto semplice che facciamo, la cultura in senso lato è, può diventare uno dei volani dello sviluppo. Siamo in una situazione in cui non si può fondare tutto su una domanda pubblica perché le risorse pubbliche notoriamente non sono in una fase eccellente; si può ragionare e credo che oggi lo possiamo fare su una componente di committenza pubblica legata all'innovazione. La regione Toscana, nel progetto di legge che in questi giorni andrà in Consiglio, ha introdotto una norma di indirizzo sull'uso dei cosiddetti contratti precommerciali che alcune regioni già hanno attivato: il Piemonte, il Lazio credo, ma anche la Puglia, i colleghi della Puglia qualcosa stanno facendo.

In questi giorni ci è arrivato un progetto cofinanziato a livello comunitario dalla Camera di Commercio, in cui c'è una struttura della Camera di Commercio di Firenze che incentiva l'uso di questo tipo di contratti. Sono soldi comunitari ma è una forma anche per regolamentare la committenza pubblica verso l'innovazione con forme anche agevolative per chi è veramente innovatore. Ma poi ce lo spiegheranno; comunque questo è il tema.

Oggi abbiamo discusso sul tema che abbiamo recentemente costituito - forse in ritardo ma forse anche prendendo spunto dagli errori di qualche altra regione - i distretti tecnologici che non sono delle agglomerazioni di governo del territorio, ma è un tentativo di mettere in rete tutti gli attori, dall'università al fruitore ultimo, ma soprattutto con le imprese. Il nostro punto di vista è l'impresa, ma questo non significa che c'è una base di partenza molto forte su un settore dove c'è una tradizione abbastanza recente di sostegno alla ricerca in senso lato. Ci siamo un po' presi se è ricerca di base o ricerca... comunque di ricerca (inc.) Università sul sistema dei beni culturali, perché è una delle priorità e dei programmi di sviluppo economico e dei programmi della ricerca. È uno dei segmenti tecnologici su cui si sta puntando.

Naturalmente abbiamo creato il distretto tecnologico laddove c'era una sostanza, dove c'era un qualcosa. In alcuni casi, magari il distretto è anche un incentivo a creare sistema. In questo senso noi abbiamo due analisi; noi in Toscana abbiamo grandi capacità scientifiche e tecnologiche, abbiamo buone imprese che lavorano su settori di nicchia fortemente avanzati, ma fra di loro poco è il dialogo. Questa è una tradizione della Toscana, questo va dal tessile ai settori più avanzati. Il distretto tecnologico non nascondiamo che nasce anche su input perché ci sarà forse un bando che ci potrà far prendere qualcosa. Ma lo abbiamo sfruttato come momento per mettere insieme attori,

soggetti. Già stamattina il professor Bellandi cominciava a dare informazioni su cose che molte volte non si conoscono.

Il secondo tema è quello della integrazione delle politiche. Il Consiglio regionale ha approvato un atto di indirizzo sulla ricerca che copre l'universo della filiera della ricerca. Stiamo attuando i piani di settore che da questo atto di indirizzo danno le gambe e quindi vorremmo coprire l'intera filiera.

Questa mattina sono venute fuori delle idee o comunque delle suggestioni interessanti nel senso che mettere insieme i beni culturali con le imprese significa non solamente lavorare sull'impresa fornitrice di servizi ma sull'impresa che produce innovazione e tecnologie. Il Distretto a Firenze nasce a Firenze come idea ma diventa un distretto regionale. Nasce come bene culturale. Abbiamo avuto una lunga discussione nella nostra lettura un po' stilizzata i beni culturali e le tecnologie dei beni culturali sono un po' come la Ferrari rispetto a una utilitaria, nel senso che le tecnologie che si applicano sui beni culturali sono molto avanzate, particolari e sofisticate.

Stamattina abbiamo avuto un po' di discussione. Ho introdotto dicendo: "Lavoriamo noi nello sviluppo non solo sul recupero ma anche sulla rifunzionalizzazione", ma il recupero in quanto tale di un bene ha un problema, che per noi qualsiasi contenitore che si recupera, patrimonio pubblico, patrimonio disponibile deve comunque avere una funzionalità e una capacità di stare in piedi. Nel passato abbiamo forse fatto molti recuperi di cose che sono chiuse, e questo che sia un museo o che sia un centro tecnologico o che sia altra cosa. Recuperare il contenuto è molto semplice perché si fa un piano, ma poi dargli le gambe diventa complicato. Ma quello che veniva fuori stamattina è che l'esperienza sui beni culturali si può estendere ed applicare su tutto il tema della rigenerazione urbana, degli ecoquartieri. Quindi c'è una filiera molto lunga. Della sanità.

Sono tutti settori in cui il tema della committenza pubblica come acquisizione di competenze e tecnologie è molto spinta ed è uno strumento di politica industriale che bisogna attivare. Volenti o nolenti la sanità copre una parte considerevole del nostro bilancio regionale. Non so se siamo all'80 o all'82. Le committenze che possono derivare da una domanda pubblica qualificata come quella, possono mettere in moto... Ma il settore dei beni culturali è un settore che nel suo piccolo, come capacità rispetto alle politiche di sviluppo di investimento può mettere in modo.

Come diceva stamattina un collega: bisogna trovare quella scintilla che riesca ad innestare questo percorso. Poi, ripeto, la nostra sfida è mettere insieme le eccellenze della ricerca delle competenze con le eccellenze delle imprese. Addirittura quando abbiamo fatto alcune riunioni preparatorie, la cosa interessante è che con le imprese nel settore dei beni culturali in presenza di una carenza di domanda pubblica, perché i bilanci dei Ministeri sulla conservazione sono risibili per non dire altro. Hanno capito che forse c'è una capacità di riconvertirsi, andare anche sul settore delle costruzioni intelligenti: l'ecoquartiere, la bioedilizia eccetera, per portare queste competenze anche in altri settori.

Il tema di stamattina era: pubblico privato. Un po' perché è una buona pratica, come ci dicono in altri luoghi; un po' perché è una necessità reciproca, perché se si pensa che ci sia ancora capacità dei settori pubblici da qui al medio periodo, ma anche come impostazione ma anche come capacità di sostenibilità economica, di supportare le imprese non siamo in grado se non fare interventi fortemente selettivi e fortemente orientati, con una assunzione di responsabilità politica diversa rispetto al precedente.



Scrivere oggi un bando e individuare i settori di strategie è una scelta. Dall'altra parte è una necessità perché noi riteniamo che l'integrazione delle risorse private per quelle che ci possono essere... non è che il settore privato in questo momento – tranne lodevoli eccezioni - attraversi un buon periodo per problemi non tanto di capacità competitiva in alcuni casi, ma proprio di capacità di stare sui mercati.

Io darei la parola prima alle imprese e poi al pubblico. Perché stamattina abbiamo sentito molto pubblico e poche imprese e qualcuno le ha evocate; e oggi noi le cerchiamo disperatamente. Prego.

## **Intervento di Valerio Lombardi<sup>65</sup>**

Il settore pubblico influenza il mercato italiano con l'esercizio di ruoli fondamentali: promulga leggi e norme, esercita attività di controllo, acquisisce prodotti e servizi, rilascia concessioni, a volte persino agisce nel mercato, in concorrenza con le aziende private.

La committenza pubblica è stata sempre una delle più importanti in Italia, specialmente nei settori collegati con la gestione dei beni culturali, ma l'attuale contingenza economica, che probabilmente diverrà mutamento strutturale delle modalità di governo della spesa pubblica, inducono a immaginare un futuro diverso, nel quale il mercato delle tecnologie per i beni culturali potrà essere determinato da fattori nuovi, legati alla determinazione di valorizzare il patrimonio ambientale, archeologico e artistico italiano in chiave di economia legata al turismo internazionale.

Questo induce riflessioni semplici, ma che implicano mutamenti di cultura e di metodo che potranno incontrare ostacoli culturali e ledere interessi consolidati ma il cui divenire è ineluttabile.

- Nel quadro dei nuovi assetti macroeconomici, immaginare un mercato che conta soprattutto sulla spesa pubblica e pensa di svilupparsi con finanziamenti e/o con commesse provenienti da Stato, Regioni o Enti Locali, è ormai molto difficile, realizzabile in contesti limitati, complessi da mettere in atto, quasi mai caratterizzati da dinamiche compatibili con l'innovazione. E' evidente che il mercato delle tecnologie per la Valorizzazione di Beni Culturali potrebbe avere un impulso decisivo qualora un'impresa privata, capace e coraggiosa, affrontasse senza finalità di eccessivo lucro i temi della Valorizzazione e Salvaguardia di siti a valenza culturale, con l'intento di farne importanti attrattori turistici, in un quadro di regole certe e sotto il controllo di un'Autorità che sia in grado di reagire velocemente e con metodo alle richieste, agevolando le azioni virtuose e reprimendo quelle non condivisibili. E' altrettanto evidente che nessun settore di mercato si sviluppa senza investimenti, quindi è necessario individuare una forma di collaborazione tra Pubblico e Privato che li renda possibili, senza determinare il rischio che essi si trasformino in perdite per gli imprenditori, che cesserebbero immediatamente di farne. Una possibile soluzione si intravede nel *Project Financing*, una forma di PPP (Partnership Pubblico Privato) ampiamente collaudata nelle opere pubbliche di particolare valore ma tutta da delineare nei Beni Culturali. Esperienze in tal senso iniziano a essere tentate, nonostante le notevoli difficoltà, essenzialmente

---

<sup>65</sup> Amministratore Delegato SarTech Srl. Il testo è stato revisionato dall'autore.

derivanti dai meccanismi di garanzia che, al contrario di quanto accade nella realizzazione di opere pubbliche, non possono prevedere né introiti certi, né il coinvolgimento dei Beni Culturali oggetto delle azioni di valorizzazione quali pegni dell'anticipazione bancaria dell'investimento, implicata dal concetto stesso di *Project Financing*.

- Non c'è sviluppo di mercato possibile senza una piattaforma di regole certe; in particolare, nel settore delle tecnologie applicate alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale, questo concetto deve intendersi particolarmente critico. Sarebbe molto utile l'introduzione di un Manuale Operativo, con indicazioni chiare di cosa non si può fare e di cosa si può e come, togliendo dal campo orpelli burocratici e arbitrii grotteschi che, qualora perdurassero, costituirebbero un serio ostacolo allo sviluppo di questo nascente mercato. Non sarebbe certamente troppo complesso individuare alcuni modelli di gestione e *format* di eventi organizzabili nell'ambito di siti archeologici o a valenza culturale, in modo che i Concessionari, temporanei o di lungo periodo, sappiano cosa proporre e cosa non proporre, le autorizzazioni siano automatiche, così come la negazione di esse, sottraendo, per quanto possibile, valutazioni personali di merito, che sottraggono tempo prezioso ai funzionari e potrebbero essere occasione di arbitrio, anche involontario. Questo riguarda sia la tipologia di azioni da mettere in atto, in modo da non rischiare l'inadeguatezza rispetto al valore culturale e sociale del Patrimonio, sia le azioni di Salvaguardia da mettere in atto, che devono essere commisurate alla fruizione programmata e possono essere stabilite con metodologie tecniche validate e ripetibili, che assicurino la fruizione sostenibile, indipendentemente dalla preparazione tecnica di chi organizza la fruizione e di chi deve autorizzarla.

- E' necessario sviluppare e sperimentare, oltre a nuove forme di collaborazione pubblico/privato quali il *project financing*, nuovi *modelli di business*, per consentire investimenti privati in un contesto controllato dal pubblico; questo certamente impatterebbe con la valorizzazione turistica, allargherebbe il mercato delle tecnologie applicate al settore e stimolerebbe ulteriori innovazioni. Le modalità convenzionali di gestione di un bene culturale hanno ampiamente dimostrato che, tranne in poche eccezioni, non si riesce a ottenere un volume di introiti economicamente rilevante e in grado di coprire i costi di erogazione del servizio, per non parlare di quelli di tutela e restauro. Questo è un ostacolo determinante all'ingresso di investitori privati nel settore, con l'esclusione di mecenati che vogliono disinteressatamente adottare un pezzo del Patrimonio nazionale; personaggi sempre più difficili da reperire e dei quali rimane complesso verificare l'effettivo disinteresse. Sarebbe molto meglio definire quali interessi sono leciti e auspicabili, confinarli in un sistema di regole e aiutarli a individuare il modello al quale ispirarsi. A questo proposito ci sono diversi tentativi, mirati a trasformare alcuni Beni Culturali in attrattori turistici primari, applicando un modello gestionale che veda l'allargamento del *target* di fruizione, il coinvolgimento del territorio, dei settori più ricchi del mercato e di operatori qualificati che operano in settori economici diversi, che adotti modelli di salvaguardia attiva, in grado di gestire il rischio di danneggiamenti e degrado dei siti. Tali progetti, quali HERITAGE, ARCHEOSTAR e Clean Moon, in corso di svolgimento o in attesa di finanziamento, vedono la partecipazione attiva di operatori privati, del mondo accademico e della ricerca scientifica e tecnologica, oltre alla condivisione del MiBAC, che rappresenta una grande speranza che la massima istituzione del settore possa poi agire in conseguenza dei risultati conseguiti dal lavoro interdisciplinare al quale sta partecipando.

- La particolarità del settore della Valorizzazione di Beni Culturali crea un'ulteriore, imprescindibile esigenza, sulla quale vale la pena condurre una riflessione approfondita: quella di assicurare in via prioritaria la Salvaguardia dei siti e delle opere ivi contenute, per la cui realizzazione è necessario l'impegno delle Autorità e il contributo tecnologico delle imprese e della ricerca, che dovrebbero poter contare su incentivi e mercato per prodotti e servizi destinati alla difesa del Patrimonio Culturale da valorizzazioni incaute. In questo particolare settore si può dichiarare che il Progetto SARCH, finanziato da un bando POR Lazio, al quale si classificò primo nella graduatoria di merito, frutto di collaborazione tra SarTech e il Dipartimento DIAEE dell'Università SAPIENZA di Roma, Facoltà di Ingegneria, è giunto alla fine del suo percorso di sviluppo ed è stato applicato con successo in occasione delle esperienze pilota di valorizzazione in essere al Tempio di Giove Anxur a Terracina (LT), nel Museo della Villa e della Grotta di Tiberio a Sperlonga (LT), e ad Ostia Antica (Roma). Può contare su uno strumento informatico di configurazione delle salvaguardie da adottare, calcolato quale funzione delle variabili *fragilità*, misurate nel sito, e *sollecitazioni strutturali e organizzative*, valutate con metodi ingegneristici. Lo strumento fornisce automaticamente il set dei documenti necessari a richiedere una *concessione consapevole*, temporanea o permanente, riguardante la fruizione di un sito a valenza culturale. L'applicazione rigorosa di queste procedure può essere verosimilmente la chiave di accesso alla Valorizzazione sostenibile dei Beni Culturali, in quanto può essere garanzia di contenimento reale del rischio di produrre danni al Patrimonio, invece di valorizzarlo.

## Intervento di Paolo Lanari<sup>66</sup>

Buonasera a tutti, io mi riaggancio all'intervento precedente sul quale concordo e sottoscrivo al 90%: rimane un 10% sul quale mi riservo di fare una breve osservazione, sarà proprio la parte finale del mio intervento, quello sulle grandi imprese. Come infatti potete immaginare, Liberologico non è una grande impresa: è una delle tante piccole imprese che compongono il tessuto imprenditoriale del territorio toscano. Un dato nazionale, ancor più vero in Toscana, la dimensione delle aziende tecnologiche che lavorano in ambito beni culturali è piccolo, con un massimo di 5 o 10 addetti.

Io oggi proverò a parlare a nome di queste tante piccole aziende, per cui non mi dilungherò su cosa facciamo, su cosa abbiamo fatto e cosa ci piacerebbe fare, perché lavoriamo nell'ambito dei beni culturali da quasi venti di anni, avendo iniziato come ricercatori a contratto alla Scuola Normale Superiore ed esattamente al Centro di Ricerche Informatiche per i Beni Culturali, negli anni '90 quando furono concepiti i primi progetti di informatica applicati ai beni culturali.

Fatta questa premessa, vorrei sottoporvi tre considerazioni e provare a trovare con voi una conclusione, perché poi, lo dico con sincerità, una conclusione mi è difficile definirla.

La prima considerazione è che le imprese fanno innovazione quando hanno un "buon cliente". Questa non è soltanto una mia opinione, ma gli studi confermano che quando l'impresa lavora per un cliente significativamente interessato alla qualità del risultato, allora l'azienda-fornitrice fa innovazione e brevetti. Secondo gli studi il numero massimo di brevetti viene raggiunto quando l'azienda ha un buon cliente che a sua volta ha una

---

<sup>66</sup> Amministratore Delegato SarTech Srl. Il testo è stato revisionato dall'autore.

esigenza innovativa da soddisfare. Questa è la prima considerazione e per ora mettiamola da parte.

La seconda considerazione è che nell'ambito dei beni culturali il maggiore cliente per le imprese italiane è la PA locale e poi nazionale. Analizzando le commesse emerge chiaramente che l'80% delle commesse nel settore dei beni culturali è pubblico.

La terza considerazione, confermata anche dal rapporto del progetto Tebe presentato lo scorso anno a Lubec, la PA ha bisogno di innovazione: ha voglia e bisogno di innovazione.

Allora mettiamo assieme le tre considerazioni: cosa possiamo concludere? che se la PA ha idee brillanti e innovative, allora l'azienda che lavorerà per questa PA sarà di conseguenza brillante e innovativa.

A questo punto "tutto" il problema si sposta su cosa si possa fare per avere una PA brillante e innovativa. Qui il mio pessimismo interviene perché per avere una PA visionaria bisogna intervenire su tanti – troppi – aspetti, non ultimo quello dei disciplinari di gara e dei capitolati degli appalti pubblici.

A questo punto mi riallaccio alla conclusione dell'intervento che mi ha preceduto: questo tipo di innovazione non è possibile attendersela dalla grande impresa perché il settore dei beni culturali è – quanto meno in Italia – a bassissima redditività ed è inutile credere che non sia così e, quindi, l'innovazione non può che venire o dalla PA o dalla piccola impresa.

Ma quotidianamente Liberologico, così come tutte le aziende simili a Liberologico, potrebbe operare con bandi pubblici in grado di consentirgli di fare innovazione, ma spessissimo i bandi sono inaccessibili alle imprese delle nostre dimensioni per motivi amministrativi che, di fatto, ci impediscono di partecipare. Allora, quello che finisce per accedere è che a partecipare siano inevitabilmente le grandi imprese.

Allora è bene citare alcuni esempi visto che negli ultimi anni abbiamo finalmente iniziato a lavorare con strutture della PA centrale sui più grandi progetti in ambito beni culturali. Il primo esempio è il portale "Internet culturale Culturale" che conta 25 milioni di risorse digitali liberamente disponibili via web. Internet Culturale è stato inizialmente finanziato con un bando pubblico da quasi 2 milioni di euro, bando acquisito da una grossa impresa che a pochi mesi dalla consegna si è trovata in grande difficoltà perché per poter lavorare nell'ambito dei beni culturali devi avere un know how specifico, è necessario conoscere in modo approfondito il modo in cui vanno valorizzate le cose che stai gestendo, competenze che la grande impresa non ha perché non ha mai avuto particolare "passione" per l'ambito bb.cc.. Quello che quindi è accaduto è che la grande impresa non è riuscita a raggiungere il risultato atteso e il Ministero ha quindi dovuto fare un'altra – questa volta piccola – gara, che si è aggiudicata Liberologico e che ha finalmente realizzato in pochi mesi quello che non era stato fatto in anni di lavoro. Il risultato credo sia stato ottimo, con grande riscontro sulla stampa e grandi presentazioni: però alla piccola impresa sono rimaste poco più che le briciole. Percorso analogo per il più grande portale della cultura italiana, "Cultura Italia" che molti di voi conosceranno: altra grande impresa, altro appalto milionario. Vicinissimi alla consegna il portale non soddisfaceva i requisiti. Quindi altra gara invito con "un decimo delle risorse finanziarie" vinta da Liberologico e alla fine del mese consegneremo finalmente il portale. Tenete presente che sono passati quattro anni dall'aggiudicazione della prima gara per il portale "Cultura Italia".

Un ultimo esempio: il bando PIUSS di Firenze concretizzato in un innovativo appalto il cui obiettivo è dotare Firenze di un layer di Open Data, quindi dati aperti, disponibili e strutturati in RDF, e layer applicativi che consentano a chiunque di costruire applicazioni sui dati condivisi. Per la prima volta ho visto un bando con il quale un Comune stimola e abilita un modello di business. Quanto ha fatto Firenze non è scorretto, addirittura quasi allo stato dell'arte.

La regione Toscana ci ha infatti co-finanziato un progetto di Ricerca&Sviluppo su un bando nel quale ci siamo classificati primi su oltre 200 proposte. L'obiettivo del progetto CUSTOM – [www.customstore.it](http://www.customstore.it) - è creare una infrastruttura di cloud computing per gestione che consentisse a qualsiasi azienda di informatica che opera nel settore dei beni culturali di “plaggare” la propria applicazione e renderla commercializzabile su questo store. Quindi siamo andati a proporre un modello di business basato su innovazione tecnologica e tecnologie utile sia alla Pubblica Amministrazione che alle aziende come noi. Qui bisogna dare atto alla Regione Toscana che questa visione è stata riconosciuta, ma perché allora il Comune di Firenze non ha sfruttato i migliori risultati tecnologici che erano disponibili preferendo ripartire da zero?

Allora ritorna la necessità di approfondire le logiche degli appalti pubblici affinché ogni opportunità di spesa pubblica diventi l'occasione per incentivare l'innovazione e la qualità.

## **Intervento di Andrea Bianchi<sup>67</sup>**

Ho ascoltato con grande interesse gli interventi delle aziende. Con grande interesse e chiaramente con molto imbarazzo perché le questioni che le aziende pongono sono questioni molto serie e molto difficili da trovare soluzioni. Sostanzialmente mi pare che dagli interventi delle due aziende emergono tre problemi: 1) la pubblica amministrazione ha bisogni molto avanzati e Dio solo sa quanta innovazione tecnologica servirebbe alla pubblica amministrazione, ma non è in grado di tradurli in bandi e in modalità di acquisizione di tecnologie adeguate rispetto al sistema delle imprese. 2) la pubblica amministrazione è assolutamente inadeguata in quanto a tempi, in particolare quando si parla di innovazione tecnologica, quindi rischia di arrivare costantemente in ritardo rispetto a quelli che sono i tempi delle imprese. 3) la pubblica amministrazione tende a premiare le grandi imprese e non riesce a guardare il sistema della piccola impresa che è quella dove probabilmente l'innovazione cresce ed è più dinamica.

Intorno a queste tre questioni, che sono questioni centrali, propedeutiche a tutti i ragionamenti che poi volevo sviluppare sui beni culturali. Se non risolviamo, se non diamo una risposta a queste tre questioni, probabilmente qualunque politica possiamo mettere in campo, qualunque visione possiamo mettere in campo abbiamo una grandissima difficoltà, poi, nel portarla a termine.

È chiaro che per poter risolvere queste tre questioni, abbiamo bisogno di realizzare un'alleanza strategica tra imprese e pubblica amministrazione. Nel senso che la pubblica amministrazione deve trovare nelle imprese la capacità di risolvere i problemi che ha e in qualche modo sostenere le imprese a risolvere i problemi che le imprese hanno rispetto

---

<sup>67</sup>Dirigente Generale per la politica industriale e la competitività MiSE.

alla concorrenza e ai rapporti col mercato. Per fare questa alleanza abbiamo bisogno di due cose: abbiamo bisogno da un lato di funzionari pubblici, dirigenti più attenti al sistema delle imprese, quindi che sappiano meglio interpretare e capire, abbiano quell'idea di visione a lungo periodo che solo le imprese nel rapporto positivo con le imprese possiamo trovare. Abbiamo bisogno di un sistema delle imprese che non consideri la pubblica amministrazione come una mucca da mungere. E questo è l'elemento importante. Quand'è che si rompe il patto tra imprese e pubblica amministrazione? Io lo dico dall'esperienza quotidiana che ho avuto io e ha avuto la dottoressa Verdinelli. Il patto tra la pubblica amministrazione e imprese si rompe nel momento in cui noi, quando facciamo i bandi, facciamo più fatica ad andare a cercare i soldi... gestiamo soldi pubblici, abbiamo la responsabilità di gestire soldi pubblici. E rispetto a questa grande responsabilità di gestire soldi pubblici, la selezione dei soggetti è un problema enorme che abbiamo di fronte.

Quando noi andiamo a vedere che in moltissime leggi di incentivazione i soldi pubblici che abbiamo speso, le modalità con cui le imprese hanno utilizzato i soldi pubblici che abbiamo speso, una percentuale molto elevata purtroppo non è adeguata rispetto agli obiettivi che gli avevamo dato. Questo diventa un problema enorme. Il mio collega Direttore generale di incentivi, perde più tempo con la Guardia di Finanza che con le imprese. Perdiamo più tempo andare a cercare di recuperare soldi che sono stati mal spesi dal sistema delle imprese piuttosto che avere un rapporto positivo col sistema delle imprese. Quindi è chiaro che è rotto il patto. Questo elemento determinante di un rapporto di fiducia tra pubblica amministrazione e imprese purtroppo per il comportamento, in qualche modo le carenze gestionali che vengono dalla pubblica amministrazione ma anche per un atteggiamento delle imprese rispetto alla pubblica amministrazione rischia di essere rotto se non ricostruiamo un patto positivo tra imprese e PA, probabilmente quei tre problemi che avevamo in testa non riusciremo mai a risolverli.

A me fa impressione una cosa, che è l'elemento... io faccio il Direttore per le politiche industriali e il fallimento del mio mestiere io ce l'ho quando viene un'impresa da me e mi dice: io sono una impresa buona, infatti non ho mai preso un euro dalla pubblica amministrazione. Il che vuol dire che è esattamente il fallimento della pubblica amministrazione. L'incentivo pubblico viene considerato come una modalità di sostegno alle imprese che vanno male, o alle imprese che in qualche modo non sono né mai considerate un premio, cioè non viene mai una impresa a dire: guarda, io sono una impresa buona perché tu mi hai riconosciuto e quindi mi hai dato dei soldi pubblici. L'impresa per dimostrare che è buona mi dice che i soldi pubblici non li ha mai presi. Quindi è evidente che c'è un rapporto di sfiducia tra i due mondi. E questo diventa un problema enorme, perché diventa un appesantimento burocratico per noi perché è chiaro che tutti noi che amministriamo soldi pubblici abbiamo la necessità e il dovere di controllare che questi soldi pubblici vadano a buon fine. È chiaro che questo poi diventa un problema nella fase di gestione: allunga i tempi, rende la cosa più burocratica. La burocrazia in qualche modo difende rispetto a un dovere che abbiamo di spendere bene i soldi pubblici.

Quindi io credo che convegni come questo, incontri, dibattiti servono; però il problema è che a questi incontri in genere si incontrano quelle imprese sane con cui noi poi facciamo una grande fatica ad interloquire quando invece gestiamo materialmente i soldi pubblici.

Alcune cose sono eclatanti. Quando noi abbiamo fatto i bandi Industria 2015, che erano dei bandi che avevano quell'idea di visione, secondo me, noi abbiamo che nei primi mesi, lì abbiamo dei problemi di tempi enormi. Però se noi pensiamo che nei primi tre mesi della concessione dell'aiuto il 70% dei progetti ha cambiato o il partenariato o ha cambiato la tipologia di progetto, o ha cambiato il centro di ricerca che c'era; quindi era evidente che molto di quella progettualità che avevamo fatto emergere era una progettualità collegata all'obiettivo di andare a prendere i soldi, perché poi è evidente che subito dopo... e questo ha appesantito in maniera straordinaria e ha penalizzato le imprese sane che stavano là dentro. Quindi da questo punto di vista non voglio assolutamente deresponsabilizzare la pubblica amministrazione. Voglio soltanto mettere in evidenza che c'è un problema di rapporto positivo con le imprese che dobbiamo assolutamente ricostruire.

Sui temi specifici. È chiaro che io faccio il Direttore generale delle politiche industriali. Il termine è già di per sé difficile da portarsi sulle spalle, nel senso che è un'altra delle cose che in Italia basta che uno apra la televisione...non c'è la politica industriale, si dice trent'anni che non c'è una politica industriale. Quello che però mi dispiace è che la politica industriale viene evocata molto spesso di fronte alle crisi industriali, nel senso che si parla di assenza di politica industriale quando Fincantieri chiude gli stabilimenti, si parla di assenza di politica industriale quando la Fiat chiude lo stabilimento di Avellino, quando chiude Termini Merese. Cioè in un'accezione di politiche... quando parliamo, naturalmente ci scatta il meccanismo di politica industriale come intervento pubblico a sostegno delle imprese in crisi. Questa è l'idea che noi abbiamo di politica industriale.

Mentre invece, se noi vogliamo che la politica industriale sia una gamba delle politiche di sviluppo, perché questo deve essere, è chiaro che la politica industriale dovrebbe rivolgersi sempre meno a quelli che sono i settori strutturalmente in crisi rispetto ai quali la possibilità di intervento, se non assistenziale, una possibilità rispetto al quale anche la politica industriale ha fatto danni molto grandi negli anni '70 e negli anni '60. La politica industriale deve invece avere la capacità di rivolgersi a quelli che sono i settori nuovi, che sono i settori collegati ai nuovi bisogni. Se io penso ai settori innovativi, penso ai settori collegati alle tre grandi aree che sono aree di sviluppo e di crescita: l'area dell'ambiente e quindi tutto ciò che è collegato alle rinnovabili, alla tematica ambientale che è un grande traino di crescita e di sviluppo; l'area del benessere, che veniva citato prima da Caporale, tutto il tema della sanità e tutto ciò che c'è intorno alla sanità, e l'area della cultura e della qualità della vita, che sono i tre grandi driver su cui l'industria europea può in qualche modo riposizionarsi.

Intorno a questi tre driver hanno due caratteristiche fondamentali: 1) hanno dinamiche di domanda molto in crescita e quindi hanno potenzialità di sviluppo forte; 2) hanno un ruolo del pubblico molto rilevante sia in termini di domanda pubblica e il caso dei beni culturali è molto forte, nel senso che la domanda pubblica è evidente; sia anche in termini di orientamento alla domanda privata. Immagino tutte le tematiche ambientali, rispetto alle quali la capacità del pubblico di orientare la domanda su un bene piuttosto che un altro, faccio un esempio banale, di mettere dei vincoli alle emissioni di CO2 sulle auto, fino agli incentivi sulle ristrutturazioni, dove il pubblico orienta in qualche modo la domanda privata verso settori ad alta innovazione tecnologica. E quindi è chiaro che in questi settori, in queste aree in particolare, possiamo sperimentare una politica industriale moderna.

Una politica industriale moderna è una politica industriale che sa usare tre elementi dell'intervento. 1) sostiene la ricerca per lo sviluppo di nuovi prodotti o prototipi, quindi da questo punto di vista sposta l'asse di intervento pubblico dal sostegno agli investimenti verso il sostegno alla ricerca e quindi alla creazione di nuovi prototipi. Questo però non basta. La seconda gamba dell'intervento pubblico è la possibilità di creare delle palestre per questi prototipi che andiamo a sviluppare tramite il sistema della ricerca. La palestra che noi possiamo creare è data sicuramente dalla committenza pubblica e quindi da tutto quello che noi chiamiamo l'esperienza del procurement innovativo, gli appalti precompetitivi e questa è un'area che dobbiamo assolutamente sviluppare perché ci consente di sperimentare quei prodotti che abbiamo sostenuto con la ricerca.

Quindi l'asse dell'intervento è: attraverso il lavoro che faccio io, che fa il mio Ministero, deve sostenere l'attività di ricerca delle imprese per lo sviluppo di nuovi prototipi. Secondo asse: attraverso un coordinamento più forte tra l'intervento del Ministero, delle regioni, degli altri dicasteri fare una domanda pubblica che sia mirata anche su quelle cose che abbiamo sviluppato, perché poi, anche un po' di interventismo, al di là delle regole europee, può essere fatto.

Se io sviluppo con la ricerca alcuni prototipi posso in qualche modo con E-procurement competitivo fare sì che questi prototipi si sperimentino in realtà. La terza gamba è, una volta che io ho sviluppato un prototipo, l'ho sperimentato dentro a una regione, dentro a un comune, dentro a una amministrazione statale devo accompagnare questo prodotto sull'estero, perché è chiaro che l'obiettivo è poi portarlo sull'estero. È esattamente quello che noi facciamo nell'unico settore produttivo in cui in Europa e nel mondo si fa una vera politica industriale, che è il settore della difesa; nel settore della difesa si fa esattamente questo. Si finanzia la ricerca, si comprano gli armamenti o gli aerei fatti con il settore della Difesa, attraverso una domanda nazionale e poi si portano all'estero.

Questo modello di intervento, è noto - secca sempre parlare di difesa ed armamenti - che grande innovazione tecnologica nasce là dentro. Gli Stati Uniti hanno acquisito una grande competitività tecnologica grazie ai grandi investimenti che fanno nel settore della Difesa. Internet nascer come una rete all'interno del settore della Difesa. Ma quel modello di intervento che negli Stati Uniti ha funzionato e ha consentito uno spin-off molto ampio su altri comparti, in Europa è chiaro che per collocazione geopolitica può essere tradotto su altri settori; immagino la sanità da questo punto di vista per l'economia europea può rappresentare assolutamente un traino di sviluppo se utilizziamo quel modello di intervento: ricerca, E-procurement competitivo, portare le esperienze all'estero.

Noi abbiamo provato in qualche modo ad abbozzare... dentro a questo ragionamento è evidente che il tema dei beni culturali c'è appieno dentro. Nel senso che è un settore industriale, perché io quando parlo di industria non parlo di manifattura ma parlo di quei settori in cui si riesce a mettere insieme ricerca, servizi e manifattura. E questo è i beni culturali, nel senso che c'è una componente di ricerca, una componente di servizi, c'è una componente di manifattura. È l'industria moderna. È chiaro che nel settore dei beni culturali possiamo assolutamente utilizzare una politica industriale più attiva e più moderna. Non a caso, nonostante noi ci chiamassimo e continuiamo a chiamarci Ministero dell'industria, abbiamo ritenuto, quando si fece l'unico progetto strategico che questo Ministero ha fatto negli ultimi anni che era Industria 2015, ha inserito il tema delle tecnologie innovative per i beni culturali come uno degli assi strategici di intervento al pari



della efficienza energetica, al pari della mobilità sostenibile, al pari del Made in Italy; cioè il tema delle tecnologie innovative per i beni culturali rappresentava uno degli assi degli interventi. È chiaro quindi che su questa linea noi intendiamo continuare a muoverci. Purtroppo le disponibilità finanziarie in questa fase di crisi sono estremamente contenute. Il progetto Industria 2015 ha funzionato per i primi tre assi di intervento; ora siamo con un fondo competitività che allo stato attuale non ha disponibilità economiche e finanziarie. Però è evidente che l'obiettivo del Ministero è di continuare su questa linea e quindi di dedicare a questo comparto le risorse che in qualche modo nel corso dei prossimi mesi potranno essere messe a disposizione del Ministero. Noi sul tema delle tecnologie, dei beni culturali abbiamo già predisposto uno schema di intervento e in qualche modo dovrebbe valorizzare ciò che di tecnologico e di innovativo sta dentro a questo comparto.

Io credo che l'altro tema sul quale il Ministero sta lavorando molto, è il tema delle reti di impresa., che a nostro parere è una delle modalità con cui vogliamo dare una risposta al tema delle piccole imprese; nel senso che noi abbiamo un sistema produttivo estremamente frammento, fatto di piccole e piccolissime imprese, che però possono trovare nella modalità di collegamento a rete, un elemento di compensazione, cioè trovare la massa critica necessaria per poi poter partecipare ai bandi, potere poi accedere ai sistemi di finanziamento.

Il tema della rete di impresa, come è noto abbiamo istituito anche un nuovo istituto legislativo che è il contratto di rete, che consente alle imprese che in qualche modo collaborano ma non vogliono fondersi all'interno di utilizzare uno strumento contrattuale che le rende riconoscibili verso l'esterno.

Sul contratto di rete stiamo lavorando sia nei rapporti con la pubblica amministrazione ma anche nei rapporti col sistema bancario per cercare di far sì che le banche riconoscano il contratto di rete come un elemento di finanziamento del sistema delle imprese. Quindi io credo che su queste due linee: innovazione, ricerca, mettere insieme servizi e manifattura e, dall'altra, favorire l'aggregazione attraverso strumenti nuovi, come il contratto di rete, credo che queste siano le due linee sulle quali il ministero ha lavorato in questo periodo e credo che possa continuare a lavorare. Grazie.

## 8. LA MAGNA CHARTA DEL VOLONTARIATO PER IL PATRIMONIO CULTURALE

### **Premessa del coordinatore, di Maurizio Toccafondi<sup>68</sup>**

Buongiorno a tutti. Sta a me aprire questa seduta sul volontariato, il rapporto di volontariato coi beni culturali. Prima di dare la parola al Presidente del CESVOT, Patrizio Petrucci, ritengo necessario fare una comunicazione, sia nella veste di funzionario del Ministero per i beni e le attività culturali che in quella di membro di un'associazione di volontariato e a seguire sia opportuno un minuto di silenzio.

Purtroppo lunedì 17 in uno scavo subacqueo, un Vigile del Fuoco per attività professionale, ma volontario nella campagna di scavo, Giorgi Tinagli di 45 anni, è deceduto; quindi abbiamo ritenuto opportuno, necessario, condividere un minuto di silenzio per la scomparsa di una persona che appartiene sia al mondo delle istituzioni che al mondo del volontariato (l'assemblea osserva un minuto di silenzio).

### **Intervento di apertura, di Patrizio Petrucci<sup>69</sup>**

Intanto buongiorno a tutti, grazie per la presenza, anche se abbiamo iniziato con questa nota certamente non positiva, con questo lutto che ci colpisce tutti.

Il mio sarà un semplice saluto ed una breve introduzione e mi scuso, fin d'ora, perché tra poco dovrò lasciarvi e mettermi in viaggio per Roma. Voglio innanzitutto ricordare che questa non è la prima giornata che ci vede insieme e impegnati sul tema dei beni culturali.

Come Cesvot conosciamo bene il ruolo e l'importanza che il volontariato toscano ha in questo settore: la Toscana conta oltre 300 associazioni attive nella conservazione e promozione dei beni culturali. Un volontariato che da tempo ha messo in moto sinergie e collaborazioni con le istituzioni, le università, gli Enti Locali, una rete di relazioni che dal 2008 stiamo cercando di rafforzare e valorizzare e che nel tempo ha sollecitato discussioni e riflessioni importanti.

Vorrei proprio partire dal 2008, quando con la Federazione toscana volontari dei beni culturali abbiamo colto un segnale che ci veniva da questo settore del volontariato: le associazioni chiedevano sostegno e strumenti che facilitassero la condivisione, la capacità di sintesi e di dialogo sia con le istituzioni che tra associazioni. Abbiamo quindi avviato incontri e percorsi formativi, grazie all'impegno delle nostre Delegazioni territoriali. Abbiamo cominciato a tessere reti, a sollecitare alleanze perché una delle questioni di fondo di questo volontariato, come di tutto il volontariato, è la tendenza a dividersi in mille particolarismi. Una tendenza che è dimostrata anche da una nostra recente ricerca sullo stato del volontariato in Toscana. L'indagine evidenzia proprio questa dinamica: il numero delle associazioni toscane cresce e cresce il numero degli ambiti in cui sono impegnate e ciò porta ad una maggiore frammentazione del volontariato. Questa tendenza rappresenta un grande limite che, a mio parere, dobbiamo assolutamente

---

<sup>68</sup>Direzione Reg. Beni Culturali e Paesaggistici della Toscana – MiBAC. Il testo è stato revisionato dall'autore.

<sup>69</sup>Presidente Cesvot. Il testo è stato revisionato dall'autore.

cercare di superare e anche rapidamente, pena la marginalizzazione del volontariato soprattutto in questa particolare fase che sta vivendo il nostro Paese.

In questo percorso che abbiamo avviato ha giocato un ruolo decisivo la collaborazione attivata con la Fondazione Promo PA e di ciò ringrazio Francesca Velani. E poi abbiamo intensificato la collaborazione con la Regione Toscana, la Direzione regionale dei beni culturali e paesaggistici e le Sovrintendenze. Insomma abbiamo cominciato a costruire la rete e a lavorare sul territorio, e ciò ha significato alzare il livello di attenzione, la sensibilità verso certi temi e attività, e sollecitare il dialogo non solo a livello centrale ma anche a livello locale.

Proprio da quel percorso, i cui primi risultati abbiamo avuto l'occasione di presentare a Lu.Be.C. 2010, è emersa la necessità di fare un ulteriore passo in avanti. E' nata quindi l'idea della Magna Charta del volontariato dei beni culturali che abbiamo potuto realizzare grazie all'apporto decisivo della Fondazione Promo PA. Sulla Magna Charta entrerà nel merito il direttore di Cevot Paolo Balli, a me preme sottolineare lo spirito di fondo che anima la Charta: favorire il riconoscimento del volontariato, la programmazione condivisa, l'organizzazione dell'attività dei beni culturali in una logica di rete e di relazione.

Voglio chiudere questo mio breve intervento affrontando una questione più generale ma che investe il mondo dei beni culturali. Lo scorso anno quando aprimmo il convegno a Lu.Be.C. 2010 registravamo con forte preoccupazione i tagli alla cultura; se non ricordo male quella della cultura fu proprio il primo settore a subire i tagli. Ricordo le nostre preoccupazioni sugli effetti che questi tagli avrebbero prodotto, ci domandavamo dove sarebbe andato a finire tutto quel patrimonio anche in Toscana. Ma ricordo anche come ciò ci portava in qualche modo a compiere un atto di volontà, a reagire con forza per non lasciare che questi tagli decidessero tutto.

Da allora la situazione non è migliorata, anzi. I tagli si sono estesi anche ad altri importanti settori, la crisi economica si è acuita, così come quella sociale e tutto il volontariato ne è stato investito. Ma, nonostante tutto, abbiamo continuato nel nostro atto di volontà e a perseguire quella strada imboccata nel 2008, prima che la crisi esplodesse. La strada delle alleanze e in particolare dell'alleanza tra volontariato e istituzioni. Su questa strada Cevot sta molto lavorando e continueremo a lavorare perchè nessuno di noi può farcela da solo, soprattutto sul lungo periodo e, dobbiamo tenerlo ben presente, questa crisi durerà anni.

Ciò però ci deve anche spronare a cambiare atteggiamento. La crisi, come tutte le crisi, può essere un'occasione per stringere relazioni, intensificare i rapporti, individuare meglio obiettivi e priorità. Perché questo accada c'è bisogno di fare "massa critica", altrimenti corriamo il rischio di uscire tutti più impoveriti.

Questi temi sono stati al centro di un importante appuntamento che abbiamo organizzato lo scorso mese a Montecatini: un incontro di due giorni a cui ha partecipato una parte importante e numerosa del volontariato toscano e delle istituzioni, come Regione Toscana, Anci, Upi, Uncem. Il dibattito, il confronto è dunque partito e Cevot si impegna a proseguirlo.

Il volontariato dei beni culturali è stato antesignano sotto questo aspetto, nell'individuare la necessità di stringere alleanze e sinergie con le istituzioni e con tutti gli attori del territorio e anche il percorso che abbiamo avviato insieme ha in un certo senso fatto 'scuola', tanto che proprio da quell'idea di rete ci siamo mossi per attivare reti in altri settori, come la disabilità, i diritti e lo faremo sulla protezione civile e altri settori.

Dialogare e costruire percorsi e obiettivi condivisi. Credo che questa sia una strada non solo giusta ma, a questo punto, obbligata.

Ma anche il volontariato è obbligato a stare insieme, a fare squadra. Le istituzioni ci devono ascoltare, devono allargare gli spazi di partecipazione e hanno, a mio parere, tutto l'interesse a farlo ma lo faranno se la spinta viene anche dal mondo del volontariato e se il volontariato sarà unito e compatto.

All'inizio ho detto che non mi sarei dilungato, quindi mi fermo qui. Mi premeva però, sottolineare certi aspetti ed inserire questo nostro percorso e questa nostra riflessione di oggi in un quadro più generale che accumuna tutto il volontariato. Non mi resta quindi che augurare a tutti voi una buona e proficua continuazione dei lavori. Grazie.

### **Intervento introduttivo, di Paolo Balli<sup>70</sup>**

Patrizio ha esattamente inquadrato il tema e anche il contesto in cui questa operazione e questo percorso che abbiamo avviato ormai da due anni, si va a collocare. Sicuramente la Magna Charta che nei suoi dettagli e nei suoi aspetti operativi specifici sarà illustrata da Francesca Velani che in questa sede vorrei cogliere anche l'occasione per ringraziare per il lavoro che ha svolto in questi due anni di progetto in comune.

La Magna Charta rappresenta sicuramente un esempio di integrazione fra attività dell'ente pubblico e attività delle associazioni di volontariato, nel caso di specie delle associazioni di volontariato impegnate sui temi molto vari dei beni culturali. Anche su questo credo sia utile puntualizzare che la tematica che noi consideriamo come tematica dei volontari dei beni culturali, è una tematica che in realtà abbraccia una quantità di settori tra loro molto diversi e che spesso fanno emergere esigenze che sono tutt'altro che omogenee. E questo è anche uno dei motivi per cui la promozione della rete di cui parlava il Presidente è stata particolarmente impegnativa, proprio perché a quelle che sono le difficoltà che normalmente si presentano nella costruzione di un percorso di questo genere, si è in qualche maniera sommata questa istanza e questa esigenza di conciliare delle attività che sono attività tra loro anche molto diverse.

Parlavo di un fenomeno di integrazione. Ecco, la Magna Charta è un fenomeno di integrazione che si colloca in un contesto. Noi in questi anni abbiamo assistito a un fenomeno che riguarda tutto il volontariato e riguarda anche il volontariato dei beni culturali; quel fenomeno che viene descritto dagli studiosi, che viene chiamato processo di istituzionalizzazione che significa l'avvicinamento, l'integrazione e la collaborazione tra il volontariato all'interno delle politiche pubbliche. Ed è un fenomeno positivo che è cresciuto molto in questi anni, e come tutti i fenomeni positivi ricordo che il fenomeno dell'istituzionalizzazione si caratterizza anche per il fatto che poi è accompagnato anche da una professionalizzazione, quindi accompagnato da un aumento delle competenze professionali delle associazioni di volontariato e quindi della capacità di gestire in un caso un'emergenza, in un altro una disabilità e nel caso di specie anche le attività connesse ai beni culturali.

Ma come tutti i fenomeni ha anche degli aspetti in qualche maniera non positivi; ha una medaglia che ha anche un rovescio non positivo. E questo rovescio è rappresentato dalla

---

<sup>70</sup> Direttore del CESVOT.

possibilità che l'apporto del volontariato non correttamente integrato nelle politiche pubbliche, possa in qualche maniera svolgere una funzione sostitutiva di un'attività che dovrebbe essere deputata ad altri soggetti. Quindi, per usare un termine giornalistico, il rischio soprattutto in una situazione di diminuzione di risorse come quella che noi attualmente stiamo vivendo, possa essere interpretato come un'attività di lavoro a basso costo.

Questo è estremamente importante perché questo strumento della Magna Charta si colloca proprio in questa situazione e con questi obiettivi, quello di trovare la giusta collocazione per un volontariato così diffuso, così variegato, così differenziato e che l'impegno che viene profuso da queste associazioni sia correttamente sviluppato da un lato nei confronti dell'ente pubblico con dei ruoli che non siano ruoli che vadano a sovrapporsi a delle competenze esclusive dell'ente pubblico, e dall'altro che non vadano però dal versante opposto, a sovrapporsi a quelle che sono invece delle funzioni che per le loro caratteristiche possono essere svolte soltanto da personale retribuito e professionalizzato.

Non è un pertugio così ampio nel senso che la scommessa è importante ed è anche difficile però il percorso intrapreso – a mio personale avviso, ed è motivo anche perché noi come Cevot abbiamo condiviso e investito in questo progetto – assume una serie di gradualità e una serie di passaggi che in qualche maniera consentono anche di poter verificare e testare ed eventualmente anche correggere il tiro o avere la possibilità di mettere a punto gli strumenti che questa Charta ha l'obiettivo di creare. Perché l'obiettivo della Charta è quello di evidenziare un segmento o comunque una parte dell'attività che è comune alle associazioni... che è di interesse comune tra le associazioni di volontariato che si occupano di beni culturali e degli enti pubblici su cui si possono evidenziare degli strumenti comuni di collaborazione e qui l'obiettivo è quello di fare delle convenzioni tipo, cioè degli strumenti convenzionali che possano consentire alle associazioni e agli enti pubblici di rapportarsi tra di loro e quindi di effettuare effettivamente una collaborazione su degli schemi che non sono lasciati all'occasionalità o alla buona volontà del dirigente dell'associazione di volontariato o del dirigente pubblico, ma che siano formalizzati e processati e sperimentati e conseguentemente fare un tipo di formazione su questo tipo di convenzione, su questa attività. Quindi fare una attività formativa di questo tipo.

Consentitemi una battuta che affido alla vostra benevolenza. È una battuta giornalistica... questo progetto ha un po' l'ambizione nella misura in cui determina degli strumenti e codifica o tende a individuare dei percorsi e dei rapporti tra enti pubblici e associazioni di volontariato e prevede anche un'attività formativa su questi percorsi, in un certo senso è quasi una sorta di 118 dei beni culturali. Questo per spiegare, al di là delle profonde diversità degli strumenti di cui stiamo parlando, il livello di ambizione del progetto e quindi il livello della scommessa.

Infine vorrei anche sottolineare un'importanza che non è semplicemente tecnica operativa del progetto, ma una importanza culturale. Il progetto consente di svolgere, a mio personale avviso rappresenta anche una operazione culturale non indifferente, perché da un lato ha acconsentito a noi come Cevot di aumentare e implementare il rapporto con l'associazione dei beni culturali favorendo un percorso di costruzione di una rete e di supporto ad una associazione che è una associazione regionale, quindi diciamo una funzione di questo genere che, come ho già detto, per le caratteristiche che hanno le

associazioni di questo tipo, non è così scontato costruire una rete. In secondo luogo, è una operazione culturale – lo dico anche agli amici che stanno accanto e che sono degli operatori importanti del mondo degli enti pubblici che hanno delle competenze importanti su questo tema, e anche una operazione culturale nei loro confronti, perché rappresenta uno strumento per mettere in condizioni gli enti pubblici e i funzionari, i dirigenti preposti a queste funzioni, di rapportarsi nella maniera anche più corretta con le associazioni di volontariato.

Poi Francesca nel raccontarvi il monitoraggio che è stato fatto, ve lo spiegherà meglio; nel monitoraggio è emerso in modo abbastanza evidente che in certe realtà il volontariato dei beni culturali non è visto esattamente dall'ente pubblico come dovrebbe essere visto; è più visto, in realtà, come un elemento che può tappare quel buco momentaneo che si è creato e che in qualche maniera, probabilmente, favorisce il prodursi di un equivoco che da una parte o dall'altra non è poi il punto su cui si può costruire un percorso.

Io a questo punto vi ringrazio, mi fermo qua. Vi auguro un buon proseguimento, soprattutto auguro la miglior fortuna a questo progetto su cui noi stiamo lavorando e che abbiamo intenzione di sostenere. Grazie.

## **Intervento di Elena Piana**

Il volontariato può e dovrà essere, ancora più di quanto oggi già non sia, un ambasciatore che radichi l'approccio al patrimonio culturale come bene comune, la cui conservazione e valorizzazione diventi un obiettivo da cui nessuno può essere escluso: non soltanto gli Enti preposti a tutelarli, ma anche ciascuno di noi in quanto cittadino. Il valore sociale del bene comune e dei beni culturali in quanto tali è stato ribadito anche dal legislatore regionale, che ne sottolinea l'importanza soprattutto in riferimento al mondo giovanile.

Il coinvolgimento dei giovani per noi è una scommessa, i volontari hanno spesso più di sessanta anni: da un lato la vita è più lunga, dall'altro la natalità nel nostro Paese è diminuita e i giovani quindi sono meno. E' evidente pertanto che il pubblico ultrasessantenne, che è anche un pubblico sano e attivo, è quello che può dedicare al volontariato il proprio tempo. Proprio partendo da questa evidenza il mondo giovanile è una sfida, ma deve essere il nostro obiettivo primario: un giovane volontario, all'interno di una attività relativa ai beni culturali, può diventare domani un operatore dei beni culturali più formato.

Venti anni fa non si facevano tirocini formativi durante gli studi universitari, perciò quando ho finito università e scuola di specializzazione, e a 29 anni ho vinto il mio primo concorso diventando il conservatore di un Museo civico, non sapevo fare proprio niente.

Mi sono detta: adesso come faccio? Lo scollamento tra l'attività reale dei nostri lavori, qualsiasi essi siano, nell'ambito di un museo o di un bene culturale e la formazione universitaria, a tutt'oggi, nonostante il mondo universitario abbia fatto moltissimi passi avanti nella direzione della sperimentazione pratica, è ancora un gap che va colmato. Penso quindi che proporre l'attività e l'esperienza del volontariato per giovani professionisti del futuro possa essere da una parte una strada per invogliarli, dall'altra una grandissima risorsa per chi li accoglie.

leri abbiamo lavorato qui a Lu.Be.C. sul tema dei musei e dei giovani, ed è emerso in modo molto chiaro dagli interventi che, se i musei hanno la capacità di accogliere personale giovane, sono anche nella disposizione migliore per fare offerte per il tempo libero dei giovani, per portare i giovani al proprio interno, che è veramente la strada del futuro soprattutto su una fascia di pubblico che, anche dalle statistiche, come diceva prima Claudio Rosati, non viene nei musei. Da una indagine dell'Irpet emerge infatti che tra il 2006 e il 2009 l'80% degli intervistati tra i 18 e i 35 anni va al cinema, ma soltanto poco più del 36% ha visitato nell'anno precedente un museo, ancora meno un parco archeologico. Quindi è evidente che chi si occupa di musei debba porsi il problema di come attirare questo nuovo pubblico e, certamente, la presenza di giovani volontari nelle strutture può spalancare le porte in questa direzione.

Questa mia riflessione mi porta a farne un'altra, che credo sia un pilastro da cui non possiamo prescindere in questo nostro lavoro: il volontariato non è alternativo o, ancor peggio, non è in competizione con la comunità dei professionisti. Non è la strada giusta quella di pensare di poter sopperire a mancanze delle istituzioni pubbliche con il volontariato. Gli operatori del settore non possono pensare di offrire servizi al pubblico che non sono più in grado di offrire utilizzando a sostituzione il volontario, perché questo è ingiusto ed è mortificante per entrambi; il direttore di museo che non ha il personale e mette in campo una strategia di sostituzione delle forze lavoro utilizzando il volontariato è certamente frustrato negli obiettivi e nelle modalità con cui deve fare il suo mestiere.

Siamo di fronte quindi ad un equivoco, per quanto molto diffuso: sostituire il lavoro e le professionalità utilizzando il volontariato non è possibile, il volontariato è un completamento, un valore aggiunto nell'attività. I volontari che aiutano ad aprire un museo non sono lì a fare i semplici uscieri; il loro intervento non può risolversi nell'apertura della porta. La vera sfida è che chi viene ad aprire la porta costruisca delle proposte per il pubblico insieme a noi; in questo io credo tantissimo.

Credo che anche la signora sessantenne, che decide tre volte la settimana di fare questo regalo alla società (alla civiltà, mi verrebbe da dire) aprendo la porta di un museo che altrimenti sarebbe chiuso, in realtà è il soggetto cardine affinché le istanze di partecipazione che arrivano dal basso possano entrare fortissimamente nell'organizzazione della nostra attività.

Il volontariato può essere una cerniera attiva, una scommessa critica anche nei confronti di alcune rigidità degli addetti ai lavori, una strada che ci aiuti a costruire un'offerta per il tempo libero al passo coi tempi, adeguato alla società; perché è la società che viene a lavorare assieme a noi. E allora il volontariato mi pare possa essere, per gli addetti ai lavori, una straordinaria occasione per parlare con la società civile: spesso infatti le incombenze quotidiane non ci permettono di farlo in questo modo. Naturalmente nel rispetto assoluto delle norme che regolano la tutela e la conservazione del patrimonio culturale: non è immaginabile che il volontariato possa sostituirsi nelle attività per le quali gli Enti sono deputati dalla norma.

La Regione è stata parte attiva in questo progetto straordinario, anche dal punto di vista della modalità con cui è stato costruito. Mi permetto di lodare il metodo perché lo eredito; è un progetto condiviso tra Direzione Regionale del Ministero, Regione Toscana e Cesvot; l'operatore privato che si è fatto parte attiva per organizzarlo.

Cosa intende fare ancora la Regione e, in particolare, cosa intende fare il Settore di cui io mi occupo solo da tre settimane? Oggi c'è una sorta di passaggio del testimone fra Claudio Rosati e me, e spero di poter onorare pienamente la sua ottima attività, sostituendolo degnamente. Ecco, questo nostro Servizio cosa può fare per dare il proprio contributo a quello che verrà da questo progetto? Certamente facilitare, essere a disposizione del progetto in qualità di cerniera con il territorio. Io in questo credo tantissimo. Noi abbiamo, io ho molte aspettative dalla sperimentazione pratica che si porrà in essere nei prossimi mesi. È evidente che le costruzioni teoriche sono importantissime ma la forza di questo progetto, a mio giudizio, è anche data dal fatto che ha previsto non di scrivere un vademecum qualunque, ha previsto di scrivere una Magna Charta, la cui stesura finale arriverà soltanto a conclusione di una attività di un anno con le realtà territoriali di Enti diversi. La parte sperimentale è strategica, ineludibile, dirimente per vedere se quello che è il frutto del lavoro – di cui oggi si presenta questo primo *paper* – ha centrato tutti gli obiettivi.

Restare sul campo e, soprattutto, confrontarsi con le associazioni di volontariato che faranno la sperimentazione all'interno dei musei e dei beni culturali che hanno aderito a questo progetto è determinante: credo che da questa esperienza pluriennale possa nascere una nuova stagione; è un auspicio ed un augurio che faccio da questo tavolo, che i rapporti tra beni culturali e volontariato, almeno in questa Regione, possano segnare una nuova stagione proprio a partire da questa esperienza, che può avere davvero un ruolo determinante nello scardinare alcuni limiti che la gestione della valorizzazione dei beni culturali oggi si trova a vivere.

Sono molto affascinata da quello che diceva il dottor Rosati prima, riguardo al mondo delle biblioteche: mi sembra straordinario che nelle biblioteche il volontario sia portatore di novità e innovazione. Spero che anche per il mondo di cui mi occupo, quello di musei ed ecomusei, in futuro i volontari possano essere ambasciatori di innovazione.

Quindi concludo facendo un grandissimo augurio a questo progetto e a tutti, e ringrazio tutti coloro che vorranno partecipare donando il loro tempo libero. Grazie ancora.

## **Intervento di Alessandro Berra<sup>71</sup>**

Cercherò di essere il più breve possibile perché mi auguro che ci sia poi spazio per dare voce a coloro che sono presenti e che solleveranno problemi di settori del volontariato culturale che non sono esattamente quelli contemplati finora.

Prima di tutto voglio esprimere una grande soddisfazione: noi nel 2009 abbiamo avuto la prima riunione qui a Lu.Be.C. e parlavamo delle difficoltà in cui il volontariato si trovava nel rapportarsi alle istituzioni; non mi sarei mai aspettato che nel 2011 ci trovassimo già a parlare di una progettazione e di una sperimentazione; sono state fatte veramente delle cose, direi, eccezionali. Quindi: onore al tavolo di lavoro che ha velocemente messo a punto e inquadrato il problema e deciso come procedere.

Con questo non intendiamo fare certamente la mosca cocchiera che ritiene di aver mosso il mondo. In questo caso sono le circostanze che hanno dato un robusto aiuto. Mi interessava, tuttavia, sottolineare che nel 2009, quando abbiamo parlato delle difficoltà

---

<sup>71</sup>Presidente Federazione Volontari per i Beni culturali. Il testo è stato revisionato dall'autore.



del volontariato, avevamo in mente anche altre difficoltà che non fossero quelle del rapporto fra i musei e il volontariato. Questo è solo un aspetto. Un aspetto importante, forse era la sponda da cui si poteva cominciare; che si riverbera opportunamente anche sugli altri tipi di attività perché costituisce un principio tutt'altro che trascurabile. Però vorrei ricordare che ci sono altri aspetti della questione e mi auguro che poi vengano fuori anche dall'uditorio.

Visto che sono orientato in un senso preciso, conosco un certo settore, ma di altri non so, mentre qui mi trovo a parlare per il volontariato che opera per i beni culturali in generale, continuo a pensare che nel documento non si sia lasciato abbastanza spazio a una delle caratteristiche del volontariato: l'inventiva, la creatività, l'ingegnosità, il fatto che il volontariato viene da esperienze in campi diversi ed è esso stesso eterogeneo. Prima si diceva che i volontari sono spesso dei pensionati che hanno agito nei campi più diversi. Potrei dire che in certi settori il volontario è in grado di insegnare al giovane professionista cui l'università non ha dato quella preparazione pratica che sarebbe stata opportuna; le obiezioni del volontario qualche volta portano il professionista - quando è in grado di cogliere l'obiezione, quando accetta il suggerimento - a un ripensamento, e si avvale di quelli che sono i suggerimenti del volontario. Credo che sia un'attività molto importante. Perché la sottolineo? Perché come volontario non vorrei mai trovarmi a una istituzione, intesa come controparte, che mi dice che sul foglio che abbiamo firmato certe cose non erano previste; perché purtroppo c'è una mentalità abbastanza diffusa, per cui quello che non è esplicitamente previsto è proibito, non è il caso di parlarne.

Quali sono gli aspetti che non trovo esplicitamente affrontati? In linea di principio ci sono tutti, però sarebbe bene che fossero un pochino più delineati, precisati. Parliamo della didattica, per esempio: la didattica non è esplicitamente citata. Parliamo delle visite guidate che richiedono ovviamente una importante formazione del volontariato; è il volontario che deve poter chiedere, ed è l'istituzione che deve poter consigliare. E in questo modo si costruisce il corso di preparazione del volontario; considero con una certa preoccupazione (e parlo da volontario), l'istituzione che mi dice: vieni che ti faccio il corso di formazione. Alcune cose posso studiarle da me, altre non mi interessano, altre attività particolari non le voglio fare; in fondo io offro la mia opera gratis e mi aspetto di poter scegliere che cosa voglio fare e come lo voglio fare.

Delicatissimo il problema sollevato dalla dottoressa Ragni sul compenso materiale. Sappiamo tutti che è una grossa difficoltà. Diciamo che nel mio modo di vedere le cose, lasciando tutto così com'è ora, sarebbe già risolto il problema del perché il volontario non occupi posti di lavoro; perché il volontario è libero, è quello che è disponibile solo quando decide di rendersi disponibile; non è legato da impegni; di contro non costa nulla. Al momento in cui si vuole un impegno, si cerca un'attività precisa e continua, allora è bene che subentri un'attività professionale che lo sostituisce. Può essere lo stesso gruppo di volontariato; ci sono diversi esempi (e chiedo sostegno anche all'amico Terreni), di associazioni di volontariato che hanno espresso dal loro interno delle cooperative o altre strutture che si occupano dell'attività continuativa che viene retribuita e sono spesso dei professionisti, dei laureati che hanno fatto la loro prima esperienza, spesso prima ancora della laurea, nel mondo del volontariato e poi hanno trovato i loro spazi.

Uno degli altri punti che trovo molto importanti, è una specie di invito, un criterio fondamentale, un principio; non so come chiamarlo, tanto io del tavolo di lavoro non faccio parte e non sta a me calare nella realtà la richiesta.

Il fatto che il gruppo di volontariato, per avere una identità, per riconoscersi come gruppo, riconoscersi disponibile al servizio (messo molto fra virgolette), di quella particolare struttura, ha bisogno di avere una sede. Il problema della sede credo che sia molto sentito dalle associazioni; spesso le amministrazioni comunali, in questi tempi di enormi difficoltà, hanno tolto alcune sedi al volontariato; e il gruppo è semplicemente sparito, si è dissolto, perché è mancato il punto di ritrovo, la base, ma spesso il punto dell'attività, perché è difficile che una associazione di volontariato non abbia il desiderio di ritrovarsi, parlare, scambiare, proporre cose nuove. E tutto questo non lo si può fare in una stanza che viene messa impersonalmente a disposizione a orario fisso, in un certo periodo. Questo è un punto che, secondo me, andrebbe accentuato.

Per ultimo, e arrivo all'argomento che mi interessa particolarmente, faccio parte di una associazione di volontariato archeologico e quindi intendo trattare dei gruppi archeologici che, a loro volta, costituiscono un grosso problema. Spesso, ed ecco perché dico che sono interessati anche a questo settore museale, un gruppo archeologico che abbia una storia dietro finisce con l'averne anche un museo; con "avere un museo" intendo dire che finisce col collaborare con le strutture museali; vorrei essere preciso sui termini, visto che la dottoressa Ragni spesso "bacchetta" su queste cose.

Così quando si tratterà, a un certo momento, di esaminare il problema dei gruppi archeologici, allora sono d'accordo con Rosati: le ricerche archeologiche sono riservate al Ministero. Quando un gruppo archeologico parla del "suo" scavo non intende assolutamente uno scavo che stia conducendo in modo autonomo; dovrà essere uno scavo della Soprintendenza Archeologica, ci sarà un direttore di scavo. Il volontario, semplicemente, si identifica in qualcosa che è più dell'operaio retribuito. Il volontario lo fa per passione. Qualche volta il volontariato serve anche quando gli capiti di lavorare accanto ed insieme ad una squadra di operai. Normalmente non abbiamo mai operato, come gruppo, su scavi in cui ci fossero operai; c'erano gli archeologi e noi. Quando si trovano gli operai, spesso sono operai edili, non hanno esperienza e non capiscono uno scavo archeologico, talvolta si sentono addirittura sminuiti all'essere messi a lavorare, anziché col piccone o con l'escavatore, con la palettina. Ci è capitato di recente: abbiamo visto che l'arrivo del volontario provoca alla comprensione, l'operaio capisce perché si lavora in quell'altro modo; pur non amandolo, finisce, per necessità, per adeguarsi e partecipare. Naturalmente con questo ribadisco che non tutto e non con facilità poteva essere avviato a soluzione. Mi sembra che si sia fatto moltissimo. Aspettiamo gli esiti della sperimentazione e nel frattempo mi auguro che si possa cominciare ad affrontare anche gli altri argomenti.

## **Presentazione dei risultati: la Magna Charta e la campagna di ascolto sul territorio**

### **Intervento di Francesca Velani**

Buongiorno. Vi ringrazio per essere venuti qua stamattina e così numerosi. Chiamo qui al tavolo con me Claudio Rosati che non ha bisogno di presentazioni, ma che è stato l'anima di questo progetto, che ha lavorato con noi per tutto l'anno portandoci la sua grandissima esperienza di questi anni e consentendoci di arrivare all'obiettivo che ci eravamo posti.

Oggi noi cosa facciamo? Oggi siamo qui per lanciare una parte di un percorso. Il percorso della Magna Carta per i beni culturali.

L'obiettivo di questo progetto che abbiamo portato avanti insieme al Cesvot, che è stato il sostegno e l'ente coordinatore di questo progetto con la regione Toscana e il Ministero dei Beni culturali, è quello di creare uno strumento per rendere sistemica in Toscana la cooperazione tra il volontariato e le istituzioni.

Abbiamo anche l'ambizione, ovviamente di costruire un modello che possa essere diffuso a livello nazionale, per cui il prodotto finale dovrà essere veramente ben calibrato. Oggi distribuiamo un documento - che è stato curato dall'ufficio comunicazione del Cesvot, e per cui ringrazio la dottoressa Cristiana Puccinelli - un paper diviso in due parti; una prima parte raccoglie i risultati del percorso di questo anno; la seconda è divisa tra il documento di principi Magna Charta e la convenzione operativa che inizieremo a sperimentare.

Che cosa è la Magna Charta? È un documento quadro di indirizzo per l'attività delle istituzioni nella loro collaborazione con il volontariato. Abbiamo già detto che si divide in due parti: un documento di principio e una convenzione attuativa. Vuole essere un documento che supporta gli enti nell'analizzare le proprie necessità prima di tutto, quindi fare un'autovalutazione, migliorare la collaborazione con i volontari soprattutto per definire gli ambiti in cui dentro una determinata struttura il volontariato può intervenire proprio per quella molteplicità di esigenze di tipologia, di strutture che rientra nell'ambito del volontariato per i beni culturali, per noi come Cesvot, e quindi dovrà essere poi adattata alle esigenze di strutture diverse mantenendo però un riferimento in quel documento quadro che è proprio il documento di principi che invece è uguale per tutti.

Lascio alle istituzioni che interverranno dopo di me il compito di fare un quadro chiaro, normativo e istituzionale di quelli che sono gli ambiti in cui questo progetto si muove. Sono ben definiti Noi stiamo lì dentro. Questo è un assunto che vi do in modo che sappiamo di cosa stiamo parlando e dove siamo posizionati.

Il nostro percorso comincia nel 2009 con un incontro che è stato fatto qui: "lo stato dell'arte del volontariato in Toscana" a cui hanno partecipato sia la Regione, il Ministero dei beni culturali; un incontro voluto dal Cesvot e curato da Maria Pia Bertolucci, dove le associazioni di volontariato si sono incontrate e hanno cominciato a discutere. Da questo incontro è emersa la necessità di coordinamento più forte tra le istituzioni e contemporaneamente di definire meglio gli ambiti del volontariato. L'anno scorso il tema è stato ripreso, dopo una intensa attività che la Federazione toscana dei volontari per i beni culturali ha svolto sul territorio ed è nata la proposta di costruire questo documento.

Quest'anno si è dunque sviluppato un percorso per ascoltare da un lato le istituzioni e dall'altro il volontariato. Tenendo conto del materiale già raccolto dalla Federazione, ci siamo concentrati di più sul lato dell'ascolto delle istituzioni perché quelle ci mancavano. I passi del nostro lavoro sono stati questi: abbiamo costituito il gruppo di lavoro, abbiamo fatto una indagine on-line. Questa indagine di cui dopo vi farò vedere alcuni dati è stata erogata tramite un questionario a 1192 istituzioni (biblioteche, archivi, musei e parchi archeologici) della Regione Toscana. Hanno risposto il 10%. Quindi anche statisticamente i risultati sono assolutamente validi. L'ascolto del territorio però non si è fermato qua. I risultati del questionario sono stati validati e il dottor Rosati ha fatto una serie di interviste a molti di voi che sono qua e a direttori di musei, ma anche a presidenti di associazioni di volontariato.

Tutti questi risultati sono stati confrontati con la letteratura, cioè con "cosa ha fatto chi è venuto prima di noi?" Progetti europei, quindi la Banca del progetto Vock, che è un progetto europeo sul volontariato molto interessante, abbiamo interrogato testimoni per capire la qualità dei risultati emersi. Poi abbiamo redatto la bozza di Magna Carta e la convenzione che deve essere testata nella sperimentazione. Oggi siamo qui per presentarvi questo documento e dare il via alla fase sperimentale.

Alla sperimentazione hanno aderito 8 istituzioni per adesso, con differente natura giuridica.

Adesso due flash sull'indagine on-line. L'obiettivo della nostra indagine era definire lo stato dell'arte e della collaborazione tra le associazioni di volontariato e le istituzioni.

La domanda spartiacque è stata: la struttura si avvale o non si avvale di un gruppo di volontari? Il che non era così scontato. Il 65% ha detto di sì; il 35% ha detto di no. Molto interessante ovviamente sapere perché non ci sia collaborazione; guardiamo adesso il 65% di quelli che collaborano con il volontariato lo fanno per il 70% da più di 5 anni, quindi sono risposte date da persone che hanno un rapporto ben consolidato col volontariato. Abbiamo fatto una domanda: qual è il contributo più significativo che i volontari danno alla sua struttura? Era ovviamente possibile una sola risposta in questo caso. L'allargamento delle possibilità di divulgazione, l'integrazione delle risorse umane nella gestione hanno il maggior numero di risposte insieme all'arricchimento della proposta culturale. È molto importante questa risposta perché vuol dire che il volontariato è sentito fondamentalmente come una componente della diffusione della conoscenza, in questo caso.

Quale azione occorrerebbe per rendere più efficace la presenza dei volontari nella sua struttura? Dare visibilità al ruolo del volontariato. Ci è piaciuta molto questa risposta che è stata quella che ha avuto il maggior numero di risposte. Questi elementi di cui vi do i flash li ritroveremo poi nella convenzione.

Chi non si avvale dei volontari, perché non lo fa? Non c'è stata alcuna proposta dall'esterno. Il 43% ci dice: non c'è stata alcuna proposta dall'esterno. Questa è una criticità, ce ne siamo resi conto perché uno dei compiti delle istituzioni è anche promuovere il volontariato.

Ma ancora: Quali difficoltà pensa di trovare nell'attivare delle collaborazioni col volontariato? In molti ci dicono, il 29%, complessità burocratiche amministrative, assorbimento di tempo nell'utilizzazione e la partecipazione del volontariato ci

preoccupava abbastanza, invece ha una risposta abbastanza debole. E poi c'è l'onere economico: assicurazione e trasporti.

E veniamo al tema della Mancanza di formazione. Questo è ciò su cui noi abbiamo deciso di lavorare profondamente. Perché? Perché è normale che un volontario non abbia formazione; è l'istituzione che deve dargliela. E questo lo ritroveremo nel nostro documento come uno dei documenti dei punti di principio della Magna Carta.

Ebbene questa è la Magna Carta in pillole; passo la parola al dottor Rosati.

## **Intervento di Claudio Rosati<sup>72</sup>**

Buongiorno a tutti. Francesca Velani ha dato per grandi linee i risultati dell'indagine online. Io cercherò, con altrettanta sintesi, di dirvi che cosa è emerso dalle interviste. Con l'occasione ringrazio le persone che sono qui in sala e che sono state disponibili nell'ascoltarmi e nel rispondermi. Devo dire che la parte delle interviste è in una ricerca quella più soddisfacente perché, come sapete, il computer non ci sorride, ma le persone con cui si parla invece sono persone attive, vive, che sorridono, che comunicano e risulta quindi la parte più interessante.

Innanzitutto un breve flash sul volontariato in Toscana. 300 mila volontari attivi, 3.029 associazioni, il 10% di queste si occupa di cultura, però attenzione, sotto la voce cultura c'è veramente di tutto: archeologia, musei, monumenti, biblioteche, archivi, arte, musica, teatro, cinema, tradizioni e folclore. Dal 2005 al 2011 l'incremento delle associazioni che si occupano di cultura è stato quasi del 15%. Nelle associazioni è sempre prevalente la componente maschile (53%), ma a partire dalla metà degli anni '90 aumentano le associazioni dove in maggioranza sono le donne. Questo filo del genere femminile lo ritroveremo ancora con frequenza in altri campi.

Un altro elemento interessante, lo ha messo in evidenza la ricerca che il professor Santini ha fatto per il Cevot toscano.

Aumenta la propensione delle organizzazioni di volontariato a mettersi in relazione con le istituzioni. Il professor Andrea Salvini la chiama "vicinanza istituzionale".

Dove sono i volontari che operano nel campo dei beni culturali? Qui c'è un primo dato che può apparire sorprendente. La Regione Toscana censisce nel territorio regionale 994 biblioteche e 665 musei ma la maggioranza dei volontari la troviamo nei musei e non nelle biblioteche. Come mai? Anzitutto c'è una ragione storica. La tradizione dei volontari nei musei è antica e c'è chi la fa risalire ai primi anni del '900 con l'istituzione degli ispettori onorari. Esiste, quindi, una pratica consolidata di presenza nei musei. C'è poi una ragione strutturale. L'organizzazione del lavoro nella biblioteca sembra meno confacente all'apporto di contributi volontari.

Chi sono i volontari? C'è da rilevare una tendenza alla crescita della componente femminile e dai colloqui con le associazioni emerge che dove la componente femminile è più forte le associazioni si caratterizzano per dinamismo, innovazione e ancor più vicinanza istituzionale.

---

<sup>72</sup> Esperto del settore. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Sempre nella rappresentazione dei nostri intervistati il volontario tipo è donna, in pensione, tra i 60 e i 70 anni, con una buona scolarizzazione. Quasi del tutto assenti i giovani. Ripeto, questi non sono dati oggettivi, ma è come le associazioni rappresentano i loro soci. Questo dei giovani è un fenomeno preoccupante. Nei giorni scorsi al Ministero per i beni e le attività culturali, nel corso del primo colloquio sulla valorizzazione, sono stati anticipati i risultati di un'indagine sul pubblico di 10 grandi musei statali. Il Ministero l'aveva già svolta 10 anni fa e ora è stata rifatta per verificare e analizzare i cambiamenti: rispetto alla precedente indagine la presenza dei giovani nei musei si dimezza, mentre raddoppiano gli anziani. Il dato del volontariato sembra quindi coerente con il quadro dei giovani e il patrimonio culturale, anche se bisogna stare attenti a fare generalizzazioni che potrebbero non aver riscontro nella realtà.

Tornando alla nostra indagine sul campo risulta anche un volontario iperattivo, cioè un volontario che è in più associazioni. È nell'associazione del museo, nella Misericordia, nell'associazione del trekking.

Che cosa fanno? Ovviamente l'area della sorveglianza nelle sue diverse forme è la più presente. Supera addirittura il dato nazionale attestato dalla 5ª rilevazione dell'Istat, che lo colloca al 2,4%; in Toscana sfiora quasi l'8%. Quindi è un'area molto forte.

Cosa dicono i musei? I musei dicono che a volte manca la garanzia di una continuità di impegno. Un museo fa un programma, poi all'ultimo momento il volontario manca e non sa come fare fronte al programma.

Cosa dicono i volontari? I volontari dicono che spesso incontrano un'area grigia, l'abbiamo definita così con Francesca, della resistenza o della mancata apertura degli addetti ai volontari; non c'è, cioè, una buona sintonia.

C'è, poi, un piccolo segmento di volontariato che presta servizio solo là dove l'ingresso è gratuito. È interessante perché associa la sua missione a questa sottolineatura della gratuità del servizio. I direttori dei musei avvertono che il volontario potrebbe svolgere un ruolo determinante nella raccolta di fondi, perché, secondo loro, il volontario ha più credito della stessa istituzione.

Come svolgono il servizio? Tutti rilevano che il volontario, in genere, ha una disponibilità particolare, una vocazione alla relazione con il pubblico.

Cosa fare per rendere più efficace la presenza dei volontari? Francesca lo ha già detto: dare visibilità al volontariato. La visibilità è un termine abbastanza generico che comprende più fattori. Se andiamo in un museo di area anglosassone ci rendiamo subito conto che cosa si intenda per visibilità: bacheche con programmi, diffusione del logo dell'associazione, presenza sul sito web, operatività all'interno di un ambiente comunicativo. Nonostante la nostra debolezza rispetto ad altre aree c'è la consapevolezza dell'importanza di dare visibilità al volontariato. Qualcuno giustamente dice: il volontariato dà un valore aggiunto alla mia istituzione. Si sente che la pubblicità della presenza dei volontari accresce il prestigio della istituzione.

C'è anche chi propone, sempre per promuovere l'adesione, forme più agili e contenute di prestazioni di servizio che rassicurino coloro che potenzialmente sono interessati a fare il volontariato. Le istituzioni percepiscono che spesso il volontario è in qualche modo spaventato di un legame troppo vincolante. Bisognerebbe trovare una specie di banca del tempo con ore prestabilite di disponibilità.

Le stesse istituzioni percepiscono che il volontariato socio-sanitario (Misericordia Pubblica assistenza, etc.) hanno una presenza più forte non solo nelle scuole e tra i giovani, ma anche nell'immaginazione che i giovani hanno del volontariato. Avvertono che c'è un gap anche di senso comune tra quello sociosanitario e quello culturale. Vorrebbero allora essere più presenti nelle scuole, ma trovano non poche difficoltà.

Ci sono poi due associazioni – oltre alla ricerca sul campo abbiamo, come diceva Francesca, consultato i documenti disponibili - Auser e Italia Nostra, che propongono la defiscalizzazione delle attività del volontariato, già come avviene nel Regno Unito. Credo che di questi tempi sarà molto difficile che in Italia ci sia questa defiscalizzazione.

Che cosa si vorrebbe che i volontari facessero? Si delinea, innanzitutto, il profilo di un volontario animatore non solo custode.

È assai forte poi la richiesta di aiuto nella sfera della gestione che va letta anche come una spia della debolezza delle nostre istituzioni. Il Museo toscano è un museo piccolo, medio piccolo, con pochi addetti. Questa richiesta non deve spaventare, né essere censurata come non rispondente alla missione del volontariato. Anche al British Museum partecipano alla gestione ma fanno cose che in Italia non fanno come, a esempio, osservare il pubblico. Le ricerche di osservazione del pubblico che in Italia dovrebbero essere fatte dai musei e che a volte vengono fatte da agenzie specializzate, ma in modo precario e temporaneo, sono svolte dai volontari dopo una formazione.

Nelle biblioteche, dove è meno presente, per i motivi già accennati, il sostegno alla gestione ordinaria, è più marcata l'area dell'innovazione. Un esempio. In Toscana i volontari del progetto "Leggere in ospedale" fanno un lavoro soprattutto di supporto umano: portano il libro nelle corsie degli ospedali e il libro diventa un medium tra chi è ricoverato e l'esterno; ecco, questo è un servizio prodotto dal volontariato delle biblioteche.

Un'ultima considerazione. Ci sono istituzioni che non hanno i volontari perché, dicono, non hanno ricevute proposte di collaborazione. Una risposta l'abbiamo in uno schema di regolamento di museo statale, il Ministero inserisce tra i compiti del museo anche quello di promuovere la costituzione di associazioni. Ma abbiamo anche un caso dove c'è stata la proposta dell'associazione. È il caso degli Amici dei musei e dei monumenti fiorentini, che vedendo Orsanmichele si sono proposti di tenerlo aperto.

Come vedete, è un mondo variegato ma interessante, che dà indicazioni per nuovi sviluppi. Grazie.

## **Il quadro di riferimento: ambiti e norme, di Maddalena Ragni<sup>73</sup>**

Come abbiamo visto da questa panoramica, quello di oggi è un argomento di estremo interesse che tocca tantissimi settori della cultura, ne tocca tantissimi per la parte culturale sia pubblica sia privata, quindi è una sfida per tutti cercare di inquadrare questa preziosa risorsa all'interno di un percorso che trova la sua coerenza nel contesto del nostro ragionamento.

Il compito che mi sono assunta è stato proprio quello di evidenziare alcuni principi normativi a cui dobbiamo necessariamente fare riferimento perché questo invito al volontariato possa trovare spazio all'interno delle istituzioni che al di là delle buone intenzioni, della volontà di produrre progetti culturali, hanno l'obbligo di confrontarsi con iter normativi e regolamentari che disciplina la loro attività.

Il volontariato è regolamentato, come sapete, dalla legge quadro che risale al 1991. Sono trascorsi venti anni da allora e sui principi prodotti da questa legge che non esiterebbe a definire veramente innovativa, si è sviluppato questo settore, forse anche al di là delle più ottimistiche previsioni: un coinvolgimento delle forze sociali e civili del paese molto articolato che ha riguardato tutta l'aria dei servizi dall'assistenza all'infanzia, all'adolescenza, agli anziani, ai disabili, ai civili, alla salute e in parte anche al mondo della cultura.

L'esperienza ci ha mostrato una presenza silenziosa del volontariato quando ci rivolgiamo all'ordinario, ma anche allo straordinario.

Questa risorsa vede il suo principio normativo in una legge: l'articolo 1 della legge 266 afferma che la Repubblica riconosce il valore sociale e la funzione dell'attività di volontariato come situazione di partecipazione, solidarietà e pluralismo. Ne promuove lo sviluppo salvaguardandone l'autonomia e ne favorisce il rapporto per il proseguimento delle finalità sociali, civili e culturali. Dove il fondamento di quel valore sociale, che è richiamato dal legislatore, è da ritenersi nella stessa Carta costituzionale che all'articolo 2, tra i suoi principi fondamentali inserisce l'impegno della Repubblica a riconoscere e garantire i diritti inviolabili dell'uomo sia come singolo, sia nelle forme sociali.

E l'azione del volontariato è costruita sul concetto di solidarietà. In questo lungo periodo è stato dato un contributo fondamentale all'accrescimento e alla valorizzazione delle relazioni interpersonali e all'affermazione dell'uomo come persona al punto che nel 1992 la Corte Costituzionale in una sentenza che riguardava aspetti del volontariato, ha ritenuto opportuno specificare la natura dell'impegno del volontario, considerato quale modello fondamentale dell'azione positiva e responsabile dell'individuo che effettua spontaneamente e gratuitamente prestazioni personali a favore di altri individui, ovvero di interessi collettivi degni di tutela da parte della comunità.

Il volontariato rappresenta l'espressione più immediata della primigena vocazione sociale dell'uomo derivante da originarie identificazioni del singolo con le informazioni sociali che svolge la sua personalità e dal conseguente vincolo di appartenenza attiva alla comunità. Esso è, in altre parole la più diretta teorizzazione del principio di solidarietà sociale per il quale la persona è chiamata ad agire non per calcolo utilitaristico o per imposizioni, ma

---

<sup>73</sup> Direttore Regionale Beni Culturali e Paesaggistici della Toscana



per libera e spontanea scelta, per la profonda socialità che caratterizza l'adesione stessa. Il riconoscimento di valori sociali e civili così alti e della generosa azione dei volontari, si esaltano il principio di riconoscimento di cittadinanza attiva. Spontaneità, gratuità, la socializzazione sono i principi di questo mondo, che sono i principi che sono riportati anche nel manifesto del volontariato. E si ricorda, a questo proposito, che il volontariato si basa sulla cultura della gratuità e del dono e può aiutare tutti a scoprire una nuova cultura, quella della solidarietà, dello sviluppo sostenibile, della non violenza, del rispetto per l'altro, della cittadinanza responsabile e costituisce un fattore di crescita sociale, civile e di riscoperta di valori morali nella società di oggi.

Nella realtà complessiva del volontariato quello culturale, anche se introdotto formalmente già dal 1991, costituisce tuttavia un'area minore, anche se in crescita. E in questo ventennio ha interessato in particolare il settore dell'archeologia, il settore delle attività museali con una crescita negli ultimi tempi, negli ultimi anni per il settore delle biblioteche. Questo ci deve fare riflettere perché il mondo della cultura è molto più articolato e molto variegato; quindi il richiamo ad una attività da parte delle istituzioni di promozione, di interesse e di stimoli, di curiosità nei confronti di questa risorsa che comunque è presente in maniera consistente in tutti i territori, può aiutare in questi momenti di difficoltà e può diventare elemento di crescita e di soddisfazione.

Il fenomeno è stato oggetto di riflessione anche all'interno del Codice di beni culturali e del paesaggio, dove il legislatore dopo avere inserito nelle disposizioni di principio, all'articolo 6, specifica che la Repubblica favorisce il sostegno e la partecipazione alla valorizzazione del patrimonio culturale di soggetti privati, singoli o associati e dopo aver ribadito all'articolo 11 che la valorizzazione ad iniziativa privata è attività socialmente utile ed è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale.

Lo stesso codice prevede esplicitamente, all'articolo 112, comma 9, la collaborazione per le finalità di fruizione e valorizzazione tra lo Stato, le Regioni e gli enti pubblici territoriali, che possono stipulare accordi con le associazioni culturali o di volontariato dotate di adeguati requisiti che abbiano finalità di promozione.

Su questo tema vanno fatte due riflessioni: 1) è evidente l'intenzione del legislatore di individuare come ambito di applicazione del mondo del volontariato la valorizzazione e la valorizzazione intesa nella sua funzione basilare di promozione della sua coscienza. 2) è una disposizione a carattere molto più ampio e che interessa un po' tutto il mondo più vasto, perché si estende e trova applicazione non soltanto nei confronti delle associazioni di volontariato, ma anche nei confronti delle associazioni culturali.

Appare chiaro, dalla lettura di queste disposizioni, come a fronte dell'ampio spettro di attività che sono regolamentate dalla legge 266, genericamente ricondotte allora a finalità di carattere sociale, civile e culturale, per i presupposti che oggi devono guidare le istituzioni pubbliche nell'ambito della cultura e quindi la valorizzazione va intesa come opportunità per promuovere la conoscenza del patrimonio culturale.

Sono passati venti anni, abbiamo detto, quindi il contesto sociale è profondamente cambiato, sociale, economico. So che è già in atto da molto tempo una riflessione sulla verifica dell'adeguatezza ad oggi per regolamentare il fenomeno del volontariato delle disposizioni che sono ancora giacenti: è un fenomeno che interessa una parte importante della popolazione e concentra la propria attenzione soprattutto su questioni della sanità, dell'assistenza, ma la cui presenza pare significativa anche nel settore culturale.

Il 4° rapporto primario sul volontariato del 2008 ci dà qualche altro spunto su questo tema. L'incidenza nel settore tutela beni culturali sulla progressiva attività del volontariato risulta infatti al 5,6%; quindi è una percentuale bassa rispetto al panorama complessivo; con una percentuale di organizzazione di volontariato attiva pari al 15,9%.

I dati statistico attestano il crescente inserimento di personale a vario titolo e ancora più significativo se rapportato al totale di associazioni volontari che si avvale di detto personale che è cresciuto dal 1997 al 2006 del 13%, a fronte di un calo delle organizzazioni con costi soltanto di volontari del 18%.

Tra i fattori determinanti di questo risultato sicuramente deve essere considerata la crescente professionalizzazione del volontariato. Questo lo dico non perché ci sia stato fenomeno di degenerazione all'interno dell'attività volontaria, ma perché questa evoluzione appare quantomeno naturale se si considera l'andamento dell'economia. La mancanza e il calo dell'occupazione - e soprattutto il calo dell'occupazione in alcuni settori di professionalità - toccano fortemente il mondo dei beni culturali, e questo è evidente che spinge a cercare almeno di sviluppare e ampliare la propria conoscenza all'interno di determinati ambiti, anche se sotto il profilo del volontariato.

Questa rappresentazione della realtà del 2008, devo dire che, oltre ad essere preoccupante, preoccupa ancora di più perché è facile pensare quale sia la situazione attuale, considerato l'andamento dello sviluppo economico.

Questa breve analisi appena fatta fa capire la necessità di inquadrare meglio la collaborazione tra volontari e il sistema istituzionale ed è una premessa al lavoro che presentiamo oggi.

Questo progetto che ha avuto inizio nel 2009 e si è articolato in tre fasi di cui una è ovviamente la conoscenza a base del fenomeno; la seconda è cercare di estrapolare dalla conoscenza della realtà le criticità e poi la necessità di inquadrare dal punto di vista operativo lo statuto, l'attività del volontario, anche sotto il profilo della sicurezza.

E l'esito delle nostre riflessioni è contenuto nel documento che è stato presentato oggi, premessa indispensabile all'attività di sperimentazione che si concretizzerà nel prossimo anno.

Quello che verrà fuori fra un anno e che probabilmente presenteremo ufficialmente al Lubec del 2012, sarà il terzo anno di appuntamento della Magna Carta del volontariato e quello che verrà fuori da questa sperimentazione da tutti gli aspetti che avranno bisogno di un chiarimento, potrà costituire una base all'interno del quale ogni amministrazione, valutando le proprie competenze, potrà individuare l'ambito in cui le forze del volontariato possono avere, con soddisfazione di entrambi, una capacità di espressione. Perché ricordiamo sempre il volontario dà, è un bene prezioso chi dà ed è un bene prezioso per chi riceve. Ci sono responsabilità da una parte e dall'altra.

Il rapporto, per essere corretto deve muoversi da una parte e dall'altra all'interno di ambiti che sono ben definiti. È il pubblico che si muove, non è il privato. E quando parlo di pubblico, in questo caso, parlo dell'intero arco pubblico: Stato, Regione, Provincia, Comuni, Comunità Montane, tutti quegli enti pubblici che intervengono sul territorio e hanno delle funzioni e delle competenze istituzionali e di quelle funzioni e di quelle competenze istituzioni devono rispondere nel rispetto delle norme.

Vi garantisco che niente dà più sicurezza nel raggiungimento del risultato che muoversi all'interno di contorni di norme che sono precise e garantiscono gli uni e gli altri. Grazie.

## **Il concorso del volontario di protezione civile nella salvaguardia dei beni culturali, di Elvezio Galanti<sup>74</sup>**

Buongiorno. Il mio compito è quello di portare la testimonianza di quello che è stato il percorso del rapporto fra i beni culturali e la Protezione civile. È un rapporto antico, spesso disorganizzato, che però nel tempo si è andato man mano dando una struttura. Perché dico nel tempo? Perché il volontariato che aderisce alla Protezione civile è un volontariato antico, è un volontariato addirittura come la Misericordia di Firenze, è del 1844 la prima organizzazione del mondo del volontariato nasce a Firenze come primo contributo dei cittadini – altro che sussidiarietà orizzontale, lì c'era già attiva – nella città possedevano la città e per questo esprimevano. Così anche, poi, le Pubbliche Assistenze che è un volontariato di solidarietà dell'Ottocento con la rivoluzione industriale questo squilibrio fra città e quello che poteva essere l'assetto urbanistico e anche delle campagne, fa sì che questo mondo ha una solidarietà laica, anch'essa tende a organizzarsi, e così anche poi la Croce rossa e l'Ordine di Malta.

Volgio tracciare una storia del volontariato nella Protezione civile in rapporto ai beni culturali, che è una storia interessante, che può servire alla Magna Charta, dove veramente c'è questa connessione incredibile con tutta l'attività che stiamo svolgendo da anni. Il volontariato di Protezione civile ha un suo primo riconoscimento negli anni '70, addirittura, dove – dopo l'alluvione di Firenze del '66, da dove parte tutto nel rapporto fa volontariato; e nel '70 si riconoscono, sbagliando, anche i singoli volontari. Però quella legge prevedeva che il falegname, il muratore andava in Prefettura: io sono un bravo muratore; segnati. Sì, però per portarlo sul posto nasceva un grande problema dell'organizzazione logistica. Questo viene abolito da Zamberletti nel 1982 e quindi se ne parlerà dopo. Però il volontariato si sviluppa negli anni Settanta e negli anni Ottanta propri per questa spinta alla sussidiarietà orizzontale e alla cittadinanza attiva che voi avete ben detto qui.

La storia fra la Protezione civile... insomma, per farla poco lunga, qual è la bandierina dove si può mettere dove nasce un rapporto, e nasce con poi tutta una serie di aggiustamenti fra la Protezione civile, il volontariato dei beni culturali; ovviamente l'allusione di Firenze. L'alluvione di Firenze è la madre di tutte le alluvioni, ma è una alluvione in una città d'arte, e quindi una quantità di acqua eccezionalissima; sono dati incredibili; 8 grandi alluvione in città dal 1200, come quella del '66. qui c'è scritto "memoria"; molti disastri in Italia; perché la cittadinanza perde la memoria. Nella biblioteca nazionale – mi disse a suo tempo la direttrice, negli anni '30 alle porte della guerra, dice: ma qual è il posto più sicuro per i libri? Eh, gli scantinati; mettiamo quelli più preziosi ... perché i bombardamenti danneggiano. Dimenticando l'alluvione del 1844 e le otto precedenti. Quindi una comunità che perde la memoria perde molto anche per l'organizzazione. Ne vedremo dopo.

---

<sup>74</sup> Direttore Ufficio Relazioni Istituzionali della Protezione Civile

Bene; Firenze si dice che poi è importante per i beni culturali perché? Fu la grande prima emergenza mediatica. Ci fu l'appello all'umanità di Bargellini. Un Sindaco di una grande città che è un patrimonio, fa l'appello all'umanità, dice: qui c'è un disastro. E questo appello all'umanità fa venire i cosiddetti "angeli del fango". Un volontariato spontaneo da tutto il mondo che inserisce in maniera anche un po' difficoltosa, e c'è un intervento di massa nei musei e nelle chiese: militari, volontari, così... si entra. Occhio, perché lì c'è una prima grande riflessione. Gli angeli del fango, ottimo segnale di solidarietà; l'alluvione poi pronuncia questo grande disastro che gli esperti meglio di me sanno, ma riflettiamo. Se la storia della Protezione civile dei beni culturali e volontariato mettiamo questa bandierina, cosa ci ha insegnato Firenze alla Protezione civile? Prima un grande cambiamento; la prima volta si nota – me lo dissero all'epoca gli esperti – la scienza affianca il restauro nei beni culturali. Da quel momento la chimica, la fisica, tutto quello che è la conoscenza scientifica entra nel mondo del restauro. Prima era separata. C'era il restauratore che stava... Però lì comincia questa intersezione perfetta con la comunità scientifica. L'Opificio delle pietre dure diventa il coagulo e qui due grandi personaggi, Pasquale Rotondi e Baldini, vanno a Firenze e iniziano questa storia dell'interazione.

Seconda esperienza, nella Protezione civile non si opera senza una guida competente. Gli interventi di massa dei Vigili del Fuoco, delle Forze Armate, del volontariato buttate in massa a Santa Croce non servono se non sono guidate da autorità competenti; sì, andiamo (inc.), allora c'è un problema di esercitazione e di formazione. Attenzione qui, perché l'esercitazione... qui abbiamo una sottocultura che è l'esercitazione; sembrano quattro spostati che la domenica mattina non hanno nulla di meglio da fare che vanno in piazza e dicono: oddai, ora ci facciamo un po' di... allora, questa cultura dell'esercitazione è pazzesca, va assolutamente modificata. È un problema di cittadinanza attiva. Guardate, l'esercitazione è quella attività che tiene in piedi la memoria di una ciclicità degli eventi, di una città che deve essere resiliente, guarda caso, poi, in fondo. Quindi l'esercitazioni – grazie a Dio si sta cambiando la cultura anche su questo – stanno modificando, ma sono le esercizio fondamentale per tenere in piedi la memoria, cioè una comunità resiliente, forte, che a un certo punto si rimbocca le maniche.

Formazione. Quando si fa la formazione in Protezione civile, e molto l'organizzazione, il volontariato la fanno da sé con programmi, ma fanno la formazione: la Misericordia, l'Anpas; tanti hanno fatto formazione sui beni culturali. Però abbiamo ora un nuovo rapporto con il Ministero, con Cecchi, per fare una nuova procedura. Nessuno si offenda, ma la formazione va fatta anche agli addetti; perché se gli addetti non sanno dove mettere le mani perché si impauriscono perché c'è un allarme, o combinano... o giustamente, come diceva la dottoressa Strozzi quando all'epoca era responsabile di Santa Croce e si fece esercitazione... guardate, questa è teoria – dice – perché io abito in via Ghibellina e se viene l'alluvione mi porta via me e io ho bisogno di aiuto anche io per dirigere. Allora nel piano c'è anche la tutela di chi deve dirigere; però bisogna saperlo prima chi lo fa.

La formazione non è il povero volontario che deve andare tutte le sere dopo il lavoro a prendere appunti; certi che va benissimo questo e deve farlo perché per entrare in un museo o in una biblioteca bisogna essere preparati, ma anche coloro che dirigono. Perché questo è un problema di una burocrazia spesso incartapecorita, cominciando da noi che si pensa che la formazione... dice: vai a fare il corso di formazione; vai è un premio. C'è un livello: sulla formazione ci si crede poco. Però quando si arriva ai nodi veri per poter operare sapete quanto conta.

La storia è molto breve, faccio una carrellata di cosa ci ha insegnato Firenze e che è successo dopo. (inc.) in Toscana, importantissimo, prima c'era quello dei beni culturali per quanto riguarda i gruppi archeologici di Italia, lì furono veramente persone importanti e brave che andarono sul posto e si relazionarono con le autorità, e lì ci fu anche la prima organizzazione su un terremoto dimenticato, però su quella partita giocò molto il volontariato e la Sovrintendenza e cominciarono a lavorare insieme(inc.).

Il terremoto del Friuli del 1976, faccio tutti esempi del secolo scorso, ma non parlo del 1800, è roba recente. Anche qui sui beni culturali furono molto colpiti; furono fatti degli interventi sul duomo di Gemona interessanti e coordinati. La parola coordinamento, anche fra il Ministero dei beni culturali, la protezione civile, la regione, tutti gli enti che a vario titolo partecipano, ecco, il coordinamento è una parola che piace a tutti ma essere coordinati piace a pochi. Quindi c'è anche questo problema che fa parte della formazione.

Il terremoto dell'Irpinia, anche qui fu fatta una Sovrintendenza speciale per i beni culturali. Fu importantissimo organizzare gli esperti che ci sono. Io dirigo anche i nuclei all'estero adesso; noi siamo in Europa – e ve lo dimostro – una specificità unica per intervenire sui beni culturali in tutto il mondo.

Allora, che cosa è successo, brevemente: nel 1982 Zamberletti, dopo il terremoto, perché guardate, noi siamo uno di quei paesi, come tanti, che dopo il terremoto si fa la legge, dopo l'alluvione si fa il decreto; sempre a posteriori. Diciamo che la crisi è una opportunità, come dicono i cinesi; va bene, comunque potremo fare anche un po' di più. Il rapporto fra il dipartimento è una idea di Zamberletti che capisce che in questo paese non c'è bisogno di fare un ministero ma c'è bisogno di fare un dipartimento leggero sovra ministeriale e facilitare coloro che fa il suo mestiere, ad ognuno il suo.

I beni culturali, il ministero... andiamo a fare un rapporto con loro. Ci sono i militari? Ecco, l'idea che la Protezione civile abbia la caserma nel comune è sbagliato, non ha la caserma; ha tante caserme: i Vigili del Fuoco, il volontariato; tutte le istituzioni sono parte del servizio nazionale di protezione. Zamberletti lo intuisce e fa quattro grandi iniziative, rapporto con le autonomie locali, comitato operativo per coordinare tutte le strutture operative compresi i volontari, non più i singoli ma quelli organizzati e riconosciuti ora dall'albo regionale, ma prima dall'albo nazionale, altrimenti non possono accedere ai benefici di legge. Quindi il volontariato già come un'entità propria, non la ruota di scorta dei Vigili del Fuoco o della Forza Armata; no, cittadini attivi organizzati. Così anche la Commissione Grandi rischi e come il comitato proprio del coordinamento.

La prima grande riflessione fu nel 1986 per i beni librari, si ribadì in questo convegno del 1986, interventi di massa e piani di emergenza per la conservazione del patrimonio librario e archivistico, importantissima riflessione alla biblioteca nazionale, sulla quale si misero dei paletti importanti che è la professionalità e l'esperienza del personale che opera nei musei (inc.) dovrà essere recepita senza alcun dubbio; non si può più pensare che nei piani comunali di protezione civile sino esclusi i direttori dei musei e coloro addetti ai beni culturali. È una follia. Questo è un punto forte, perché se... la formazione qual è sui beni culturali o sugli addetti? Che debbano sapere che a un certo punto il Sindaco è l'autorità di Protezione civile. Il problema qui nasce in Protezione civile quando ognuno rimane nella propria bottega e non riesce a fare squadra. Quando facciamo squadra, facciamo anche delle cose buone. Allora questo è importante.

Una cosa che interessa la Magna Charta. La legge 225 dopo 10 anni organizza la Protezione civile per la previsione, prevenzione, emergenza e ripristino. È un dipartimento leggero sovra ministeriale che ha competenze distribuite sussidiarie regioni province e comuni; questa è la Protezione civile, è il servizio di Protezione civile. Ma di più, nel 2001, col DPR 194 si riconosce al volontariato le procedure per la concessione di contributi per il potenziamento delle attrezzature e miglioramento della preparazione tecnica delle organizzazioni. Noi contribuiamo insieme alle autonomie locali sui mezzi. Però, loro una loro parte, le organizzazioni, i comuni, o la provincia o la regione e il Dipartimento. Le procedure per assicurare la partecipazione nell'organizzazione delle attività predisposizione e attuazione dei piani di protezione civile. I volontari devono essere dentro i piani. È inutile chiamare la manovalanza, il braccio quando questi non sanno dov'è il coordinamento. I criteri per i rimborsi, questo è importante, le organizzazioni di volontariato riconosciute dall'albo regionale possono prendere i contributi per la loro attività. Se uno lavora, un volontariato riconosciuto come organizzazione (misericordia, Anpas, Vab) lavora viene rimborsato il datore di lavoro per i giorni che lui fa attività di protezione civile. È una legge nuova, innovativa, importante, che molte organizzazioni europee, cioè i governi dicono: vediamola e osserviamola. Perché questa è una spinta; sennò si ritorna ai famosi anziani, che va benissimo, ma c'è anche gente che lavora e non può partecipare.

L'alluvione del Piemonte, un altro disastro, per esempio il fondo Pavese andò tutto sotto acqua, ce ne accorgemmo dopo tre giorni perché nessuno lo sapeva e dovettero venire a spese proprie, da Firenze dei bravissimi restauratori a darci una mano. Si capì che ancora mancava un coordinamento forte dentro la Protezione Civile. Il primo convegno nazionale sul volontariato e sui beni culturali a Venezia del '95 e a Firenze nel '96.

Una novità assoluta è il terremoto dell'Umbria e Marche dove il modello di intervento ribadisce per la prima volta nella storia, che c'è un commissario ad hoc per i beni culturali che vuol dire che questo lavora in una sua filiera con dei sub commissari, e tutto un supporto dei Vigili del Fuoco e del volontariato, autonomamente nel senso che è responsabile e che è un esperto del Ministero. Non è più uno che dipende dal capo dipartimento o dal commissario, ma ha proprio una sua filiera. Questo è un modello. Andiamo avanti e chiudo.

Il terremoto dell'Umbria e Marche si mette per la prima volta nella commissione grandi rischi anche la difesa dei beni culturali; successivamente, nel 2006, fu unificati tutti i settori, ma abbiamo persone che sono esperte dei beni culturali e anche in questo ambito nazionale che è poi proiettato anche a livello internazionale.

Le attività addestrative nazionali sono sempre meno fatte da spontaneità varie, ma ci sono dentro i comuni, le organizzazioni riconosciute e nasce per la prima volta il gemellaggio fra beni culturali e organizzazioni di volontariato. Le abbiamo fatte sull'Arno e tante altre. A livello internazionale abbiamo fatto la Terex nel 2010; eccoci, a livello internazionale noi siamo leader in Europa per l'organizzazione per l'intervento sui beni culturali. Abbiamo fatto la Terex nel 2010 a Lucca, qui c'è San Michele; poi l'esercitazione sul Vesuvio; e così anche per quanto riguarda il rischio orientale della Sicilia dove sono sulla città di Catania 20 mila persone sicuramente a rischio per un terremoto.

Catania fu ricostruita dopo il 1693, una bellissima città, però costruita con i criteri del 1695, quindi ovviamente fragile.

Terremoto dell'Abruzzo. Anche qui importante contributo della salvaguardia dei beni culturali. Molte squadre hanno portato il loro contributo organizzato, coordinato con le sovrintendenze e quindi abbiamo tutti questi numeri che non vi sto a dirvi.

Successivamente i beni culturali in Abruzzo, c'è la preparazione dell'area di lavoro. Guardate i volontari cosa fanno nei beni culturali? La dislocazione dell'opera, prima messa insicurezza, schedatura fotografia, imballaggio e trasporto in magazzino; tutto ciò sotto un coordinamento di squadre che hanno già fatto i corsi.

Come diceva prima colui che mi ha preceduto, anche auto-corsi che si fanno le proprie organizzazioni; non è che c'è bisogno che venga... però alcune formazioni.

Un fatto positivo, 10 anni, ve lo do come speranza sennò sembra la carrellata della disgrazia italiana. La cattedrale di Noto è stata ricostruita dopo dieci anni, adesso è perfettamente ricostruita.

Cosa voglio dire per la Magna Charta. È chiaro, qui avete parlato benissimo di questo nuovo approccio che è il futuro della protezione civile. Il futuro della protezione civile non sono più le norme da fare; ce ne sono anche troppe. Il problema è: metodo, coordinamento e sussidiarietà. Se non entriamo in questa logica a prescindere dalla testa dei funzionari dello Stato centrale fino all'ultimo comune, noi troveremo sempre dei guai. Allora cosa si suggerisce? Questa esperienza di protezione civile per la Magna Charta sono pillole che voi potete prendere anche delle esperienze fatte; ci mancherebbe, non è mica la verità questa. Però vogliamo dire che il futuro della Protezione civile non sono norme ma andrà sempre sui cittadini residenti. E guardate che i cittadini residenti non è più possibile pensare a una Protezione civile che ogni condominio c'è un Vigile del Fuoco che ti dice che devi fare; non è questo. Il cittadino si deve organizzare, aiutato certamente dalle istituzioni, ma i cittadini residenti abbiamo notato anche che sono ancora più attenti, la città residente è quella d'arte. La città d'arte porta più a un senso di appartenenza; porta più a conservare la memoria e pensa più a coagularsi e a resistere, quindi ad essere residente.

Quindi il futuro della Protezione civile è informare i cittadini, una impresa ardua, ma io sono convinto, è l'ultima riflessione che ci ha insegnato Firenze sulla sussidiarietà ma anche sulla residenza, è questo qui. Questi sono elementi della piattaforma internazionale delle Nazioni Unite sulla città residente. Ecco, Firenze, salvo su quelle che sono state le motivazioni, gli elementi di residenza, come ha risposto, ha risposto coi quartieri, con le case del popolo e le parrocchie; non c'era distinzione ideologica, ma c'era l'identità di quartiere. C'era un Sindaco che non è scappato, è rimasto in Palazzo Vecchio. Perché anche nella nostra ci sono parecchi che scappano. Quindi avere una città residente vuol dire anche le autorità che fanno il proprio dovere per cui i cittadini hanno un riferimento. Però che cosa ha pagato Firenze? La perdita della memoria dell'alluvione. Lo smarrimento delle prime ore. Io ero ragazzo, avevo 16 anni, hanno dato di fuori le fogne in viale Europa; non era vero, era l'alluvione dimenticata. E questo fu un elemento di affanno nelle prime ore. Ecco, il gruppo di lavoro col Mibac della Protezione civile sta andando avanti. Faremo nuove regole sulla sussidiarietà e sulla informazione ai cittadini. E qui dobbiamo fare squadra, se non si fa squadra perdiamo. Grazie.

## 9. DIVULGARE DIGITALE: STRUMENTI E BUONE PRATICHE

### **Riconoscere i segni: oltre la lettura ottica per gli archivi. Una innovativa procedura di riconoscimento dei manoscritti dell'Archivio Storico Comunale di Lucca<sup>75</sup>, di Donatella Buonriposi<sup>76</sup> e Maria Federighi<sup>77</sup>**

Lu.Be.C. rappresenta una grande occasione per la città di Lucca, ma anche una grande opportunità di crescita, di confronto e di aggiornamento per quanto riguarda i beni culturali e i suoi fruitori non solo lucchesi ma sempre più internazionali: un pubblico che non esiterei a definire "glocale".

E' proprio sulla nozione di pubblico che vorrei soffermarmi: una nozione su cui diventa necessario tornare a fare approfondite riflessioni, e questa, è la sede meglio deputata a questo scopo.

Il contesto socio economico attuale ha subito profonde e repentine trasformazioni che ci costringono a rivedere la definizione di pubblico soprattutto per quanto riguarda le nuove generazioni, che approdano alla conoscenza secondo canoni concettuali e culturali decisamente diversi rispetto alle generazioni di ieri.

La rivoluzione tecnologica che caratterizza quest'epoca, ha prodotto nuove modalità di pensiero. La mia stessa generazione (quella dei cinquantenni!), figlia di un pensiero definibile "deterministico", lineare, che necessita di paradigmi spazio-temporali immediati - di prima e dopo, di causa-effetto - si scontra con un pensiero di carattere "reticolare", che oggi cammina sul web. Se tale modalità da una parte consente alle giovani generazioni di raggiungere le conoscenze in tempi brevi, dall'altra conduce inevitabilmente ad un impoverimento culturale, in termini non solo di conoscenze e abilità ma soprattutto di competenze. Un impoverimento, che si traduce in una sorta di analfabetismo tecnologico per le vecchie generazioni, e impoverimento e disorientamento culturale e valoriale per le nuove. Un gap che contribuisce non poco a produrre un rischioso e pericoloso conflitto generazionale.

La finalità precipua della Cultura, ci insegnano i massimi esperti, è quella di raggiungere un pubblico sempre più vasto per contribuire al miglioramento e al benessere della società, se non addirittura al suo costante processo di democratizzazione e quindi di progresso. In questo senso non può essere condivisibile la visione di chi vede la cultura prima di tutto come fatto esclusivo di business, né di chi la interpreta come prima area su cui "tagliare" per far fronte alle difficoltà economiche del momento.

E' necessario dunque tener presente il contesto sociale dei grandi cambiamenti, la globalizzazione in cui siamo immersi e la complessità che la caratterizza.

Da una parte, è alle strutture formative, come scuola e università, che spetta il compito di attrezzare i giovani di strumenti non solo cognitivi, che consentano loro di fare scelte

---

<sup>75</sup> Il presente lavoro frutto della collaborazione dei due autori è stato redatto da Donatella Buonriposi per quanto riguarda il paragrafo 1 e da Maria Federighi per il paragrafo 2.

<sup>76</sup> Già Assessore alle Biblioteche, Archivi e Musei del Comune di Lucca.

<sup>77</sup> Responsabile Marketing di D.A.BI.MUS. srl, spin-off dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"; [www.dabimus.com](http://www.dabimus.com)



sempre più consapevoli e responsabili, ma dall'altra è compito anche e soprattutto degli Enti Locali promuovere un'offerta culturale sul territorio che vada in questa direzione.

Una sfida, insomma, che ci costringe tutti a rivedere le scelte e le priorità fino ad oggi elaborate.

Lucca possiede una sua importante ricchezza culturale, che si esprime in svariate forme di arte: dalla musica alla scrittura, alla pittura, alla scultura, per citarne solo alcune. Il suo patrimonio culturale è custodito e "nascosto" negli archivi comunali; due quelli principali: l'archivio fotografico e l'archivio storico, che ne conservano la memoria e l'identità.

Nel caso specifico, il progetto che andiamo a presentare è nato nell'ambito dell'archivio storico. Un gioiello quest'ultimo, che abbiamo faticato, per la verità, a far conoscere in primis alla nostra cittadinanza, privo di una sezione didattica che oggi siamo invece riusciti a istituire e far decollare, quale luogo di incontro e dialogo tra la scuola, e quindi le giovani generazioni, e l'archivio.

La presenza assidua degli studenti ci ha spinto a interrogarci su come rendere sempre più fruibile il documento storico alla giovane utenza, senza naturalmente dimenticare il mondo di quei professionisti o semplicemente studiosi che frequentano assiduamente l'archivio per motivi di lavoro e di ricerca. A partire dallo step della sezione didattica, l'idea e la proposta, che si è concretizzata, della dott.ssa Federighi con la spin-off D.A.BI.MUS. dell'Università di Bari, di migliorare e aumentare, sia in termini qualitativi che quantitativi, la fruizione dell'archivio anche a distanza attraverso le nuove tecnologie. Per la realizzazione di tale obiettivo si è inteso lavorare ad uno strumento che andasse oltre la semplice consultazione cartacea, promuovendo una digitalizzazione supportata dal riconoscimento di grafie presenti nei documenti antichi.

Il ricco "carteggio" di Giacomo Puccini, la vita della città che si è animata intorno al Maestro e soprattutto il continuo ricorso alla documentazione, in particolare alle lettere scritte dal Maestro stesso alle varie personalità cittadine, sono apparsi da subito gli oggetti su cui lavorare. "Decriptare" la grafia del grande compositore non è mai stata cosa semplice, ma questa ci è sembrata in qualche modo la carta vincente da cui partire proprio per l'interesse che da sempre viene suscitato dalla sua figura in tutto il mondo!

Grazie alla genialità dei giovani ricercatori a cui si è man mano unito il nostro continuo entusiasmo e soprattutto quello delle archiviste che hanno supportato tutto il lavoro, oggi possiamo presentare, con un pizzico di orgoglio lo strumento ideato.

Credo, di poter affermare che il nostro Archivio, con l'uso di tale strumento, con le sue implicite potenzialità di applicazione nei più variegati ambiti di studio, di lavoro e di ricerca, dai documenti del passato fino a quelli dell'età contemporanea, ha contribuito ad una innovazione dal carattere per certi aspetti "rivoluzionario".

Sono certa che i risultati non mancheranno, perché già a partire da questa edizione di Lu.Be.C. sono state molte le richieste pervenute da altri archivi e biblioteche di utilizzo dello strumento, che risponde inoltre a criteri non solo di efficacia ed efficienza, ma anche di economicità e sostenibilità economica.

Un sentito grazie, quindi, va alla Dott.ssa Federighi e alla spin-off dell'Università di Bari. Ma il mio apporto di assessore a poco sarebbe servito senza l'impagabile impegno della archivista Mariella Morotti, anima stessa dell'archivio.

L'auspicio è che l'importante contributo di Lu.Be.C. prosegua nel tempo.

2. Nell'ambito della valorizzazione dei beni culturali è stato avviato il progetto innovativo che prevede l'applicazione di un sistema avanzato di riconoscimento ottico digitale dei manoscritti; promosso dall'Assessorato alle Biblioteche, Archivi e Musei in collaborazione con la spin-off D.A.BI.MUS. - Digitalizzazione di Archivi Biblioteche e Musei - dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro".

L'obiettivo è quello di valorizzare e aprire nuovi scenari e possibilità di fruizione dei beni culturali, facendo rientrare anche gli archivi tra gli elementi di attrattività culturale; concentrandosi in partenza sul materiale riguardante la corrispondenza manoscritta di Giacomo Puccini e della sua famiglia con i personaggi della sua città.

Per il raggiungimento di tale obiettivo si è proposto di risolvere determinate criticità che affliggono il mondo della cultura e fornire nuovi servizi aggiuntivi e input nell'ambito dei beni culturali, come ad esempio:

- risolvere in modo permanente il problema della conservazione dei documenti cartacei, senza dover ricorrere ad ulteriori e continui restauri;
- fornire nuove forme di accesso e fruibilità della cultura creando - come valore aggiunto - facilitazioni alla lettura dei documenti e nuovi chiavi di ricerca avanzata sui testi manoscritti;
- generare nella collettività un processo di ripensamento dell'archivio, già da tempo avviato nel mondo delle biblioteche, inteso come luogo aperto agli studiosi del settore ma anche ai normali utenti e a quelli online - abituali, occasionali e potenziali - che possono in questo modo avere un primo accesso conoscitivo all'archivio da ogni parte del globo, superando gli ostacoli della distanza e della lingua e leggendo così documenti fino ad oggi compresi solo dagli addetti ai lavori;
- potenziare la fruizione degli attrattori culturali, inserendo a pieno titolo anche gli archivi, come archivi digitali in rete;
- aprirsi allo scambio di conoscenze ed esperienze con altre realtà nazionali e internazionali, condividendo i tesori archivistici attraverso la fornitura di servizi che intendono abbattere gli ostacoli in un società globale "a portata di mano".

L'innovativa procedura consiste nell'applicazione di un sistema avanzato di OCR, denominato ICRPad®, su documenti antichi digitalizzati, che riconosce testi dell'età moderna - anche per i periodi in cui la scrittura, appannaggio di poche persone, seguiva regole ben definite e obbligatorie - fino a tutto il XIX e XX secolo.

L'innovazione dell'ICRPad® consiste nella caratteristica intrinseca di ridurre al minimo l'intervento umano - che in altri sistemi è ancora massivo, perché supportati a monte da thesauri precostituiti strutturali o semantici di font estratti dai documenti, che comportano quindi un processo più lungo e laborioso e molto elevato in termini di rumorosità e restituzione semantica.

Il sistema è in grado di funzionare organicamente e necessita di essere istruito con una porzione molto piccola di testo e quindi di un minimo intervento manuale, dopodiché riesce ad assimilare tutta la restante documentazione per auto-alimentazione, riconoscendo i font delle singole parole sia di testi a stampa che di manoscritti in grafia cancelleresca e autografa.

Esso può essere strutturato in base alla varietà e qualità del materiale man mano che si procede all'applicazione; è pertanto "intelligente" perché come sistema aperto, si istruisce

progressivamente e tesauroizza tutti i font corrispondenti alle singole lettere dell'alfabeto e ai numeri.

L'applicativo di D.A.BI.MUS. supera le problematiche più ricorrenti dei documenti antichi, quali ad esempio: macchie, sporczia, bruciature, rumorosità di rifrazione del verso di pagina; condizioni che ad oggi comporterebbero la trascrizione integra di un testo per poterlo riconoscere e leggere. Il sistema permette di ottenere la restituzione del documento in ipertesto con risultati molto elevati.

La logica alla base è quella di evadere dalla ricerca semantica e quindi dalla strutturazione di thesauri che prevedono una serie di variabili quantitativamente indefinite, bensì effettuare una ricerca per font, per ovviare a quel lungo processo di strutturazione all'infinito.

In questo caso il sistema è costruito in modo tale da funzionare sulla tipologia manoscritta considerata - che può anche presentare un'evoluzione grafica - e "fa tesoro" di tutte le possibili variabili dei font dell'autore, che vanno a confluire in un unico stoccaggio, aggiornando in modo continuo la propria banca dati interna. In questo modo il thesaurus accumula le informazioni, le custodisce per usarle al momento opportuno.

Attraverso l'applicazione di tale sistema sulle immagini digitalizzate dell'originario materiale archivistico si ottiene in output la restituzione in ipertesto dell'intero contenuto di ciascun documento, prevedendo anche ulteriori possibilità di ricerca archivistica e di lettura fino ad oggi impensabili.

Tramite l'indicizzazione di tutti i dati su un software gestionale, su cui vengono precedentemente riversate tutte le immagini, viene creata una maschera di ricerca secondo l'interfaccia desiderato, con funzionalità di ricerca per parole-chiave e di tipo archivistico mirate a dar conto delle potenzialità dell'applicativo. Si segue quindi un processo bidirezionale, che va dall'immagine all'ipertesto fino alla regione di testo dove è contenuta la singola parola contemplata, che viene visualizzata in tutte le possibili ricorrenze nella serie di documenti presi in esame.

Il progetto, promosso dall'Assessorato alle Biblioteche, Archivi e Musei del Comune di Lucca, rappresenta una nuova frontiera oltre la digitalizzazione, che consente nuove modalità di fruizione e accesso al mondo della cultura, garantendo al contempo la conservazione di materiali altrimenti destinati a deperire irreversibilmente nel corso degli anni e definendo inoltre un nuovo ruolo dell'archivio che, assieme ai musei, alle biblioteche, ai monumenti e alle manifestazioni culturali, diventa partecipe della valorizzazione e promozione della città di Lucca e soggetto di cruciale importanza per la competitività e l'attrattività del territorio.

Siamo di fronte quindi, ad una buona pratica di collaborazione e sinergia tra enti pubblici, territorio e spin-off universitarie che veicolano l'eccellenza di servizi di avanguardia e prodotti innovativi, secondo un percorso virtuoso ispirato alla diffusione di processi di crescita comune e in particolare di innovative forme di attrattività/fruibilità del territorio.

E Lu.Be.C. rappresenta ad oggi la sede più adatta alla diffusione di best practices, laboratorio per lo scambio di esperienze e conoscenze nell'ambito della valorizzazione dei beni culturali.

## Archeologia e modellistica simulativa digitale: quale dialogo? di Franco Gugliermetti<sup>78</sup>

Se i nomi dei metodi scientifici sono rappresentativi dei loro contenuti ed esprimono, con il loro variare, l'evoluzione verso uno status avente dignità scientifica universalmente riconosciuta, l'assenza di un'unica denominazione delle tecniche e dei metodi informatici applicati all'archeologia è senza dubbio espressione del difficile rapporto che esiste tra i due settori. Ovvero è un indice dei tentativi di passare da una metodica scientifica, che vede i beni culturali come un settore su cui riversare le ultime applicazioni informatiche, a uno in grado di coniugarsi con i metodi e i ragionamenti propri dell'archeologia.

Il termine informatica, oppure ICT, per l'archeologia sembrerebbe dimenticato, a favore di nomi quali archeoinformatica, oppure archeologia digitale, che sono indubbiamente espressione del tentativo degli archeologi di portare a termine il processo di riflessione metodologica e teorica sull'utilizzo dei metodi informatici e sulla loro "metabolizzazione", abbandonando la posizione di semplici utilizzatori, esclusi da ogni possibile intervento sullo strumento operativo stesso. La riflessione sul rapporto tra l'informatico e l'archeologo dovrebbe partire proprio da quest'ultimo aspetto che nel quadro italiano è caratterizzato prevalentemente da una visione che potremmo definire "applicativa", in cui il lato informatico prevale sul discorso storico e antropologico. Questa tensione tra desiderio di possedere il mezzo informatico e quello di trasferire le sue tecniche nel mondo dell'archeologia, al fine di promuoverne il progresso, è stato e continua a essere il "leitmotiv" dell'archeoinformatica, pur riconoscendo che molte applicazioni/metodi sembrano aver superato in parte tale ambiguità (A. D'Andrea 2004, T. Orlandi 2001).

La storia dell'informatica per l'archeologia può essere pertanto ridotta all'altalenante rapporto tra un approccio che la vede relegata a una pura metodologia applicativa produttrice di una serie di procedure a carattere pratico, e dall'altro che riconosce lo sforzo di rappresentare i ragionamenti e le procedure dell'archeologia invece del solo mero oggetto.

Una comprensione dell'attuale discussione legata alle "new entry" informatiche per l'archeologia, quali realtà virtuale, aumentata e dalla modellistica informatica, oggetto della presente relazione, non può pertanto prescindere dai processi storici che l'hanno determinata, comprendendo in essi non solo gli sviluppi più propriamente tecnologici (hardware and software), ma anche da quelli di confronto metodologico e interpretativo dell'archeologia stessa.

Dall'archeologia Processuale all'arqueo-informatica

Le prime applicazioni informatiche nascono negli anni '60 presso i centri di ricerca di USA e Gran Bretagna a seguito della disponibilità di computer idonei ad eseguire analisi di inferenza statistica relativi a dati provenienti da siti archeologici; tale applicazioni si collocano all'interno della corrente di pensiero conosciuta come *New Archaeology* (o anche *Processual archaeology*) che aveva preso posizione, essenzialmente attraverso il volume di L. Binford intitolato *New Perspectives in Archaeology* (1968), contro lo storicismo idealista di Boas allora dominante in campo antropologico. Per i *New*

---

<sup>78</sup> DIAEE (Area Fisica Tecnica) – Sapienza, Roma. Il testo è stato revisionato dall'autore.

*Archaeologists* le conclusioni alle quali giungeva il ricercatore non dovevano basarsi sulla personale autorevolezza dello studioso che elaborava l'interpretazione, ma su argomentazioni logiche; le conclusioni, per essere considerate valide, dovevano quindi essere suscettibili di verifica. Lo scopo era pertanto quello di avvicinare l'archeologia alle cosiddette scienze esatte con la pretesa di spiegare meccanicisticamente il funzionamento e lo sviluppo delle società umane con un procedimento di tipo ipotetico-deduttivo, nel quale ipotesi e modelli formulati in base alle leggi generali venivano verificati per mezzo dell'analisi scientifica (cioè quantitativa e statistica) dei dati. Le aree di sviluppo delle applicazioni computazionali, in tale periodo, furono la statistica, la modellizzazione, l'*information retrieval* ed il *data processing*. In particolare la codifica di tipo numerico, tipica delle prime applicazioni statistiche, ebbe molto successo perché si adattava bene al riduzionismo della *New Archaeology*, al *data minimal*, che in questo modo prendeva vita e dignità propria, indipendentemente dalla storicità e dall'ambiente in cui era stato prodotto.

La scuola francese dell'*Analyses des données*, introduce ulteriori elementi di analisi statistica, ma sostanzialmente gli archeologi continuano ad essere semplici utilizzatori dei risultati prodotti, mentre gli informatici sono praticamente "sordi" alle richieste provenienti dalle ricerche di tipo storico e naturalista/antropologico. L'esigenza, sorta in ambito francese di ricorrere all'informatica come strumento per un più rapido e semplice accesso a dati di natura documentale, ha un seguito anche in Italia, nella prima metà degli anni '80, con la catalogazione dei beni culturali, che si è però dimostrata fallimentare non proponendo nuovi modelli di gestione e valorizzazione del patrimonio archeologico, rimanendo ancora ancorato alle tradizionali forme di comunicazione rappresentate dalle mostre, dai percorsi tematici etc. .

La profonda critica operata da I. Hodder all'inizio degli anni '80 nei confronti della *New Archaeology* porta a un rigetto dei precedenti presupposti teorici e metodologici: al calcolatore vengono riservati compiti di gestione ed elaborazione di grandi quantità di dati, ma senza alcuna pretesa di sistematizzazione e/o interpretazione. Sarà opera di un gruppo di ricercatori britannici avviare una profonda critica dell'esperienza della *New Archaeology* e a rigettare qualsiasi approccio fondato sull'applicazione di modelli matematico-statistici e sull'utilizzo di analisi quantitative/spaziali che porti gli archeologi a lavorare con il dato e non con l'oggetto reale. Il generale positivismo che aveva circondato le nuove tecnologie informatiche è abbandonato e l'utilizzo del calcolatore è visto come strumento adatto solamente all'elaborazione/gestione/distribuzione di grandi quantità di dati.

Con l'introduzione dei micro calcolatori nella seconda metà degli anni '80, l'informatica si presenta nuovamente nell'archeologia sotto forma di applicazioni locali orientate al management dei dati e non più riservate ai grossi centri di ricerca; ma a fronte di questa piccola rinascita la *Post Processual Archaeology* continua a escludere l'informatica dal dibattito teorico e metodologico. Il generale pessimismo verso il mezzo informatico scema soltanto negli USA, che vedono ancora nel computer un valido strumento documentale per la ricostruzione e interpretazione archeologica.

La fine degli anni '80 vede la nascita del GIS che incontra rapidamente il favore degli archeologi che si occupano di *Landscape* e di *Cultural Resources Management* poiché permette, integrando dati di natura diversa, di realizzare carte archeologiche idonee allo

sviluppo e gestione del territorio. Il contenuto mediatico e di comunicazione del GIS negli anni '90 è affiancato dalle applicazioni multimediali e della realtà virtuale, che attualmente stanno spingendo ad un ripensamento sull'utilizzo del computer perché consentono all'archeologo di avere una posizione propositiva nei meccanismi di ricostruzione.

Permane comunque nella realtà virtuale più tradizionale un senso di estraneità alle tematiche tipiche dell'archeologia poiché in ancora troppi casi gli aspetti più tecnici e spettacolari tendono a prevalere su quelli cognitivi; cioè ci troviamo di fronte ad una ingegneria del computer che tende ad enfatizzare sia gli aspetti spettacolari, sia le tecniche con cui vengono realizzati i diversi scenari perdendo di vista il senso storico, cioè si esalta la *performance* a sfavore della conoscenza.

La simulazione predittiva è l'ultima applicazione resasi disponibile nella metà degli anni '90, anche se esempi piuttosto "grezzi" sono già presenti alla fine degli anni '70. Con la modellistica predittiva gli archeologi possono immediatamente verificare le loro ipotesi e, attraverso un meccanismo d'interazione dinamico, inserirle criticamente nel loro contesto storico; il computer diventa quindi uno strumento basilare nell'interpretazione ermeneutica del passato.

In termini di valorizzazione dei beni culturali la presenza dell'informatica è dominata dall'esigenza di soddisfare una domanda di massa basta sulla produzione di CD multimediali, ricostruzioni 3D, aventi valenze non sempre corrette sul piano archeologico e scientifico; il tentativo attuale è quello di sviluppare nuove forme di comunicazione, selezionabili a vari livelli di utenti, a partire dal turista per finire allo studioso per il quale diventano disponibili le fonti dei dati archeologici, scientifici e storici. I sistemi GIS, WEBGIS e Portali appaiono comunque ancora poco sfruttati, in termini di elasticità di diffusione verso una platea di fruitori culturalmente diversificata.

#### I modelli predittivi computazionali

I modelli computazionali predittivi possono simulare fenomeni termofluido-dinamici, campi visivi e acustici con differenti scale e dettagli di conoscenza. I modelli termofluido-dinamici (CFD) possono rappresentare fenomeni sia statici, che dinamici; la tecnica della "auralizzazione" può ricostruire il campo acustico rendendo possibile ascoltare direttamente il comportamento sonoro di un ambiente; le tecniche di *rendering* possono ricreare il campo visivo rendendo anche possibili visite virtuali dentro gli spazi in differenti condizioni di luce naturale e/o artificiale.

La diffusione dei modelli predittivi in ambiente archeologico è stata progressiva ed ha assunto degli aspetti per certi versi non prevedibili alla loro introduzione che li vedeva da una parte come strumenti previsionali e dimensionali destinati essenzialmente alla progettazione architettonica/ingegneristica connessa alla conservazione dei beni culturali (coperture, microclima, illuminazione, ventilazione), dall'altra come esercitazioni, spesso completamente isolate dai discorsi storico evolutivi, con le quali dimostrare su basi scientifiche il funzionamento di diverse realtà antiche (dall'idraulica dei sistemi di distribuzione delle acque a quelle delle ventilazioni degli *horrea*). Con il miglioramento dell'affidabilità e della velocità di calcolo, con l'uso d'interfacce sempre più *friendly*, in grado di trasformare risultati numerici in immagini virtuali facilmente comprensibili, il senso di estraneità degli archeologi verso le tecniche predittive è andato progressivamente diminuendo, al tal punto che in alcuni casi rappresentano ormai uno "strumento" indispensabile nella dinamica del processo storico interpretativo delle

evidenze archeologiche, come evidenziato nel seguente schema (elaborato da Lock, 2003).

Un esempio in tale senso può essere quello dell'ambiente acustico dei teatri antichi: con i modelli predittivi si può ricostruire l'acustica per un teatro antico seguendo l'evoluzione e le modifiche avvenute nel corso dei secoli, oppure limitarsi al suo stato attuale di evidenza



archeologica, oppure studiare soluzioni/interventi per renderlo acusticamente idoneo ai moderni spettacoli.

I metodi predittivi applicati hanno comunque alla loro base l'acquisizione sia delle geometrie degli spazi/oggetti studiati (in forma di evidenza archeologica, oppure frutto d'ipotesi ricostruttive) sia delle caratteristiche dei materiali che li compongono; queste ultime espresse con grandezze fisiche

funzione della tipologia di simulazione cui si è interessati (visiva, acustica oppure termo-fluidodinamica). Tutto ciò significa dire che l'utilizzo di un qualsiasi modello predittivo non può prescindere da misure strumentali in campo, relative all'oggetto in studio, atte a garantire la coerenza e l'affidabilità dei risultati numerici ottenuti. Tale affidabilità, ove possibile, si ottiene anche attraverso un confronto diretto tra misure sperimentali sull'oggetto esistente (nello stato in cui si trova) e risultati della simulazione; ad esempio in ambito acustico teatrale dall'analisi delle misure strumentali di campo sonore effettuate *in situ* e quelle simulate, mentre in ambito termo-fluidodinamico dal confronto tra misure di flussi d'aria, temperature e umidità e i corrispondenti valori simulati.

Alle precedenti considerazioni va aggiunto che le ultimissime generazioni di modelli predittivi permettono di avere risultati grafici tridimensionali, gestibili a diversi livelli di dettaglio e informazione contenuta, "spendibili" verso un utilizzatore che può essere il grande pubblico oppure lo studioso, superando il limite della rigidità "culturale" di molti modelli di realtà virtuale.

Le metodiche dei modelli predittivi computazionali

I modelli predittivi di natura termo-fluidodinamica risolvono le complesse equazioni differenziali che sono alla base dei fenomeni fisici in modo numerico, non essendo in genere possibile una soluzione diretta (ovvero ottenere un'espressione analitica delle velocità, concentrazioni, pressioni etc.). Il metodo numerico si basa sulla "discretizzazione" del dominio di calcolo in un certo numero di volumetti elementari per ciascuno dei quali si calcolano le grandezze d'interesse, mediate su tale volume e riferite al suo baricentro, ottenendo una soluzione per punti. Il processo di discretizzazione può essere molto spinto per studiare i singoli vortici turbolenti in dettaglio (modelli di campo), oppure considerare "volumetti" che possono coincidere con un intero ambiente (modelli zonali). I modelli zonali, a differenza di quelli di campo, non richiedono notevoli risorse di calcolo e possono operare su domini molto estesi (interi ambienti, edifici e/o complessi).

Normalmente i sistemi termo-fluidodinamici, dopo un primo periodo di transitorio, raggiungono condizioni di equilibrio nel caso in cui le influenze dell'ambiente esterno sul sistema considerato (condizioni al contorno) non variano nel tempo; i modelli di calcolo possono essere pertanto orientati alla soluzione stazionaria (simulazioni statiche), oppure a quella variabile nel tempo (simulazioni dinamiche) in regime transitorio oppure a quello generato dalla variabilità delle condizioni al contorno. Le simulazioni in regime stazionario comportano generalmente un onere di calcolo più contenuto, rispetto a quelle dinamiche.

I modelli predittivi dei campi acustici possono operare con diversi livelli di approssimazione (la cui scelta è condizionata dagli obiettivi dell'indagine e dalle caratteristiche del sistema considerato) poiché molti dei fenomeni complessi legati alla natura ondulatoria del suono, quali soprattutto l'interferenza e la diffrazione, molto spesso non condizionano in maniera determinante il risultato. Questo è soprattutto il caso dei grandi ambienti, dove in genere sono presenti poche e ben localizzate sorgenti sonore; in tale situazione il campo acustico dipende in gran parte dai fenomeni di riflessione multipla delle onde sonore sulle superfici che delimitano l'ambiente stesso, rendendo così possibile applicare semplici leggi di propagazione geometrica delle onde acustiche. Pertanto i modelli numerici più diffusi utilizzano prevalentemente tecniche di calcolo basate sull'acustica geometrica, che prevede che le onde acustiche si propagano mediante raggi rettilinei e riflessioni speculari; le tecniche di calcolo prevedono essenzialmente di seguire nel loro percorso la propagazione dei raggi sonori emessi dalla sorgente. Sulla base dell'energia associata a ogni raggio e al suo tempo di arrivo è possibile calcolare in ogni punto l'andamento dell'energia sonora nel tempo (ecogramma). L'impostazione su cui si fonda l'acustica geometrica pertanto non permette di riprodurre i fenomeni d'interferenza e risonanza, mentre quelli di *scattering* (diffusione e diffrazione) possono essere simulati solamente in modo approssimato. La qualità acustica percepita dagli spettatori può essere valutata, sulla base degli ecogrammi, calcolando degli indici di qualità acustica, da confrontare con una tabella di valori ritenuti ottimali. Tali indici sono basati sui livelli di pressione acustica (*sound power level*, SPL), sui tempi di riverberazione (ad esempio *early decay time* EDT, *reverberation time* T30, Ts) oppure sui rapporti acustici che tengono in conto dei successivi arrivi dell'onda sonora (ad esempio, per il parlato l'indice di definizione D50, e per la musica l'indice di chiarezza C80); in particolare questi ultimi possono essere essenzialmente ricondotti all'osservazione per cui le onde riflesse contribuiscono al campo sonoro utile quando arrivano all'ascoltatore con tempi di ritardo, rispetto all'onda diretta, inferiori ai 50 ms nel caso di ambienti destinati alla parola, e di 80 ms nel caso di musica. Sempre basandosi sugli ecogrammi i modelli di calcolo permettono di valutare la qualità della sala percepita dagli esecutori attraverso la determinazione di opportuni rapporti energetici: tra questi ultimi, i più utilizzati sono i così detti "parametri di supporto"  $ST_{early}$ ,  $ST_{late}$ ,  $ST_{total}$ . Alcuni package, con tecniche di auralizzazione, possono ricostruire anche il suono nel suo complesso, post-processando le informazioni connesse agli ecogrammi, al tempo di arrivo, alla potenza e all'angolo di provenienza delle riflessioni. In quest'ultimo caso i calcoli determinano innanzitutto gli sfasamenti tra le varie riflessioni; successivamente, ogni riflessione viene filtrata (convoluta) sulla base di un set di funzioni HRTF (*Head Related Transfer Functions*) che descrivono i fenomeni di diffrazione/diffusione provocati dalla testa e dal torso dell'ascoltatore, in funzione di differenti angoli di incidenza per l'orecchio destro e sinistro. La sovrapposizione di tutte le riflessioni filtrate genera la risposta "bianurale" all'impulso (BRIR, *Binaural Room Impulse*



*Response*) per quella particolare coppia di sorgente-ricevitore presa in considerazione. La convoluzione di un segnale anecoico monocanale con il canale destro e sinistro del BRIR genera due segnali che inviati in cuffia a un ascoltatore producono una sensazione di tridimensionalità del suono, analoga a quella che sarebbe percepibile nella situazione reale.

I modelli predittivi dell'ambiente luminoso possono essere orientati a produrre una visualizzazione quanto più possibile realistica (modelli foto realistici), oppure a effettuare una precisa determinazione delle grandezze fotometriche (modelli fotometrici). Nella quasi totalità dei casi i programmi nascono come strumento di calcolo dell'illuminazione artificiale; partendo, cioè, dalle caratteristiche fotometriche degli apparecchi e dalle proprietà di trasmissione, riflessione e trasparenza dei materiali presenti nell'ambiente in esame, predicono i livelli e la distribuzione degli illuminamenti e delle luminanze, degli aspetti cromatici e degli abbagliamenti. I programmi di calcolo dotati dei necessari algoritmi di calcolo per la luce naturale sono piuttosto pochi a causa delle scarse conoscenze sulla distribuzione e sulla dinamica della luce naturale nei diversi contesti geografici e ambientali. Pertanto, non deve stupire che le ricostruzioni numeriche dell'ambiente luminoso naturale possano presentare in alcuni casi notevoli discrepanze (anche superiori al 100%) rispetto a quanto può essere misurato sperimentalmente nell'ambiente reale a causa dell'estrema variabilità del cielo e delle condizioni locali di inquinamento e torbidità dell'aria. Questa situazione induce molto spesso a fare ricorso a cieli standard, non reali, che presentano comunque il vantaggio di potere realizzare confronti tra diverse situazioni esterne rappresentanti giornate serene, nuvole oppure intermedie. Gli algoritmi più comunemente adoperati nei pacchetti di calcolo avanzati si basano sulla propagazione geometrica della luce (nelle sue varianti di *forward ray-tracing*, di *backward ray-tracing* e di *ray-tracking*), come nel caso dell'acustica, oppure sulla radiosità. Il concetto di radiosità fu sviluppato negli anni '60 per simulare lo scambio di energia raggianti tra superfici in funzione della loro posizione relativa, mentre la sua applicazione alla propagazione della luce risale agli anni '80; il metodo, basandosi sull'assunzione di un comportamento perfettamente diffondente delle superfici costituenti l'ambiente, da un lato rende i calcoli meno onerosi rispetto al *raytracing*, ma dall'altro richiede correzioni ad hoc nel caso in cui siano presenti elementi lucidi e speculari, per i quali la riflessione luminosa varia in maniera significativa con la direzione. In termini operativi le superfici effettive sono suddivise, mediante griglie, in piccoli elementi superficiali (*mesh*) e il calcolo viene eseguito tra una singola *mesh* e tutte le altre.

L'approccio basato sul metodo del *raytracing* rappresenta generalmente la scelta migliore al fine di generare immagini foto-realistiche in presenza di fenomeni di riflessione speculare, mentre quello della radiosità è più affidabile nel trattare dinamiche di riflessione diffusa, di generazione di ombre e di simulazione di sorgenti superficiali (finestre, lucernai); alcuni tra i modelli di calcolo più avanzati però utilizzano di fatto ambedue gli approcci.

### **Alcune osservazioni**

I modelli predittivi costituiscono indubbiamente uno strumento utile per l'indagine e la diagnostica rivolta ai beni culturali, ma il loro utilizzo richiede notevoli precauzioni in quanto spesso la loro facilità d'uso e gli output ottenibili possono essere nello stesso tempo la loro forza, ma anche la loro debolezza. Infatti, la mancanza di una rigorosa analisi

preliminare del sistema, anche con il sussidio di misure sperimentali, la necessità di ricorrere a dati di input non sempre disponibili, possono dare luogo a risultati “visivamente belli”, ma lontani dalla realtà; questa tendenza al “visivamente bello” è particolarmente pericolosa in quanto viene esaltata in alcuni packages commerciali che tendono ad essere strutturati in modo tale da fornire comunque un risultato, anche se irrealistico e fisicamente incoerente. Questa irrealtà può essere frutto d’inesperienza da parte degli utilizzatori, ma può anche essere nascosta nelle ipotesi stesse assunte dalla base dello sviluppo dei packages, che non sempre sono sufficientemente documentati (volutamente oppure casualmente). Pertanto l’efficacia dello strumento di calcolo è strettamente legata all’esperienza dell’utilizzatore che non dovrebbe essere digiuno delle problematiche che sta affrontando e soprattutto dovrebbe avere maturato una discreta esperienza in campo che gli permetta di valutare immediatamente la coerenza dei valori delle grandezze fisiche ottenuti dalla simulazione numerica.

Come conclusione di questo breve “excursus” nel complesso mondo dell’archeoinformatica si può osservare come, in questi ultimi anni, il passaggio da un’informatica semplicemente dei dati a una comprensiva dell’aspetto della comunicazione, assieme alla semplificazione delle procedure applicative, gestionali e interpretative, alla disponibilità di software e di nuovi metodi quantitativi di statistica non parametrica (interferenza, approccio fuzzy etc.) abbia indubbiamente contribuito all’avvicinamento delle due scienze in un contesto metodologico generalmente collaborativo, superando sia il declino conseguente all’approccio post-processuale, sia i limiti dell’archeologia quantitativa dei primi anni ’80.

La sintesi di quanto riportato è ben rappresentata dalle parole di Lock ( 2003): “we now live in a world where theory and practice are converging to make archaeology a study of virtual pasts where knowledge is constructed through the interactive evaluation of electronic bits and bytes”.

## **Nuovi modelli economici per l’editoria on-line, di Stefano Monti**

Grazie dottoressa, io ruberò cinque minuti precisi, così le faccio recuperare tutto il tempo che è stato perso, anche perché a differenza degli interventi precedenti non ho risposte, ma ho tantissime domande, che purtroppo ci sono arrivate di colpo, improvvisamente.

Tafter fa parte di una holding un po’ più completa, che parte da una società di consulenza, la Monti&Taft, che ha deciso di investire in Italia e occuparsi di cultura e di quel famoso dialogo che c’è tra la cultura e i processi economici.

Lu.Be.C. è per noi un’esperienza interessante, dal 2007 è la prima volta che per Tafter facciamo un’uscita pubblica, e abbiamo deciso di farlo con il Lu.Be.C. perché riteniamo che sui temi della cultura, della tecnologia, dei beni culturali e dell’innovazione, sulla quale mi piacerebbe trattare poi alla fine del mio intervento, è sicuramente un crocevia interessante per un dialogo e per individuare delle risposte alle tantissime domande che io stesso mi pongo, ma penso che molti altri di noi si pongano.

Vedo qua sotto che c’è Tafter, ma prima di Tafter vorrei raccontare come si arriva a questo progetto. Tafter nasce nel 2006 dalla necessità che le persone che lavoravano per

Monti&Taft sapessero scrivere, visto che molti di questi erano progettisti ma non avevano una vera e propria capacità di approcciarsi a un progetto.

Nel 2006 nasce questo progetto che scherzando e ridendo nel 2011 ha chiuso con 10 milioni di contatti unici, è ciò significa che Tafter in questo momento rappresenta un decimo di Repubblica,

Io non sono intervenuto precedentemente perché non ho potuto ascoltare tutti gli interventi, però ho ascoltato alcuni interventi precedenti in altre sessioni che parlavano di editoria digitale e nessuno in questo momento ha i numeri di Tafter: noi facciamo 10 milioni di utenti, che vuol dire 28 mila utenti al giorno, 800 mila visitatori unici, il che significa un visitatore che ogni 24 ore passa sicuramente su questa testata. E questo ci ha creato un problema, perché Monti&Taft ha diversi brand, 5 sedi (Roma, Milano, Bologna e Londra) dove naturalmente abbiamo tante problematiche da sviluppare su tutto quello che è la modellistica, visto che tutti parlano di modelli ma non anche di piani di gestione per le culture industries, cioè cercare di capire come far funzionare la tecnologia, le animazioni, le sonorità che applichiamo, perché spesso ci troviamo di fronte a destinazioni d'uso non abbastanza chiare nei luoghi che sono destinati alla cultura. Si realizzano grandi interventi architettonici o urbanistici intorno a una data area, ma poi c'è una scarsa capacità di attrarre flussi turistici. Poi chiedono a noi di fare il masterplan del Parco Auditorium della musica, il quale si regge sostanzialmente riempiendo le proprie sale non solo di cultura, ma di convegni di farmacisti medici e quant'altro; o del MAXXI, che è un modello economico sbagliato perché per l'80% si basa su delle municipalizzate, che loro chiamano sponsor, ma sono in realtà società municipalizzate, in quanto controllate dal Comune di Roma, e così per altri esempi.

Ma tornando a parlare di Tafter, Tafter è di fronte a un problema: il 7 novembre uscirà una nuova versione di Tafter, e noi da quasi sei mesi ci stiamo interrogando su quale modello economico dobbiamo applicare. Anche gli uomini di Telecom con cui ho parlato parlano della nuvola e di quanto potrebbe essere importante per quei sistemi reticolari per la fruizione culturale e per la gestione dei flussi turistici all'interno di una determinata area. E poi parlano sempre di ritorni economici che riguardano la pubblicità: l'advertising, i centro media, numeri e flussi di utenti che possono arrivare lì, e quindi per noi sarebbe molto facile perché in questo momento Tafter ha un valore che a grandi linee viaggia tra un milione e mezzo e due milioni di euro, questo è il valore che può produrre in un anno Tafter. In questo momento invece Tafter è solamente un costo, infatti costa alla Monti&Taft circa 125 mila euro l'anno, per la gestione della struttura e del personale, sei risorse. E allora, perché si fa questo? Noi abbiamo una priorità, che è quella di produrre e di avere, un po' come esisteva negli anni cinquanta e sessanta quando l'auditel era importante ma interessava soprattutto l'indice di gradimento. Ed è questa per noi è la cosa più importante, ovvero dare un'informazione di qualità, stare sulle news, essere sempre presenti, cercare di fare un'informazione corretta, mettere le opinioni che riteniamo giuste. Diciamo che noi ce lo possiamo permettere, perché siamo inseriti in un sistema più ampio e quindi possiamo ammortizzare i costi. Però siccome vi parla una persona che prima di occuparsi di cultura è stata dieci anni in una multinazionale che si chiama Procter&Gamble, e poi fondamentalmente si occupa di finanza applicata ai mercati culturali, ritengo utile fare una precisazione. Mi dispiace sono intervenuto mentre una signora diceva che la cultura non dovrebbe avere un valore economico, ma è molto importante precisare la differenza tra la cultura e la produzione culturale. La cultura ha

necessariamente bisogno del sostegno pubblico perché è quello che dà le indicazioni sulle politiche culturali e sulle politiche di un territorio; la produzione culturale invece non deve essere in nessun modo sostenuta dal pubblico. La produzione culturale si chiama impresa e se l'impresa non funziona e non porta utili non ha motivo di esistere: o perlomeno ci dev'essere un mecenate altrimenti non può essere sostenuta dal denaro pubblico.

Per quello che riguarda Tafter noi stiamo lavorando sui modelli economici, e il modello economico sul quale ci muoveremo sarà sicuramente la carta di credito e la fidelizzazione. Si tratta di un sistema che stiamo iniziando a tangere sul modello i-phone, e sicuramente il tema su cui poter lavorare non sarà la pubblicità. Infatti, sul prossimo modello che applicheremo, intendiamo limitare gli introiti derivanti da pubblicità al 10% dell'intero fatturato, ma non di più, anche perché non vorremmo che Tafter diventi una tappezzeria di advertising e quant'altro. Il 90% sarà invece legato allo sviluppo di servizi. Lo faremo sicuramente con temi legati alla fidelizzazione e cercheremo di fare in modo che questi 10 milioni di utenti che viaggiano su di noi con una permanenza non superiore al minuto, circa 55 secondi, restino in Tafter almeno due minuti, così dando la possibilità di far ragionare il nostro utente su una capacità di spesa. Perché facciamo questo? A noi sarebbero sufficienti 55 secondi per vendere pubblicità o per fare il *paperclick*, ossia il pagamento per ogni click sulla pubblicità, ma a noi interessa che gli utenti navighino con sempre più forza all'interno di Tafter.

Oltre a Tafter noi abbiamo la parte editoriale, che si chiama Tafter Journal, abbiamo una partecipazione a una rivista che si chiama Archeomatica, abbiamo stretto rapporti di Co branding con In Fly e Grand tour. Il nostro intento è di allargare il nostro spettro di azione su tutta l'area della cultura e del Turismo. Attraverso future acquisizioni.

L'ultima notazione è questa: ho sentito parlare moltissimo e ieri ho anche moderato un convegno patrocinato da Telecom sulle tecnologie e sulle applicazioni, ho così ricordato come nel 1989 Gianni De Michelis parlasse della cultura come i nuovi giacimenti culturali e quindi della capacità di produrre reddito. In 22 anni non è cambiato molto, ora sembra che siamo in una nuova fase, in cui la tecnologia può portare un valore aggiunto. La tecnologia è sicuramente un aspetto importante, ma andrebbe un po' più capito il concetto di creatività e di innovazione, innovazione che non è solamente tecnologica, ma è innovazione di processo e innovazione di business model. Io non ho conosciuto ancora nessuno che mi abbia parlato di innovazione di business model, è successo solo una volta, e devo ringraziare il Lu.Be.C. per aver portato l'esperienza della Nokia l'anno scorso, un modello che tuttavia non è replicabile in Italia perché c'è un sistema che non lo consente, Concludendo, mi farebbe piacere che anziché avere tante risposte i relatori esprimessero anche tanti dubbi e dei confronti con un maggior dialogo da parte di tutti.

## **L'I – Museum per il visitatore contemporaneo: le videoguide del Museo Civico di Bassano del Grappa, di Francesco Naglieri<sup>79</sup>**

Ho il piacere di essere qui a presentare le nuove videoguide del Museo di Bassano del Grappa, un progetto, iniziato nel 2010 e da completarsi ad inizio 2012, che mira a

---

<sup>79</sup> Museo Civico di Bassano del Grappa. Il testo è revisionato dall'autore.

soddisfare il “visitatore contemporaneo”. Il Museo Civico di Bassano del Grappa è una realtà complessa, articolata su due livelli, e, in analogia alla maggioranza dei musei civici italiani, conserva un patrimonio estremamente eterogeneo, che spazia da reperti archeologici a tele novecentesche. Analizzando i comportamenti del nostro pubblico abbiamo riscontrato la presenza di una sorta di disorientamento che il visitatore prova di fronte ad ampi spazi di visita e a contenuti così vari; si è quindi manifestata la necessità di “accompagnare” i visitatori durante l’esperienza culturale, fornendo loro uno strumento di visita in grado di combinare due aspetti fondamentali, approfondimento e intrattenimento.

La fase preliminare del progetto è consistita nel condurre un’analisi di mercato del turismo culturale: ne è emerso un ambito estremamente eterogeneo, che spazia dal turista “mordi e fuggi” all’appassionato che si documenta prima della visita, fino ad arrivare allo studioso che necessita di informazioni precise e di fonti dettagliate. A fronte di una domanda così frammentata e diversificata, si è optato per lo sviluppo di un prodotto culturale dinamico e flessibile, in grado cioè di soddisfare le esigenze ed i bisogni del proprio pubblico, attuale e potenziale, e di abbinare al linguaggio silenzioso ed emozionale insito nelle collezioni un altro linguaggio, multisensoriale e immediato, indispensabile per veicolare i propri contenuti culturali. Accanto dunque all’apparato didascalico tipico dell’allestimento museale, che stimola esclusivamente la vista, abbiamo ritenuto opportuno offrire al visitatore un’esperienza di visita che coniugasse le esigenze informative, a vari livelli di approfondimento, con il piacere e l’intrattenimento ricercati da chi spende il proprio tempo libero, risorsa scarsa e sempre preziosa, per visitare i musei.

In questo contesto di mercato il Museo Civico di Bassano del Grappa ha deciso di munirsi di un set di videoguide, provvedendo all’acquisto mediante indagini di mercato di n. 67 Apple Ipod Touch da 8 Gb, ciascuno munito di una coppia di auricolari con copertura monouso, dotando di rete WiFi gli spazi espositivi ed affidando alla ditta Parallelo s.a.s. di Firenze – la stessa che ha realizzato l’app “Uffizi”, attualmente l’app culturale più scaricata in Italia – la realizzazione di un’applicazione, sviluppata in italiano, inglese e tedesco, compatibile con qualsiasi smartphone e tablet; quest’ultima scelta deriva dalla volontà di creare non uno strumento elitario, bensì un mezzo per permettere al museo di “aprirsi” quanto più possibile alla propria collettività di riferimento. La versione in lingua tedesca dell’applicazione si ricollega alla posizione geografica di Bassano del Grappa, principale cittadina a sud di Trento e tappa quasi obbligata per i flussi turistici provenienti dal Brennero. Obiettivo del progetto è dunque permettere ad ogni visitatore, a cui verrà consegnato in noleggio gratuito un Ipod Touch, di “immergersi” in un tour virtuale attraverso le collezioni del Museo Civico tramite uno strumento di conoscenza interattivo, multisensoriale, caratterizzato da facilità e versatilità d’uso. Anticipando alcuni contenuti della nuova videoguida, vi accompagno brevemente in questo tour virtuale: il Museo Civico di Bassano del Grappa, uno dei più antichi del Veneto essendo stato fondato nel 1828, è ospitato nell’ex Convento della chiesa di San Francesco. In questa diapositiva è visibile una parte della sezione archeologica, allestita nell’ex sala capitolare del menzionato convento decorata con affreschi trecenteschi attribuiti a Battista Da Vicenza. Passiamo poi alla sezione canoviana, così denominata su precisa volontà del monsignor Giovanni Battista Sartori Canova, fratellastro del grande scultore neoclassico ed autore del lascito esposto, e quindi al salone del Sei-Settecento, in cui sono esposte tele di vari autori tra cui spiccano Magnasco, Tiepolo e Zais. La diapositiva seguente illustra il Salone

Dalpontiano, da considerarsi a tutti gli effetti il vero cuore del Museo Civico di Bassano del Grappa. Ospitiamo infatti il nucleo principale della produzione artistica di Jacopo Dal Ponte, detto Jacopo Bassano, e della sua bottega. Infine, il salone dell'Ottocento e le sue opere di scuola veneta posteriori alla caduta della Repubblica di Venezia, con il passaggio da scene a carattere sacro e mitologico a tematiche più care alla nuova borghesia ascendente quali la pittura di paesaggio e la ritrattistica.

Delineando più nel dettaglio le caratteristiche della nuova applicazione, la videoguida sarà divisa in quattro sezioni: *museo*, *opere*, *mappa* e *news*. La prima ha carattere informativo e punta a dare al visitatore tutti gli strumenti di carattere pratico collegati alla propria esperienza di visita (orari di apertura, contatti vari, giorno di chiusura). Le sezioni *opere* e *mappa* permetteranno al visitatore, mediante schede tecniche delle opere, approfondimenti, immagini, file audio e video, di costruirsi il proprio percorso e di scandire i personali ritmi di visita, evitando così quel senso di disorientamento che in genere producono gli ampi e articolati spazi museali. Le *news* verranno aggiornate quotidianamente, con l'obiettivo di annunciare e promuovere conferenze, mostre temporanee, laboratori didattici etc. Finora ho introdotto l'applicazione solamente come strumento di supporto alla visita; la nuova videoguida è però stata concepita per svolgere due ulteriori funzioni: promuovere il museo invogliandone la visita e permettere al visitatore munito di un proprio smartphone o tablet di connettersi gratuitamente alla rete WiFi interna e scaricarsi l'applicazione, potendo così, al termine della visita, conservare i contenuti multimediali scaricati a ricordo della stessa. L'interattività dello strumento è garantita dall'utilizzo dei Qrcode, la multisensorialità dalla presenza di 15 minuti di montaggio video, 60 minuti di tracce audio con immagine fissa e di contenuti attivabili mediante lo schermo touch screen.

E per i non "nativi digitali"? Il visitatore tipo del Museo Civico di Bassano ha tra i 50 ed i 65 anni, non è un "nativo digitale", bensì un "adattato digitale" abituato a fruire della classica audioguida. Va evidenziato poi che una buona fetta del pubblico dei musei è purtroppo costituita da "disadattati digitali". Il rischio di una applicazione culturale da utilizzare come videoguida risiede quindi nella quasi automatica esclusione di un segmento di pubblico e nella creazione di una sorta di élite di fruitori. Tale fattore di rischio cozza ovviamente con la volontà precedentemente indicata del Museo Civico di Bassano del Grappa di "aprirsi" alla propria collettività di riferimento. L'uso di nuove tecnologie è sicuramente funzionale al raggiungimento delle fasce più giovani di pubblico, più aperte all'innovazione e tradizionalmente "slegate" dal consumo museale, ma non vuole penalizzare il pubblico attuale. Onde evitare difficoltà nella visita per questo tipo di pubblico, l'applicazione prodotta dalla Parallelo s.a.s. offre la possibilità di utilizzare un'interfaccia grafica semplificata che prevede la selezione dei contenuti mediante il consueto abbinamento tra immagine visualizzata sullo schermo e numero di riferimento collocato ai lati dell'opera d'arte oggetto di interesse.

Indispensabile, infine, è garantire un prodotto che, come precedentemente anticipato, risponda positivamente all'eterogeneità della domanda culturale; al soddisfacimento di tale esigenza rientra la possibilità di scaricare i testi della videoguida direttamente dal sito del Museo Civico di Bassano del Grappa, garantendo così formazione all'appassionato e spunti di indagine allo studioso.

## **Intercost: un portale a servizio dei beni culturali e del turismo, di Maurizio Bertini<sup>80</sup>**

Oggetto di questa presentazione è **Itinera Romanica**, il portale del progetto ITERR-COST (ITinerari E Rete del Romanico in COrsica, Sardegna e Toscana). Il mio compito è quello di contestualizzare il portale stesso all'interno del progetto e, più in generale, nell'ambito del sistema promozionale web della Provincia di Pisa. Dal punto di vista tecnologico le caratteristiche del portale vi saranno illustrate successivamente dal Dott. Vecchi.

Gli obiettivi fondamentali del progetto ITERR-COST sono la promozione e la valorizzazione del patrimonio del romanico nell'alto Tirreno, in un'ottica di sviluppo economico e socio-culturale dell'area, con particolare riguardo alle zone più svantaggiate sul piano delle attività economiche "classiche". Si tratta di un progetto transfrontaliero che coinvolge le province di Pisa e Lucca, venticinque comuni della rete del romanico della Sardegna e un soggetto estero: la Corsica.

Per quanto riguarda nello specifico la provincia di Pisa, la partecipazione al progetto è estesa a una serie di soggetti pubblici e privati, tra cui la Soprintendenza di Pisa che garantisce il supporto scientifico dell'iniziativa. Vi sono poi le tre curie della provincia, le parrocchie interessate e una serie di comuni dislocati lungo gli itinerari individuati, itinerari che rappresentano la chiave di lettura del territorio ai fini del progetto. Gli operatori privati sono rappresentati dalle guide turistiche e dalle agenzie di incoming del territorio, oltre che da comunità e gruppi di interesse locale come le pro loco e le associazioni culturali.

Gli itinerari individuati sul territorio pisano sono due: uno nella parte settentrionale della provincia pisana, alle pendici del Monte Pisano; l'altro più a sud, nell'ampia area geografica individuabile nei territori della Valdera e della Val di Cecina. La città di Pisa, culla dello stile romanico pisano che trova il suo emblema nella cattedrale di Santa Maria Assunta, è stata volutamente tralasciata nell'ottica precedentemente citata dello sviluppo turistico ed economico delle aree meno battute dai flussi turistici.

Oltre al portale, nell'ambito del progetto ITERR-COST è stata realizzata una serie di prodotti tra cui si possono segnalare una guida illustrata in tre lingue di oltre 250 pagine, una serie di mostre fotografiche allestite all'interno di alcune delle chiese poste lungo gli itinerari, una depliantistica a tema, giochi per le scuole, animazioni sul territorio e valorizzazione di eventi.

Itinera Romanica è un portale mirato al turismo dei beni culturali, ma non solo. Come vedrete nell'esposizione successiva da parte del Dott. Vecchi si tratta di un sito in una certa misura specialistico che va a costituire un'estensione del portale generalista del turismo della provincia di Pisa ([www.pisaunicaterra.it](http://www.pisaunicaterra.it)), affiancandosi a **Siti-UP** (<http://sitiup.pisaunicaterra.it>), sito orientato soprattutto alla fornitura di contenuti audio (mp3) per la fruizione in mobilità.

Di questa "triade" di siti il più ampio per numero e tipologia di contenuti è chiaramente il portale generalista. Si tratta di un portale organizzato su base sia **tematica** che **geografica**. Il canale tematico è evidenziato da un menù orizzontale posto sopra il fascione fotografico

---

<sup>80</sup>Provincia di Pisa. Il testo è stato revisionato dall'autore.

e replicato nella spalla sinistra. La parte geografica è invece concentrata nella spalla destra, dove sono evidenziate le aree e i comuni del territorio della provincia. Informazioni e contenuti di carattere pratico sono invece raccolti nel fianco sinistro (guide turistiche, cartografia e pubblicazioni da scaricare, strutture ricettive e della ristorazione, ecc.). Al centro della pagina si trovano i c.d. “focus”, ovvero gli eventi e gli argomenti ritenuti maggiormente meritevoli di risalto. Una struttura analoga a quella della home page si trova replicata nelle sottosezioni tematiche.

Un ruolo essenziale sul piano della fruizione e degli accessi al portale è svolto dagli **eventi**, che vengono riproposti puntualmente sul **canale Facebook** e pubblicati sulla **newsletter eventi**, inviata settimanalmente a tutti gli operatori del settore e agli altri iscritti.

Venendo a Siti-UP, l'altro “tassello” complementare al portale ITERR-COST, come detto si tratta di un portale specialistico nella misura in cui, pur abbracciando l'intero territorio della provincia di Pisa, fornisce contenuti essenzialmente di carattere audio. Si tratta di descrizioni di eventi e di punti di interesse a cui è possibile accedere direttamente: (a) tramite un qualunque telefono cellulare digitando appositi codici e collegandosi a un numero telefonico a normale tariffa interurbana; (b) via web in microbrowsing tramite smartphone o tablet; (c) scaricando sul proprio lettore mp3 gli itinerari e le descrizioni di proprio interesse.

Lascia a questo punto la parola al Dott. Vecchi, che vi illustrerà gli aspetti più squisitamente tecnici e tecnologici del portale Itinera Romanica.

## **Visito Tuscany: fruizione del patrimonio culturale su dispositivi mobili, di Giuseppe Amato e Roberto Scopigno<sup>81</sup>**

Il progetto VISITO-Tuscany (POR CREO FESR 2007-2013, web del progetto accessibile su: <http://www.visitotuscany.it/>) ha costruito un'infrastruttura per offrire servizi interattivi per una migliore fruizione del patrimonio culturale presente nelle città d'arte. Il sistema ed i servizi sviluppati in VISITO Tuscany permettono di gestire in modo integrato sia informazione di tipo storico-artistica che di altro interesse per i visitatori. In particolare il progetto ha sviluppato tecnologie per la realizzazione di guide turistiche personalizzate e per la gestione evoluta di materiale visuale. L'obiettivo è stato quello di offrire dei servizi che possano essere usufruiti in connessione internet (sia tramite dispositivi telefonici cellulari di nuova generazione che da postazioni fisse domestiche) in tre momenti distinti:

- *durante la visita*, tramite il suo dispositivo mobile (cellulare o palmare di ultima generazione), il turista ottiene informazioni semplicemente puntando la macchina fotografica del suo smart phone sul soggetto di suo interesse. La posizione precisa del turista viene rilevata mediante tecniche di riconoscimento di immagini e diviene quindi il dato chiave per fornirgli informazioni connesse alla posizione corrente ed allo specifico luogo di suo interesse. Le funzionalità di invio di immagini possono essere usati sia per chiedere informazioni al sistema che per mantenere traccia del percorso di visita.
- *prima della visita*, tramite un portale web che permette di pianificare la visita capitalizzando sia sulle esperienze di altri visitatori che su un database di immagini e testi

---

<sup>81</sup>CNR. Il testo è stato revisionato dagli autori.



pre-organizzato. I turisti durante la visita e dopo la visita creano implicitamente o esplicitamente conoscenza che può essere utilizzata da altri turisti prima di pianificare la loro visita.

- *dopo la visita*, tramite un portale web che permette di rivivere ed integrare l'esperienza vissuta durante la vacanza. I turisti possono rivedere i percorsi seguiti e le foto scattate, memorizzati sul server VISITO Tuscany, mediante meccanismi avanzati basati sulla visualizzazione in navigazione 3D del materiale fotografico raccolto. Sono stati sviluppati strumenti che permettono di organizzare l'insieme di immagini riprese dal turista in modo conseguente al percorso fisico di visita e di integrare il suo album di immagini con altre da lui selezionate dall'archivio del sistema, o anche di mettere a disposizione di altri il suo materiale fotografico.



*Figura 1: Il sistema su smart phone permette di localizzare il point-of-interest e di fornire all'utente informazione descrittiva dello stesso (sinistra); a destra, una immagine del sistema di presentazione integrata di immagini fotografiche all'interno di una scena 3D (applicativo PhotoCloud).*

### **Tecnologie avanzate sviluppate in VISITO Tuscany**

VISITO Tuscany è un progetto di ricerca ove insieme alla progettazione e realizzazione di un prototipo per il supporto alle visite nelle città d'arte toscane, perfettamente funzionante ed accessibile via smart phone e web, sono state sviluppate delle tecnologie innovative, che hanno superato lo stato dell'arte internazionale nelle rispettive aree scientifiche. Le tecnologie sviluppate nel progetto, e messe a disposizione della comunità scientifica e tecnologica, sono riassunte qui di seguito.

**Riconoscimento automatico di luoghi, edifici, monumenti, ed opere d'arte nelle immagini.**

Uno degli obiettivi del progetto VISITO era di offrire agli utenti la possibilità di ottenere informazioni riguardo i soggetti di loro interesse semplicemente scattandone una foto e di annotare automaticamente le fotografie scattate sulla base del soggetto fotografato.

Per raggiungere questo scopo, nel progetto sono state studiate e sviluppate delle tecnologie per il riconoscimento automatico del contenuto delle immagini [AFR2012]. Le tecniche sviluppate sono state specializzate per il riconoscimento di luoghi, edifici, statue ed opere d'arte. Il servizio di riconoscimento automatico è basato sull'uso di metodologie di apprendimento automatico da esempi e sulla verifica della consistenza geometrica. Esperimenti rigorosi hanno dimostrato che le metodologie sviluppate garantiscono allo stesso tempo un'alta efficienza e una grande accuratezza.

### **Collezione automatica di informazioni dal web**

All'interno del progetto Visito sono stati sviluppati strumenti totalmente automatici per la selezione e raccolta (harvesting) di contenuti Web visuali e testuali specifici per le finalità del progetto. Lo scopo di queste tecniche è in particolare quello di creare e/o arricchire con contenuti di qualità le schede descrittive delle aree e dei siti di interesse presenti nelle città d'arte. In Particolare in VISITO le tecniche sviluppate sono state applicate per le città di Firenze, Pisa e San Gimignano. Per eseguire la collezione di informazioni vengono presi in considerazione due sorgenti sufficientemente affidabili di dati: Wikipedia e Flickr. Da entrambi questi siti vengono selezionate immagini e descrizioni di qualità, in grado di coprire in maniera capillare le attrazioni turistiche presenti nelle città considerate. Nel progetto VISITO in particolare al termine di questo processo totalmente automatico sono state rese disponibili le descrizioni testuali (in italiano e inglese) di 1.155 punti di interesse, e individuate oltre 60.000 foto di qualità raffiguranti tali punti di interesse.

### **Navigazione integrata di modelli 3D e data base di immagini**

Nel contesto di Visito è stato realizzato un innovativo sistema, denominato **PhotoCloud** [BBT2012], che permette di navigare rappresentazioni 3D dei contesti urbani di interesse ed al tempo stesso presentare in modo integrato il contenuto di grossi database di immagini. Il sistema fornisce infatti l'intelligenza necessaria a selezionare, scaricandole da rete, le immagini presenti in archivio più prossime alla zona effettivamente navigata dall'utente e di presentare tali foto sia in forma iconica che proiettandole a tutto schermo sulla scena 3D. In tal modo la ricerca di immagini che rappresentano un particolare urbano di interesse sono estremamente facilitate, le foto possono essere visualizzate nel contesto tridimensionale che esse rappresentano. Tale tecnologia, infine, permette di realizzare in modo estremamente semplice ed intuitivo operazioni di ricerca e confronto dell'evoluzione nel tempo di uno specifico contesto urbano od elemento architettonico.

### **Gestione ed accesso ai contenuti**

All'interno di Visito è stato sviluppato un sistema allo stato dell'arte per la gestione dei dati testuali e visuali. L'obiettivo principale del sistema è quello di permettere la memorizzazione e il recupero veloce ed efficiente di contenuti testuali (descrizioni) e visuali (foto) associati a punti di interesse turistico presenti nelle tre città d'arte. Oltre alla tradizionale modalità di ricerca per parole chiave, il sistema permette efficientemente di individuare luoghi di interesse che si trovano in particolari aree geografiche, o vicino ad una specifica posizione, o quelli che hanno importanti relazioni con uno specifico punto di interesse.

## Percorsi turistici interattivi

E' stato infine realizzato un innovativo sistema per l'individuazione di percorsi turistici personalizzati e per la loro raccomandazione interattiva. La conoscenza necessaria allo scopo è stata collezionata utilizzando i percorsi di visita computi dai turisti, estratti automaticamente dai loro album fotografici pubblicati on-line. In base alla sequenza di fotografie scattate sono stati individuati i punti di interesse visitati e ricostruiti i percorsi di tutti i turisti analizzati (circa 40.000 nella sola Firenze). Il modello così ottenuto è stato poi arricchito con le informazioni associate ai punti di interesse allo scopo di classificare gli interessi dei turisti e essere in grado di fornire interattivamente suggerimenti personalizzati.

## Partner del progetto

Visito Tuscany e' un progetto finanziato dalla Regione Toscana (POR CREO FESR 2007-2013), di durata biennale (2010-2011), alle cui attività hanno preso parte i seguenti partner:

- CNR Pisa (Project coordinator)
  - Gruppo ISTI-NMIS (image matching, searching, and classification), <http://www.isti.cnr.it/research/unit.php?unit=NeMIS>
  - Gruppo ISTI-VC (3D Matching, 3D Visualisation), <http://vcg.isti.cnr.it/>
  - Gruppo ISTI-HPC (Recommendation Systems, Text Indexing and Search), <http://hpc.isti.cnr.it/>
  - Gruppo IIT-Security Pisa (Security, personalisation, privacy), [http://www.iit.cnr.it/en/research\\_fields/ubiquitous\\_internet](http://www.iit.cnr.it/en/research_fields/ubiquitous_internet)
- **Alinari 24 Ore** (Content provider), <http://www.alinari.it/>
- **Hyperborea** (Mobile & Web solutions), <http://www.hyperborea.com/>
- **3logic MK** (Mobile & Web solutions), <http://www.3logic.it/>

## Riferimenti Bibliografici

[AFR2012] G. Amato, F. Falchi, F. Rabitti, "**Landmark Recognition in VISITO Tuscany**", In *Communications in Computer and Information Science*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (New York, NY, USA), 2012, Volume 247, Part 1, pages 1-13

[BBT2012] P. Brivio, L. Benedetti, M. Tarini, F. Ponchio, P. Cignoni, R. Scopigno, "PhotoCloud: realtime web-based interactive exploration of large mixed 2D-3D datasets", *IEEE Computer Graphics and Applications*, 2012, pp.(in press).

## **GARIBALDI PANORAMA, di Massimo Riva<sup>82</sup>**

Ci tengo innanzitutto a ringraziare gli organizzatori di Lu.Be.C., Francesca Velani in particolare, per il cortese invito a presentare il nostro progetto e un'anteprima (o *sneak preview*, come si dice in inglese) di un evento che si inaugura, come dirò tra poco, la settimana prossima a Siena.

Qualche parola sul panorama Garibaldi, artefatto più unico che raro che la biblioteca della Brown University ha ricevuto in regalo da un collezionista privato nel 2005.

Si tratta di un rotolo di carta, di circa 80 metri di lunghezza per un metro e cinquanta di altezza, dipinto a tempera su entrambi i lati, unico esemplare sopravvissuto di una tipologia molto diffusa a metà del XIX sec. e nella fattispecie di vari dipinti di questo genere che raccontavano la vita e le imprese dell'eroe dei due mondi.

Per la sua fragilità e le sue dimensioni il panorama non può essere trasportato ed esibito. Nell'estate del 2007, in concomitanza al secondo centenario della nascita di Garibaldi, ne abbiamo così realizzato una copia digitale.

La tipologia del panorama mobile va distinta da quella dei panorami fissi che venivano messi in mostra in appositi edifici o rotonde simile a questo che costellavano capitali europee come Londra e Parigi: queste rappresentazioni di vedute e di battaglie potevano raggiungere anche i dieci metri di altezza e superare i trenta metri di larghezza.

Il panorama mobile veniva invece srotolato davanti agli spettatori come una pellicola cinematografica e un cantastorie ne illustrava il soggetto, scena per scena, spesso con accompagnamento musicale.

Questi panorami o diorami o "cartoni mobili" circolavano nella provincia inglese quasi in simultanea con gli eventi che mettevano in scena, come la spedizione dei Mille, appena conclusasi quando il nostro panorama venne esibito per la prima volta, nel dicembre del 1860, a Derby, a Nord di Londra.

Insieme al panorama la nostra biblioteca ha ricevuto in dono anche il manoscritto del suo autore, il pittore e impresario John James Story, che contiene il racconto di 49 scene sulle 54 che in tutto lo compongono (ci sono alcune scene aggiunte in seguito sulla battaglia di Aspromonte e persino una scena di caccia al leone).

Anche il manoscritto è consultabile in formato digitale sul sito del nostro progetto, (<http://library.brown.edu/cds/garibaldi/>) insieme ad una animazione flash del panorama stesso che si può fruire ascoltando il racconto in inglese e presto anche in traduzione italiana.

Altre sezioni del sito raccolgono un'ampia documentazione per lo studio del panorama e delle vicende che rappresenta - documenti, stampe e giornali illustrati dell'epoca, parte della Collezione di Arti Militari Ann S.K. Brown della nostra biblioteca.

Ma naturalmente la resa del panorama sul web non fa giustizia alle dimensioni di questo artefatto e soprattutto non consente di studiarlo da vicino e accuratamente [fig. 10]. Nell'estate del 2009 si è inaugurato così un progetto mirato ad offrirne una versione interattiva utilizzando un dispositivo prodotto dalla Microsoft, la Surface 1.0, un tavolo multi-touch dalle notevoli funzionalità (da non confondere con la tablet che MS ha

---

<sup>82</sup> Brown University. Il testo è stato revisionato dall'autore.

annunciato e che entrerà in distribuzione nell'autunno del 2012). Un team guidato dal mio collega Andries (Andy) van Dam, un pioniere nella progettazione grafica di Interfaccia Utente, ha realizzato questa prima applicazione per la Surface 1.0.

Il progetto Garibaldi sulla Surface 1.0 è stato oggetto di una collaborazione tra la biblioteca di Brown e la British Library [fig. 11] e la nostra applicazione è stata inclusa in una rassegna delle tecnologie emergenti per la ricerca inaugurata alla sede centrale della BL a Londra, nell'ottobre del 2010.

In concomitanza alla mostra di Londra, ho condotto personalmente un esperimento in un seminario sul panorama tenuto lo scorso semestre a Brown, durante il quale i miei studenti ed io abbiamo utilizzato la Surface per studiare il panorama nei dettagli, scena per scena (fig. 12 - vedete qui uno studente che osserva grazie alla funzione lente di ingrandimento un particolare della scena che rappresenta la battaglia di Varese).

Due sono le applicazioni Open Source sviluppate da due teams di informatici, designers e programmatori di Brown sotto la direzione di van Dam: uno, LADS (Large Artwork Display on the Surface) di cui vedremo tra un attimo le caratteristiche e l'altro, WorkTop, un software per la ricerca in collaborazione che i miei studenti ed io abbiamo collaudato (facendo da cavie) nel mio seminario.

WorkTop consente di raccogliere e importare su un'ampia scrivania zoomabile e semovente documenti di vari formati (PDF, JPG, pagine web, videoclip, ecc.) direttamente dalla rete o dal deposito digitale della nostra biblioteca. I documenti raccolti possono essere annotati, collegati tra loro con links bidirezionali, e corredati di metadati e parole chiave che ne consentono poi il filtraggio e l'organizzazione in cartelle smart e in raggruppamenti grafici e modulari che ne visualizzano le relazioni sull'ampia scrivania...C'è anche una funzione (in fase di collaudo) che permette la pubblicazione in rete dei documenti così organizzati su una pagina web, in XML/HTML.

Ma l'applicazione su cui vorrei adesso soffermarmi è LADS, di cui vi mostro adesso un breve filmato. Pensato come una piattaforma per la visualizzazione interattiva di artefatti di grandi dimensioni in 2D come il panorama (qui vedete alcune immagini dell'applicazione per la Surface 1.0) e aggregata al SDK (Software Development Kit) della Microsoft Surface 2.0, può in realtà essere utilizzato da chiunque abbia a disposizione uno schermo touch su piattaforma Windows 7. [Aggiornamento del giugno 2012: una versione più avanzata di questo software, chiamata TAG, Touch Art Gallery, è in via di sviluppo e collaudo, aggiornata alla piattaforma Windows 8, di prossima distribuzione]

LADS si apre sulla vista Catalogo. La parte inferiore del Catalogo, mostra un set di icone, generato dinamicamente, su una *timeline*, una cronologia scalare la cui funzionalità si basa su una applicazione sviluppata per Microsoft Research, Chronozoom.

Toccando una delle icone, la si seleziona e la si può visualizzare nella parte superiore dello schermo, sulla destra, mentre sulla sinistra si leggono le informazioni correlate, come titolo dell'opera, nome dell'artista, anno di produzione o esibizione, ecc. nonché parole chiave che collegano le opere le une alle altre. La mappa centrale permette anche la localizzazione geografica dell'opera, come il luogo di produzione, di esposizione ecc.

La modalità Artwork è il vero nucleo di LADS e permette di esplorare un'opera in dettaglio, come lo scan originale del panorama, di circa 40GB, grazie all'incorporamento della tecnologia Deep Zoom per WPF (Windows Presentation Foundation).

Una delle più utili funzionalità di LADS è quella che consente la creazione di punti di interesse (Hotspots), con informazioni su alcuni dettagli delle opere visualizzate. Qui vedete una scena della battaglia di Milazzo nel panorama, con una foto attuale della fortezza presa d'assalto da un battaglione di garibaldini inglesi.

Un'altra funzione permette di visualizzare altri media e documenti associati da un curatore ad una scena del panorama tramite inserimento nel catalogo o tramite parole chiavi. Si possono posizionare e ingrandire a piacimento e archiviare per uso ulteriore. Per liberarsi di un documento basta spingerlo fuori dai margini dello schermo.

LADS offre anche la possibilità di manipolare le immagini, filtrandone i pixel e modificando contrasto, luminosità e saturazione, una funzionalità che i miei colleghi storici dell'arte hanno trovato molto interessante.

Infine, si possono creare vere e proprie visite guidate di un'opera grazie alla modalità *tour*, fruibili poi in automatico dagli utenti, i visitatori di un museo. All'orizzonte della nostra ricerca, dunque la possibilità di utilizzare questa e altre applicazioni open source, come WorkTop, per raccogliere e organizzare dati e documenti al fine di visualizzarli poi su grandi schermi interattivi o su dispositivi mobili. Questa naturalmente la sfida che ci propone il futuro prossimo, nel frattempo un'altra sfida ci attende a breve anzi, brevissimo termine.

Una installazione del panorama Garibaldi e della Sala del Risorgimento su LADS per due tavoli touch su schermo interattivo nella Sala del Risorgimento nel palazzo pubblico di Siena, luogo a 3D di grande suggestione, col suo ciclo pittorico dedicato a Vittorio Emanuele II. Proprio qui è ambientata la mostra cui accennavo all'inizio, che, sotto il patrocinio del Comune di Siena e della Fondazione Musei Senesi, diretta da Luigi di Corato, si inaugura tra una settimana. Termino qui, non senza un ringraziamento doveroso e caloroso a Patrizia Cimberio che mi sta coadiuvando, per conto di Microsoft, in questo progetto.

## 10. CULTURA E INNOVAZIONE, LA FORMULA DEL TURISMO POSTMODERNO

### **Il turismo culturale, di Alessandra Nacca<sup>83</sup>**

Nell'ambito del Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo coordino l'Osservatorio Nazionale del Turismo che vuole rappresentare il punto di raccolta e di distribuzione istituzionale dell'informazione economico-sociale sul turismo.

Per questa ragione il mio intervento si incentrerà essenzialmente sui dati quantitativi del «turismo culturale» che rappresenta un peculiare segmento del settore turistico.

Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT), agenzia delle Nazioni Unite il turismo culturale "rappresenta tutti quei movimenti di persone motivati da scopi culturali come le vacanze studio, la partecipazione a spettacoli dal vivo, festival, eventi culturali, le visite a siti archeologici e monumenti, i pellegrinaggi.

Il turismo culturale riguarda anche il piacere di immergersi nello stile di vita locale e in tutto ciò che ne costituisce l'identità e il carattere".

La cultura e, più in generale, l'ambito dei beni e servizi culturali, per la rilevanza economica ed il conseguente effetto moltiplicatore sull'economia, è a tutti gli effetti un settore produttivo. Dal punto di vista sociale, il progressivo allargamento dei consumi culturali assume grande importanza quale indicatore dell'aumento del benessere, del tempo libero e del livello d'istruzione di una comunità.

Secondo alcuni recenti studi<sup>84</sup>, nel nostro Paese, l'industria della cultura e creatività esprime in termini di PIL il 2,6% che in valore assoluto vuol dire circa 40 Miliardi di euro; in confronto ai 23 miliardi di euro della Spagna, ai 73 del Regno Unito (trainato dal segmento dell'industria creativa), ai 64 in Francia e ai 61 in Germania.

E' importante però sottolineare che intravedere e sistematizzare il legame stretto tra la cultura e il turismo - anche dal punto di vista del contributo della cultura allo sviluppo locale - non è stato un passaggio semplice, tanto che a tutt'oggi in alcuni luoghi del nostro Paese non si può dire compiuto.

In effetti il «turismo culturale», è stato, negli anni passati, sottovalutato sia in Europa, che soprattutto in Italia. Nel 1998 il Gruppo di esperti in turismo della Commissione Europea aveva evidenziato che uno dei limiti che impediva agli operatori e alle Comunità locali di cogliere in pieno le nuove opportunità che si stavano aprendo, risiedeva nell'insufficiente apprezzamento e valorizzazione della ricchezza e della diversità del patrimonio storico e culturale presente in Europa

L'Italia per l'immenso patrimonio storico - artistico che possiede, è una meta esclusiva per quanto riguarda il turismo culturale.

L'immagine dell'Italia, culla di immense bellezze storico artistiche, è legata profondamente al concetto di cultura intesa anche come patrimonio gastronomico, artigianale, folkloristico ecc., il cosiddetto patrimonio immateriale. Non è necessario ribadire quanto

---

<sup>83</sup>Responsabile Osservatorio Nazionale del Turismo - Dip. Sviluppo e competitività del Turismo. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

<sup>84</sup>Cfr., Price Waterhouse Coopers, "L'arte è industria. Il valore della cultura e il turismo culturale", 2009

ampio sia il patrimonio culturale italiano. Basti qui ricordare l'Italia attualmente detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità (47 siti), seguita dalla Spagna (43) e dalla Cina (41), su un totale di 936 siti presenti in 153 Nazioni del mondo (di cui 725 beni culturali, 183 naturali e 28 misti).

Inoltre, si consideri, che, attualmente, il 47% del territorio nazionale, in base alla normativa di settore, è sottoposto a vincolo e quindi considerato di particolare valore storico-artistico.

Ma qual è il peso del «turismo culturale» in termini quantitativi ?

A questa domanda possiamo rispondere mediante il riferimento ai dati concernenti il turismo delle città d'arte, che per quanto abbiamo detto, non esauriscono comunque il «turismo culturale» anche se allo stato attuale ne rappresentano la voce più significativa.

Iniziamo ad analizzare la dimensione dell'offerta. In base ai dati del Rapporto sul Turismo 2010 dell'ONT, reperibile allo stand o sul sito [www.ontit.it](http://www.ontit.it), nel nostro Paese il comparto ricettivo nelle città d'arte conta nel 2010 un totale di 882 mila letti (+25,7% rispetto al 2000).

Esaminando la capacità d'offerta nelle sole città d'arte si nota che la Capitale detiene il primato per posti letto offerti, localizzati, in gran parte, all'interno delle Mura Aureliane. Segue Venezia e, a debita distanza la città di Milano che supera Firenze, culla della cultura rinascimentale. Roma, Venezia e Milano, da sole, coprono il 10% dell'offerta ricettiva totale in Italia.

Occorre peraltro dire che negli ultimi vent'anni il sistema d'offerta nelle località d'interesse storico-artistico si è notevolmente diversificato. Oltre alle città d'arte per così dire "storiche", si affacciano all'attrattività turistica anche città di provincia, ciò grazie anche a politiche locali di promozione turistica collegata ad interventi di recupero e nuova fruizione di beni culturali, storici, artistici e paesaggistici, nonché all'organizzazione di eventi e manifestazioni. Vi è anche un maggiore interesse da parte delle istituzioni locali nei confronti della cultura immateriale e dell'immagine dei territori.

Per quanto riguarda la domanda, nel corso dei 10 anni dal 2000 al 2009 gli arrivi nelle città d'arte sono passati da circa 30 milioni a quasi 35 milioni, attestandosi nel 2009 ad una quota del 36,5% del totale nazionale di tutti gli arrivi.

Dal lato delle presenze, si passa da 86 milioni nel 2000 a 97 nel 2009, anno in cui la quota sul totale nazionale delle presenze raggiunge il 26,1%.

Nel 2009 il prodotto culturale si attesta come primo per numero di arrivi e come secondo per numero di presenze (dopo le località balneari). La crisi degli ultimi anni ha posto un freno alla crescita degli arrivi e delle presenze nelle città d'arte italiane sebbene dal 2000 al 2009 si sono registrati il 17,4% degli arrivi e + 12,9% delle presenze.

La tendenza però è quella di una riduzione della durata della vacanza che supera poco + i 2 giorni e mezzo. Di fronte ad una così significativa crescita degli arrivi, occorre interrogarsi sul motivo della riduzione delle permanenze.

Anzitutto, il fatto che in termini di arrivi le località d'interesse storico artistico superano la destinazione balneare, dipende sia dal minore numero di giorni di permanenza (la vacanza cosiddetta "mordi e fuggi"), sia dal più ampio periodo di tempo in cui è possibile fruire di questo tipo di vacanza, a differenza appunto del turismo balneare dove gli arrivi si concentrano su pochi mesi dell'anno.



In secondo luogo, la riduzione della durata media del soggiorno è sicuramente correlata alla diminuita capacità di spesa delle famiglie causata dalla crisi economica che nel 2009 ha visto la punta più acuta, ma che non può dirsi superata nei diversi paesi europei e negli USA, vista la stagnazione/riduzione dei livelli di occupazione e di consumo delle famiglie. Anche se questa causa interessa tutta la filiera dei segmenti turistici.

In terzo luogo, il diverso andamento di arrivi e presenze può non dipendere soltanto da una fase congiunturale causata dalla crisi economica-finanziaria, ma anche da un mutamento delle preferenze e delle tendenze del turista.

Infatti, da almeno 10 anni a questa parte, la domanda di turismo culturale si è profondamente modificata: oggi i turisti culturali sono più interessati alla cultura sia del proprio territorio che degli altri luoghi. Uno dei nuovi fenomeni dal lato della domanda di turismo culturale è la diffusione, in Italia e in Europa, del cosiddetto «*city break*», vale a dire “*fuga breve dalla città verso altre città*”, una specie di vacanza lampo, espressione del senso avventuroso di rottura ed evasione dalla quotidianità allo scopo di fruire dei patrimoni o partecipare ad eventi culturali di altre città. I *city break* sono l’espressione del concetto contemporaneo di vacanza: più soggiorni e meno durata. Lo sviluppo di questa tipologia d’offerta è poi fortemente agevolato dalla moltiplicazione delle offerte di trasporto (linee aeree low cost) e di eventi culturali.

Data la indubbia potenzialità che esprime la crescita del turismo culturale, sarebbe opportuno porre in essere sempre più azioni che favoriscano l’allungamento del periodo di presenza. A tal fine si deve lavorare per percorsi che consentano una differenziazione, mediante la creazione di circuiti mirati, con costruzione di pacchetti ad hoc, a basso costo che evitino l’alta stagione comprendenti Località meno note e personalizzati su *target* specifici (per esempio anziani, studenti, famiglie, ecc)-

Una ulteriore caratteristica della domanda di turismo culturale in Italia riguarda la provenienza dei turisti. La maggioranza di essi proviene dal continente europeo e dalla stessa Italia, infatti: 6 turisti su 10 sono italiani, a dimostrazione del fatto che la nostra nazione può godere dei benefici effetti di un turismo di prossimità, cioè di quella consistente quota di flussi proveniente da regioni vicine.

Nel tempo, però, il peso rappresentato dall’Italia fra i mercati di origine della domanda turistica è andato riducendosi a favore della componente straniera in crescita grazie, soprattutto, alla forte attrattività delle nostre città d’arte.

Alcuni dati, tratti da ISTAT, indicano che fatto 100 il flusso delle presenze dei turisti stranieri, nel 2009 oltre 1/3 si concentra nelle città d’arte.

Le città d’arte italiane, frequentate nel 2010 da oltre 20 milioni di nostri connazionali, hanno riscosso un enorme successo soprattutto fra i turisti provenienti da Lombardia, Lazio e Campania.

Rispetto ai mercati esteri di provenienza, invece, nel 2010, le città d’arte rappresentano una meta particolarmente importante per i turisti provenienti dal Giappone, dagli Stati Uniti e dalla Spagna.

In questi tre paesi, infatti, le città d’arte sono al primo posto tra le attrattive della destinazione Italia, accogliendo, così, tra il 63% e il 70% del totale delle presenze giapponesi, statunitensi e spagnole nel nostro Paese. Anche se nel 2001 dal Giappone a causa della nota tragedia sismica gli arrivi sono alquanto diminuiti.

La Germania, che pure rappresenta il principale mercato europeo d'origine della domanda turistica generale per il nostro paese, in termini di percentuale di presenza nelle città d'arte sul totale di presenza in Italia registra il 27,8%.

Un dato interessante tratto sempre dal Rapporto sul Turismo 2010 dell'ONT è quello relativo alla spesa dei viaggiatori in Italia: fatta pari a 100 tale spesa (in assoluto pari a 15,7 miliardi di euro), ben il 51,4% nel 2009 e 52,5% nel 2010, è concentrata nelle città d'arte.

Tra il 2010 ed il 2009 la spesa degli stranieri nelle città d'arte è aumentata ulteriormente di +4,4%.

Alcuni dati provvisori segnalano che anche nel 2011 il turismo verso le città d'arte sta segnando ulteriori incrementi. Infatti, secondo l'ONT, l'occupazione delle camere degli esercizi ricettivi nelle città d'arte, dopo un inizio d'anno in leggera diminuzione rispetto allo stesso periodo del 2010, ha mostrato andamenti positivi con particolare riguardo al mese di agosto 2011, in crescita del 2% rispetto allo scorso anno.

Prima di concludere vorrei però rispondere a qualche curiosità sull'identikit del turista culturale.

Innanzitutto se distinguiamo i turisti per sesso, vediamo che il 53% sono uomini; le donne invece rappresentano il 46%. Il turista culturale è relativamente giovane il 56% ha meno di 40 anni. Riguardo il titolo di studio: il 26,8% degli italiani sono laureati; mentre gli stranieri laureati sono il 31,6%. Si rileva, infine, che oltre 6 turisti su 10 sono sposati ed il 41,2 ha figli. Per quanto riguarda, inoltre, le motivazioni che spingono il turista a scegliere la vacanza culturale vi sono poi significative differenze tra italiani e stranieri.

Infatti, per i primi, la motivazione legata ad interesse per il patrimonio artistico monumentale è segnalata dal 19% dei casi; mentre per gli stranieri la percentuale sale al 34,3.

Al contrario, la motivazione indotta dalla "bellezza dei luoghi" è segnalata dal 24% degli italiani e dal 13% di stranieri. Per gli italiani, infine, ha rilevanza la città come posto ideale per riposarsi, mentre per gli stranieri le ulteriori motivazioni più significative sono: "il desiderio di vedere un posto mai visto" e lo "shopping" del made in Italy. Le regioni invece, cosiddette specializzate e che attraggono più turisti, sono: il Lazio, il Veneto, la Toscana, la Lombardia e l'Umbria come notiamo, nessuna regione del sud, nonostante i grandi patrimoni artistici e bellezze naturali, non figura nelle prime posizioni, anche se attualmente la situazione sta mutando, infatti ad esempio la Puglia sta registrando un notevole sviluppo turistico, sia sul balneare che sul culturale, grazie anche alla significativa politica di promozione del proprio territorio.

Questo, in sintesi, è il quadro del turismo culturale in Italia. Ne emerge con evidenza la sua reale potenzialità quale fattore di sviluppo e crescita per il Paese.

## **Mezzogiorno e beni culturali. Caratteristiche, potenzialità e policy per una loro efficace valorizzazione, *Presentazione del Rapporto - di Salvio Capasso e Olimpia Ferrara***

### **Intervento di Salvio Capasso<sup>85</sup>**

Desidero innanzitutto esprimere i nostri ringraziamenti per la vostra presenza e portare i saluti del Direttore generale di [SRM](#)<sup>86</sup>, Massimo Deandreis. Sono Salvio Capasso, responsabile dell'area ricerca economica e no profit di SRM, un centro studi nato nella struttura del Banco di Napoli come ufficio studi e dopo le fusioni con San Paolo e Intesa è divenuta una struttura a se stante di tipo non profit sostenuta da una struttura associativa. I nostri associati sono le principalmente le Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo e la Fondazione Banco Napoli ma sviluppiamo progetti di ricerca anche con altri istituti e col mondo accademico. Il nostro obiettivo è contribuire alla diffusione della conoscenza e della cultura economica, rendendo disponibili informazioni ed elaborazioni che possano creare valore aggiunto nel tessuto economico e sociale del Mezzogiorno, nella sua dimensione europea e mediterranea. Abbiamo inoltre attivato un Osservatorio Permanente sull'Economia del Mediterraneo per monitorare il grado ed il livello di sviluppo delle relazioni e degli scambi.

Perché siamo arrivati a fare uno studio sul turismo culturale? In realtà è un percorso di ricerca che parte nel tempo<sup>87</sup> e che ha un sua logica legata al fatto che siamo interessati da un lato a capire dove le cose avvengono; quindi cercare sempre di contestualizzare e mappare le situazioni prima di poter discutere degli orientamenti di sviluppo. Molto spesso infatti, si parla di tematiche e programmi relativi al territorio che non si riesce a comprendere dove effettivamente queste vadano a cadere, a portare i loro effetti. Specialmente in contesti quale il turismo-beni culturali che hanno una diffusione e una frammentazione, una distribuzione sia territoriale e sia di competenze. L'analisi che abbiamo sviluppato infatti parla di un turismo fortemente delocalizzato in termini di competenza, mentre è accentrato sulla gestione dei beni culturali. E questo è un altro problema importante da tenere sempre in conto quando si cerca di mettere insieme i due fenomeni.

Ho detto che questo è un percorso di ricerca perché, può sembrare strano, ma siamo partiti, tempo addietro, dalle filiere produttive, dalla mappatura delle filiere produttive, non quindi distretti o aree produttive. Vi domanderete cosa c'entra col turismo. In realtà, come è stato detto, ma ormai è un dato di fatto, il turismo è un'industria a tutti gli effetti, fa servizi, fa manifattura e quindi è una componente importante. Abbiamo poi fatto un

---

<sup>85</sup> Ricamatore SRM.

<sup>86</sup> SRM realizza studi, analisi e ricerche per contribuire alla diffusione della conoscenza e della cultura economica, e per creare valore aggiunto nel tessuto economico e sociale del Mezzogiorno, nella sua dimensione europea e mediterranea. Gli studi e le riviste sono consultabili sul sito [www.sr-m.it](http://www.sr-m.it)

<sup>87</sup> [Le filiere produttive meridionali: competitività innovazione e sentieri di sviluppo](#), Giannini, 2006; [Turismo & Mezzogiorno. Caratteristiche strutturali, potenzialità e dinamiche competitive dei Contesti Turistici Meridionali](#), Giannini, 2009; [Mezzogiorno & Beni Culturali. Caratteristiche, potenzialità e policy per una loro efficace valorizzazione](#), Cuzzolin, 2011.

secondo passaggio di approfondimento che è una vera e propria mappatura del turismo ovviamente incentrato, nel nostro caso, sulle regioni meridionali, ma che aveva nel contesto nazionale il suo riferimento principale, e abbiamo individuato 180 comuni (del Mezzogiorno) che possiamo ritenere turistici, almeno in un contesto – ricordiamo sempre che si parla di potenzialità del turismo, ma sono d'accordo con la dottoressa Nacca, in realtà il turismo nel Mezzogiorno, (la somma di tutti i turisti nel Mezzogiorno) non raggiunge i livelli del Trentino o del Veneto. Quindi, parliamo sempre di potenzialità poichè il Mezzogiorno, ad oggi, non è *turistico*. Contrariamente a quanto si possa pensare, da nostri studi, ma anche da altri, la risorsa mare, in realtà, è quello meno produttore di ricchezza aggiunta. Ed è questo un primo indicatore del lungo lavoro che attende il Mezzogiorno per cominciare a parlare di *offerta turistica*.

La ricerca sviluppa prima il tema del turismo nel suo complesso, e poi affronta il tema più legato alla valorizzazione, al tentativo di verificare come, in che modo si possano salvaguardare le identità e le caratteristiche dei singoli beni (basti pensare alla numerosità e frammentazione di tutti i beni che abbiamo); per poi andare a cercare di trovare un nesso, un passaggio all'aspetto economico, cioè al valore dell'area nel suo complesso, dal territorio e ai residenti.

Questo percorso di ricerca in realtà sta continuando, nel senso che abbiamo prodotto il libro con una serie di dati, poi siamo andati avanti e anche in questa presentazione vorremmo portare un ulteriore dato di analisi che riguarda la capacità che ha il turismo di attivare ricchezza. Abbiamo tentato di farlo attraverso un dato regionalizzato e per ogni caratterizzazione e, peraltro, anche cercando di differenziarlo per tematismo.

Questa ricerca ci ha portato a misurare (nel senso di vedere veramente, esprimere il valore in termini quantitativi - per quanto sia possibile) ossia del valore che ha, per esempio, un turismo di carattere culturale o prevalente culturale sull'economia complessiva di una regione o di un'area rispetto a un turismo di tipo balneare, più stanziale eccetera. Questa è la logica della presentazione. Una logica dove adesso si parla della nuova TAC (tessile abbigliamento e calzature), il vecchio settore moda italiano che ha portato a conoscere l'Italia nel mondo e che adesso sta avendo una serie di problemi legati specialmente ai livelli medio bassi di produzione.

Adesso si parla della nuova TAC 2.0 che sarebbe il turismo, l'agricoltura e la cultura, l'enogastronomia, si parla di identità delle singole regioni. L'obiettivo di fondo della ricerca che presentiamo oggi, è duplice, da un lato cercare quantitativamente e geograficamente di localizzare dove effettivamente c'è turismo culturale, quali sono i comuni – nel nostro caso nel Mezzogiorno – ma è una metodologia che si può sicuramente sviluppare a livello nazionale, e quali le caratterizzazioni (o tematismi); abbiamo rivisitato la piramide che la WTTC fece nel 2001 sull'industria turistica in senso lato, arrivando alla constatazione che il turismo genera una economia diretta, e un polo indotto per il quale si stimano delle ricchezze e delle produzioni di valore aggiunto molto elevato. Abbiamo cercato di riproporla per il turismo e per la valorizzazione dei beni culturali, ricordandoci che i beni culturali, e le diverse identità culturali presenti in Italia, sono la forza e la riconoscibilità dell'Italia nel mondo.

Si diceva che l'Italia, giustamente, è nella percezione esterna uno dei primi paesi che uno straniero vorrebbe visitare, ma proprio perché sa che ci sono diverse cose, è un paese da esplorare. Il problema di fondo, che è un problema di immagine, perché questo è un

settore che risente molto della percezione esterna che si ha del paese e delle singole regioni, ovviamente; ed è un problema che nasce già nella percezione dei cittadini che vi vivono. Ogni regione o nazione ha le sue caratterizzazioni, però, poi, molto spesso il problema italiano deriva da un mancato riconoscimento del cittadino con i propri beni culturali: non li vive, o molto spesso li vive senza neanche la consapevolezza che li sta vivendo; in alcuni sondaggi ricorre la risposta “non ho visitato...” probabilmente lo fa tutti i giorni, perché entra tutti i giorni nella chiesa del Duomo di Napoli, ma non lo riconosce come bene culturale, è semplicemente la sua chiesa; probabilmente questo genera poi quella incapacità dal basso e poi anche dall’alto ovviamente, di governance di una gestione integrata ed in rete dei beni ambientali e architettonici italiani.

Incrociamo, nel corso delle analisi dati disparati<sup>88</sup>. Adesso dovrebbe uscire il nuovo *conto satellite*<sup>89</sup> e quindi dare un po’ di sistematizzazione a tutte le fonti, tutte valide perché scientificamente hanno tutte un fondamento; il problema è che partono tutte da assunti diversi e quindi definizioni diverse di cosa è una filiera culturale, di cosa è un’industria culturale e quindi noi non li abbiamo semplicemente elencate per fare confusione ma per dare l’idea della difficoltà anche di affrontare il tema turistico già a livello di governance. La questione della governance ci è sembrata, dato convalidato nelle interviste di campo, molto rilevante all’interno del processo di valorizzazione dei beni culturali e infatti è stato uno dei driver che abbiamo analizzato nella ricerca, perché c’è un problema legislativo, un problema di competenze, un problema di messa in rete dei Ministeri, delle regioni e del sistema pubblico, privato, non profit, civico. Però c’è anche un problema di scarsa conoscenza di numeri. I numeri non sempre sono l’elemento fondamentale, però è la base di tutto il discorso. Io devo sapere all’incirca dove mi trovo. Sappiamo qualcosa; sappiamo che siamo – e come avevo detto – all’esterno siamo tra i paesi con il maggior numero (in termini relativi) di beni da poter mostrare; e sono aumentati i siti Unesco rispetto a questo numero. Siamo un paese che produce PIL, cioè produce valore aggiunto in termini di cultura, così come la vogliamo dire in senso stretto, un PIL turismo culturale più ampio; comunque produciamo ricchezza. Lavoriamo in maniera differenziata nel paese, (città d’arte, località balneari, centri termali, storici, ecc); però diciamo che abbiamo una ricchezza effettiva. Parliamo di una realtà economica fortissima anche a livello proprio di semplice fatturato.

Per lo sviluppo delle nostre ricerche, come avevo accennato, il punto di vista del territorio, degli attori della filiera è fondamentale. Ricordo infatti un’intervista a un assessore qualche anno fa, pugliese, che ci disse: “Molto spesso l’assessore al turismo di un comune o di una regione è considerato l’assessore alle sagre, ai prosciutti e ai salami; e non l’assessore di un settore produttivo”. Questa citazione, sebbene, per fortuna, non sia

---

<sup>88</sup> **44** siti Unesco su 292 UE e 890 nel mondo.

Pil Culturale: **40** miliardi di euro (2,6% del PIL totale)

Pil Turismo culturale: **54** miliardi di euro (33% del PIL turistico\*)

Presenze Turismo culturale : **110** milioni (29% delle presenze turistiche)

Fatturato settore culturale e ricreativo :**104** miliardi di euro

V.A. beni e attività culturali: **17,6** miliardi di euro (10,5% della filiera culturale)

Occupati beni e attività culturali: **409.400** addetti (10,7% della filiera culturale)

V.A. filiera culturale: **167** miliardi di euro (12,7% del totale attività economiche)

Occupati filiera culturale: **3.838.600** addetti (15,4% del totale delle attività economiche)

<sup>89</sup>n riferimento all’ISTAT.

sempre veritiera, dimostra quanto sia difficile implementare per un piccolo comune e con la difficoltà anche di luoghi della rappresentanza, una politica integrata per il turismo.

Ma l'italiano ce l'ha la consapevolezza nelle sue regioni, nelle sue identità che veramente la cultura / turismo / enogastronomia è una ricchezza? Questo è un dubbio che noi ci siamo posti. Poi se andiamo a vedere il fatturato, la filiera cultura produce 167 miliardi, e qui parliamo di cifre enormi.

Tornando ai driver analizzati nella ricerca desidero ribadire che siamo un centro studi aziendale, non accademico puro; da qui ovviamente le differenze da una analisi di carattere accademico, di carattere bibliografico. La metodologia di SRM infatti parte dalla letteratura e poi approfondisce il tema in termini di analisi di domanda e offerta analizzando i drivers e la maggior parte dei fattori... i principali fattori che normalmente incidono nella definizione dell'obiettivo ottimale ed efficace di un settore; Non a caso la ricerca è supportata da un advisory board<sup>90</sup> con un'ampia base rappresentativa. In questo caso abbiamo analizzato la normativa che regola i beni culturali e il turismo; le infrastrutture materiali, cioè prima la accessibilità effettiva, (un esempio: arrivare a Napoli in crociera, e poi raggiungere Pompei in una maniera veloce e rapida) (un'impresa!)

Poi le infrastrutture, di cui poi il tema anche delle giornate qui a Lu.Be.C., in termini di formazione e innovazione di chi governa il processo ma anche di infrastrutture tecnologiche che sono fondamentali in questo campo e poi, quello che dicevamo prima, gli investimenti, altro driver, altro elemento importante, pubblico e privato. Gli investimenti non sono tantissimi e in ogni caso sarebbe tutto da verificare nell'utilizzo ottimale. Ciascun fattore è stato messo in campo e verificato attraverso interviste<sup>91</sup> ad operatori privilegiati

---

<sup>90</sup> *Emilio Fargnoli* (Presidente dell'E.B.I.T. - Ente Bilaterale dell'Industria Turistica), *Ludovico Solima* (Docente Economia e Gestione degli Enti Culturali, Seconda Università degli Studi di Napoli), *Nicola Spinosa* (Docente di Museologia e Storia del Collezionismo, Istituto Suor Orsola Benincasa di Napoli, ex Soprintendente Speciale ai beni storici, artistici ed etnoantropologici e per il Polo museale della città di Napoli), *Michele Trimarchi* (docente Economia della cultura Università di Bologna e direttore di ArtLab).

<sup>91</sup> *Luca Baldin* (Docente Gestione museale e delle istituzioni espositive, Università di Siena); *Martin Bethenod* (Amministratore delegato di Palazzo Grassi ex responsabile notti bianche di Parigi); *Carolina Botti* (Direttore centrale ARCUS); *Mario Bucolo* (Fondatore del portale sui musei e beni culturali "museumland.com"); *Annalisa Cicerchia* (Working Party on National Environmental Policies dell'OCSE); *Marina Annunziata Cipriani* (Direttore Museo di Paestum); *Loredana Conti* (Dirigente del settore dei musei e Soprintendente ai beni librari della regione Campania); *Antonio De Simone* (Archeologo; docente Università degli Studi di Napoli Suor Orsola Benincasa); *Andrea Ettorre* (Direttore servizio di comunicazione e promozione del patrimonio culturale MiBAC); *Francesco Escalona* (Presidente del Parco Regionale dei Campi Flegrei); *Francesca Ghedini* (Direttore dipartimento di archeologia, Università di Padova); *Daniele Lupo Jallà* (Direttore servizi museali della città di Torino ed ex presidente ICOM Italia); *Alessandro F. Leon* (Presidente del Cles - Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro dell'economia e dello sviluppo), *Luca Manzo* (ICOM Campania); *Lorenza Mochi Onori* (Soprintendente Speciale ai beni storici, artistici ed etnoantropologici e per il Polo museale della città di Napoli); *Massimo Montella* (docente Economia e gestione dei beni culturali, Facoltà di Beni Culturali, Università degli Studi di Macerata); *Maria Luisa Nava*, Soprintendente dei beni archeologici Salerno, Benevento, Avellino e Caserta; *Antonio Paolucci* (Direttore Musei Vaticani); *Antonia Pasqua Recchia* (DG per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale MiBAC); *Philip Rylands* (Direttore Peggy Guggenheim Collection, Venezia); *Franco Salvatori* (Presidente della Società Geografica Italiana); *Valeria Sampaolo* (Direttore Museo Archeologico di Napoli); *Pasquale Lucio Scandizzo* (Docente di Politica economica e finanziaria, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Roma Tor Vergata); *Nicola Spinosa* (Docente di Museologia e storia del collezionismo, Istituto Suor Orsola Benincasa di Napoli; ex Soprintendente Speciale ai beni storici, artistici ed etnoantropologici e per il Polo museale della città di Napoli); *Michele Trimarchi* (docente Economia della cultura, Università di Bologna e Direttore di ArtLab); *Mariella Utili* (Direttore Museo Capodimonte); *Francesca Velani* (Vice Direttore Promo P.A.); *Giuliano Volpe* (Rettore Università di Foggia, Docente di archeologia cristiana e medioevale).

di tutta Italia con l'obiettivo di rintracciare dal vivo le esigenze del sistema ma anche le modalità con cui viene vissuto. Questo è giusto per mostrarvi come il risultato non sia una analisi nostra nel senso autoreferenziale ma abbiamo cercato, abbiamo dato un ampio spettro sia nella logica della "conservazione, manutenzione ottimale e gestione dell'esistente", ma anche poi nel problema della valorizzazione, cioè del management necessario per la gestione del fenomeno. Adesso lascio la parola alla dottoressa Olimpia Ferrara che ha coordinato il lavoro.

## **Intervento di Olimpia Ferrara<sup>92</sup>**

Buongiorno, grazie a tutti, grazie a Lu.Be.C. e in particolare alla dottoressa Velani e allo staff che ci ha ospitato. Prima di tutto perché abbiamo fatto questa ricerca nel Mezzogiorno? Perché nel Mezzogiorno diversamente alle altre aree del paese si crea un'afasia tra quella che è l'offerta dei beni culturali e quella che è la domanda dei visitatori. Quindi a una percentuale di offerta pari al 35% corrisponde una domanda di visitatori di beni culturali più bassa, cioè intorno al 24%. Questo non vuole dire che deve calare l'offerta; anzi, siamo contentissimi di avere un patrimonio così ampio, ma di migliorare la domanda.

Questi<sup>93</sup> sono alcuni numeri del Mezzogiorno che mostrano come il Mezzogiorno vale di meno in termini di PIL nell'ambito del culturale, che c'è un'afasia tra domanda e offerta e una forte concentrazione di visitatori in alcune regioni, fundamentalmente in Campania e in Sicilia e poi segue la Puglia.

L'altro elemento importante che volevo stressare oggi è: dov'è la cultura nel Mezzogiorno? Quindi abbiamo operato con una analisi statistica che si unisce alla precedente analisi statistica che è stata fatta sul turismo; per cui l'analisi statistica ha individuato nel Mezzogiorno 712 comuni con almeno un attrattore culturale. Sono il 25% dei comuni del Mezzogiorno, quindi un quarto sono attrattivi culturalmente; di questi soltanto 197, che pure sono una percentuale alta, ma rispetto al totale più bassa, quindi il 10% sono comuni a valenza culturale. Incrociando, quindi è la fascia centrale che vedete nel grafico. Incrociando le due analisi del culturale e di quella turistica, abbiamo visto che ci sono 115 comuni turistico culturali, altri con elevata attrattività culturale e poi ci sono comuni con scarsa attrattività culturale. Vuol dire che c'è comunque un nesso attivo tra cultura e turismo. La cultura genera il turismo nel Mezzogiorno e anche in Italia ovviamente; il turismo è funzionale alla cultura.

L'offerta culturale meridionale dei comuni analizzati è prevalentemente non statale, dove per non statale si intende degli altri enti (religiosi e privati). La maggior parte di questi 712

---

<sup>92</sup> Ricercatrice SRM.

<sup>93</sup> Alcuni numeri dei Beni culturali nel Mezzogiorno

Pil Turismo culturale meridionale pari al 9,2% del PIL turistico (contro il 33% dell'Italia); Presenze Turismo culturale : 7,6% delle presenze turistiche (contro 29% dell'Italia)

Offerta di siti culturali (Musei, Monumenti e aree archeologiche e circuiti museali) nel Mezzogiorno - peso su Italia: 34,4% (contro 40,2% del Centro e 25,4% del Nord).

Domanda dei visitatori nel Mezzogiorno - peso su Italia: 21,8% (contro 54,4% del Centro e 23,7% del Nord).

Forte concentrazione di visitatori in alcune regioni. In particolare nel Mezzogiorno spiccano la Campania (con 5,7 milioni di visitatori – II° regione d'Italia dopo il Lazio), la Sicilia (3,5 milioni) seguita, a distanza, dalla Puglia (0,45 milioni).

comuni è caratterizzata dalla presenza di musei. La nostra ricerca vuole offrire un quadro chiaro dell'offerta, vuole mostrare tutte le strutture, sia quelle statali che quelle non statali, quindi è un elemento aggiuntivo di novità, forse, rispetto ad altre, e quale può essere la struttura prevalente?

Questa tabella<sup>94</sup>, mostra un approfondimento ulteriore sulla mappatura che è stata fatta, quindi sono stati individuati i Cluster turistici. Nell'ultima riga si vede la totalità dei comuni, dei 197 comuni, e come sono articolati; quindi come in realtà la composizione dell'offerta meridionale è diversificata. Si concentra nelle regioni maggiormente evidenziate, quindi in Campania e in Sicilia. Ci sono diverse realtà, dei cluster che sono effettivamente turistici/culturali; vuol dire che – emerge – che il numero dei visitatori è legato all'attrattività del territorio. Quindi c'è un legame stretto, forte tra turismo e cultura; c'è una chiara vocazione turistica in questo caso.

Nel secondo caso, quindi nei cluster turistici pluritematici, in cui si vede che spicca la Sardegna, si evidenzia che ci sono anche altri tematismi, che la cultura si lega anche alla enogastronomia, al balneare, al portuale; poi ci sono delle località che sono effettivamente note a livello culturale ma hanno i numeri per essere anche potenzialmente turistiche, quindi per esprimere una turisticità maggiore. Nell'ambito di questo gruppo ci sono dei comuni satelliti, cioè comuni che si appoggiano ad altre realtà; come Pompei, è sicuramente culturale, è nota in tutto il mondo ma non riesce a generare un'offerta turistica di per sé perché non ha gli elementi di base per poterlo fare. Per cui da questa differenziazione così ampia, questa articolazione territoriale così forte, cosa emerge? Che le policy fatte a livello locale devono essere differenziate. Quindi se c'è una turisticità elevata occorre promuovere una destagionalizzazione maggiore, nuovi eventi e network, cercare di rendere i comuni satellite dei comuni autonomi e rendere quelli che sono potenzialmente turistici, effettivamente turistici.

L'altro elemento è: come siamo arrivati a svolgere questa analisi?

L'analisi è, come abbiamo visto prima, sia una analisi desk, quindi fatta a tavolino con la collaborazione di diverse università, e sia un'analisi field, quindi svolta attraverso le interviste. L'analisi desk è stata fatta tenendo conto di quella che è la metodologia di Porter, quindi di quelli che possono essere gli elementi di base che possono incidere sui beni culturali e sulla filiera culturale, quelli che sono gli elementi esogeni, esterni che per noi sono la normativa, le infrastrutture, la finanza pubblica e privata e la governance intesa sia come governance territoriale che come governance interna.

Per quanto riguarda la normativa, l'analisi che è stata fatta cosa mostra? Che a partire dal 2000 l'attenzione del legislatore è sempre più rivolta non solo alla tutela ma anche allo sviluppo economico e in questo si inquadra il decreto legislativo del 2004, quindi il Codice dei Beni culturali del 2004. Come diceva Cassese, l'attenzione qual è stata, quale dovrebbe essere? Se c'è sviluppo economico c'è maggiore denaro e quindi c'è anche la possibilità di tutelare meglio.

---

<sup>94</sup> Cluster turistici culturali Cluster turistici pluritematici Località culturali «potenzialmente» turistiche Località culturali con scarsa attrattività turistica Tot.

Località culturali Abruzzo 14 1 6 21 Basilicata 3 4 7 Calabria 1 4 5 3 13 Campania 7 20 11 11 49 Molise 3 2 2 7 Puglia 5 11 8 3 27 Sardegna 22 3 25 Sicilia 11 14 12 11 48 MEZZOGIORNO 24 91 46 36 197 Fonte: SRM – [www.sr-m.it/ricerche](http://www.sr-m.it/ricerche) (<http://www.sr-m.it/le-ricerche/9-2.html>)



Inoltre, si comprende anche l'apertura del legislatore verso le nuove esigenze della Comunità, le nuove attenzioni della Comunità Europea. Perché la Comunità Europea investirà sui beni culturali? Perché considera elemento innovativo quei contenuti, servizi innovativi che sapranno creare, come nuovi processi e nuovi prodotti.

Fondamentalmente, come vedete nelle slide, noi abbiamo pubblicato la valutazione che invece gli intervistati hanno dato della materia. Mentre nella precedente slide, quindi quella sulla normativa, in realtà la normativa viene promossa dall'analisi interna di coloro i quali lavorano per i beni culturali; per quanto riguarda le infrastrutture gli intervistati hanno espresso un parere abbastanza negativo. C'è ancora molto da fare.

Perché l'accessibilità, perché le infrastrutture sono importanti? Perché se c'è una maggiore accessibilità c'è anche un minore costo di chi visita i beni culturali, un minore costo in termini anche di tempo, anche in termini di costo effettivo e anche di possibilità di estendere la visita. Inoltre dobbiamo dire che il turista culturale è un turista sofisticato che si pone in posizione intermedia tra quello molto esigente del turismo d'affari, e quella balneare, per cui se c'è una migliore accessibilità ci sarà anche la possibilità di espandere la domanda, quindi di creare nuova domanda.

Quale aspetto ancora è stato evidenziato? Proprio il nesso tra infrastrutture e beni culturali, perché la domanda di trasporto generata dai beni, non è legata esclusivamente al turista ma è funzionale anche ai residenti. Poi nella ricerca sono presenti, per il Mezzogiorno, anche degli esempi di miglioramento infrastrutturale.

Veniamo a un altro elemento importante che è la finanza. La finanza pubblica per il Mezzogiorno e le politiche di sviluppo che sono state poste in essere. Al comparto sono state destinate risorse complessive per un miliardo e tre (euro). In realtà di questi soltanto l'8,7% ha registrato pagamenti. E gli interventi che sono stati fatti sono soltanto 22 su 310. Però il segnale che abbiamo dato, sono state rimandate, secondo noi, le politiche di sviluppo perché ci sarà sicuramente negli anni a venire, quindi nella parte finale della programmazione, un miglioramento.

Altro elemento fondamentale è stata l'analisi della finanza privata. La finanza privata, anche dalle interviste che sono state fatte, risulta poter essere un elemento aggiuntivo a quello pubblico. Importante è stato anche il ruolo sicuramente delle Fondazioni, minore il ruolo delle Fondazioni bancarie nel Mezzogiorno. Quindi cosa emerge? L'esigenza di fare sistema e di programmare azioni miste pubblico-private in ambito finanziario.

L'elemento veramente critico che è stato rilevato sia nell'analisi desk che nell'analisi field è la governance, perché se ci deve essere governance intesa come efficacia ed efficienza, efficiente ed economica amministrazione vediamo che questa non c'è, o almeno non c'è ancora, in parte perché è ignorata la caratteristica di fondo dei beni culturali dell'Italia, che è una stratificazione delle varie culture<sup>95</sup>.

Se questo però viene ignorato si riflette in maniera negativa su quella che è l'aspettativa del visitatore che non trova adeguate infrastrutture, servizi sufficienti; per cui rimane deluso dall'esperienza culturale. La governance è stata bocciata dagli intervistati perché essi pongono in evidenza che c'è una rigidità della gestione delle forme di entrata, quindi dei finanziamenti, non sono liberi di manovrare le risorse; non sono autonomi nella gestione del budget e non sono autonomi soprattutto nella gestione del personale di cui

---

<sup>95</sup>Si veda, per completezza della presentazione, l'intervista a Mochi Onori (Sovrintendente dei Beni Culturali).

dispongono. Per cui se la governance nel momento in cui si riducono le risorse diviene elemento strategico, diviene fondamentale agire mutuando, eventualmente, esperienze da altri settori, agire, per esempio, in rete, così come si sta cercando di fare nel manifatturiero, e mettere insieme quelle che possono essere le esperienze dei tre attori, cioè del pubblico, del privato e sicuramente del non profit.

La ricerca è andata avanti affiancandosi ad altre analisi che sono state fatte, in cui si è voluto valutare l'analisi di impatto. Quindi quanto vale questo settore, inteso come turismo culturale? Per ogni soggiorno aggiuntivo si attiva un PIL che è 70 euro nel culturale, a parità di spesa turistica, ed è 45 euro nel balneare puro. Vuol dire che il turismo culturale genera una ricchezza di una volta e mezza il turismo balneare puro. Nel Mezzogiorno questo effetto moltiplicativo è ancora maggiore. Il PIL generato dal turismo culturale è pari al doppio di quello del balneare. A questo risultato che quantifica, che dice quanto può effettivamente generare un settore di questo tipo messo a sistema, sono giunte anche altre ricerche; per esempio quella di Ambrosetti che ha rilevato che ogni 100 euro di incremento di PIL nel settore culturale genera nel sistema economico generale 249 euro di PIL. Quindi la spesa del visitatore attiva capitale e lavoro superiore perché la filiera del turismo culturale nasce e si completa all'interno del paese stesso, quindi attiva ricchezza per il paese stesso.

Per cui come possiamo concludere? Che secondo noi il turismo culturale è un business integrato, il business più integrato che ci sia purché si riesca a creare sinergia, quindi agire su quegli elementi esogeni di cui parlavamo prima, ma anche endogeni e quindi sulle infrastrutture, sul capitale umano (vedi la professionalizzazione delle risorse, e la generazione di reti o forme associate di servizi, ad esempio), sulle nuove tecnologie e sulla governance soprattutto. Per cui c'è l'esigenza di trovare un equilibrio tra innovazione ed esigenza di conservazione in cui si è ancora molto prudenti, e garantire il miglioramento di immagine; questo al fine di generare ricchezza proprio in termini di PIL. Grazie.

## La Regione Molise per il turismo culturale, di Emilia Petrollini<sup>96</sup>

Sì, certo, perché già le due relazioni sono state molto consistenti. La prima dello Stato chiaramente è ampiamente condivisa da me perché dare forma a dei contenuti che esistono nel nostro paese è quanto mai essenziale. Chiaramente dare una forma significa partire da un osservatorio e da dati il più possibile aderenti alla realtà.

Per quanto riguarda il secondo studio, lo condivido dal punto di vista finalmente uno studio per il Mezzogiorno. Però non ho ben capito se il Molise è Mezzogiorno o no; perché per una negatività nelle vostre slide, cioè non figurava proprio, non c'erano dati. Per altri aspetti non figurava. Quindi, va bene; ci metteremo d'accordo su questa identità regionale: siamo o non siamo Sud? Ci piace essere considerati gente del sud che guarda all'Europa, chiaramente e anche al mondo.

Il titolo della nostra relazione è "Formare per accogliere", era stato affidato al direttore della nostra Fondazione Molise Cultura. Io invece sono il direttore dell'assessorato regionale alla cultura e sport. Nella nostra regione si è voluto, in un primo momento erano Enti Locali e cultura; in una fase di riorganizzazione delle strutture amministrative si è deciso cultura e sport. Io prescindo molto da queste organizzazioni amministrative; per me è molto importante, chiaramente come direttore di un servizio regionale, il contenuto del servizio, cioè quello che si intende fare, come si intende portarlo avanti e soprattutto la progettualità. E a questo il nostro governatore, il senatore Angelo Michele Iorio, confermato da qualche giorno, per la terza volta, quale governatore della regione Molise, ha prestato molta attenzione. Infatti la cultura è una sua delega e non l'ha delegata. Praticamente l'ha tenuta per sé perché intende puntare per la regione Molise - e io chiaramente vi parlo della nostra esperienza perché credo sia questo il mio ambito di intervento - come regione ha voluto puntare sullo sviluppo della regione attraverso le peculiarità e le specificità del territorio. Io non sono molto d'accordo sul fatto che le sagre siano mangiare bene; no, possono essere anche tradizione e tradizione significa cultura. Quindi si viste da questo punto e da questa angolazione, possono servire chiaramente ad essere un'attrattiva del territorio. Anche perché è l'attrattiva più vivace, è l'attrattiva che più attrae, senza ripetizione di termini.

Ritornando al discorso "formare per attrarre" e per fare turismo e cultura insieme la nostra regione si è organizzata con il Formet, proprio con la Presidenza del Consiglio dei ministri. Questo per dare valenza ai rapporti istituzionali, interistituzionali e per dare valenza e anche concretezza all'azione formativa. Con il Formet l'assessorato alla cultura ha stipulato una convenzione per formare progettisti questa volta. Non abbiamo bisogno solo di guide turistiche, solo di accompagnatori, solo di albergatori. Abbiamo una rete di alberghi diffusi. La nostra Giunta parla. I vari aspetti... non è considerato l'assessore al turismo meno di quello alla cultura e più di quello alle attività produttive. È una Giunta che in questi anni ha cercato di ragionare e lo dimostra anche il risultato sul territorio, diciamo soprattutto un risultato elettorale; una Giunta premiata per ben tre volte vuol dire che piace alla regione Molise che conferma questi risultati; risultati che sono stati di albergo diffuso nelle zone più... Questa è Pietra Abbondante. È chiaro che Pietra Abbondante merita una pausa perché è stato non solo recuperato ma anche valorizzato. Io devo

---

<sup>96</sup>Regione Molise. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

contestare per forza i dati della SRM, non può non figurare un sito archeologico di questa portata in uno studio sul Mezzogiorno, a meno che non ci abbiate ritenuto Mezzogiorno. E questo però ci dispiace perché noi ci sentiamo fortemente appartenenti ad una identità culturale: il Regno delle due Sicilie eravamo anche noi. Allora che figuri la Sicilia, che figuri la Campania e questo pezzetto di Molise, sia pure di trecento mila abitanti, non esista in uno studio ma stiamo vedendo cosa significa Molise.

Ritornando all'argomento, non voglio staccarmi molto dal "formare per fare cultura", sono stati selezionati, tra laureati in beni culturali, scienze politiche – infatti la dottoressa Minichiello ha partecipato a questa azione del Formet – formativa in un primo momento ma poi operativa perché i ragazzi laureati selezionati insieme al Formet dalla regione sono stati utilizzati in parte dalla Fondazione Molise cultural, e in parte dall'assessorato regionale per progettare cultura. Progettare cultura vi dirà proprio la dottoressa Minichiello, un esempio, quattro o cinque schede progettuali le abbiamo portate, ma significa per noi specificare il territorio, nel senso che le nostre attività vanno dai festival al folk, al jazz. Abbiamo fatto un po' di "amuine", come ha detto il relatore precedente, nel senso che abbiamo buttato tutto quello che avevamo su un tavolo e adesso stiamo cercando di procedere con ordine; non dico scientifico ma sicuramente con passione per le nostre cose e con, speriamo, oculatezza, nel senso di scegliere veramente le cose che qualificano il nostro territorio e che ce lo fanno esportare; è questo che vogliamo fare. Non aspettiamo soltanto che vengano gli altri da noi con le carrellate, come diceva l'assessore al turismo, magari ad invadere. No, non vogliamo un turismo invasivo; vogliamo un turismo di nicchia perché quello possiamo consentirci, intanto perché siamo piccoli, pochi e - avrebbe detto il direttore della Fondazione – presuntuosi. Tre "P"; ma presuntuosi in senso positivo, orgogliosi di quella che è la nostra identità, in questo senso. Abbiamo anche il petrolio. Ecco; il nostro petrolio possono essere le tradizioni. Non si è ricchi solo di petrolio. Io penso che la cultura vale bene un barile di petrolio; un castello forse molto di più.

Quindi, ritornando al discorso "specificità del territorio", abbiamo cercato di organizzarlo con degli accordi di programma con i comuni o con le province dal punto di vista amministrativo, in modo che le azioni non sono calate dall'alto, dal governo regionale, ma sono condivise con i Sindaci oppure con i presidenti delle province. Quindi con questi accordi di programma che ci consente una legge regionale specifica, noi concordiamo quelli che sono gli eventi del territorio. Abbiamo avuto fino a tremila eventi, abbiamo speso anche 6 milioni di euro sul nostro territorio. Ma io ritengo che sia stato molto vivacizzato. L'ultima nostra uscita, per ritornare al concetto di uscire anche noi dal territorio per portare le nostre cose ad altri, è stata Assisi. Assisi con san Francesco; toccava a noi portare l'olio. Non abbiamo portato solo l'olio, abbiamo portato anche i misteri, oltre ai doni i misteri. I misteri sono una tradizione seicentesca di Campobasso, sono degli ingegni di Paolo Saverio di Zinno, hanno degli angeli veri su questi ingegni e sfilano per le strade al suono di una banda musicale. Perché "quando la banda passò", ci piace tanto perché rievoca le nostre strade e le nostre piazze, i nostri piccoli borghi che stiamo vedendo, che sono fatti anche di 200 abitanti. Quindi noi abbiamo bisogno di eccellenze da valorizzare per attrarre.

Abbiamo un gruppo di persone già formate per progettare questo tipo di attrazioni, ma soprattutto abbiamo i contenuti da dare, chiaramente dobbiamo svilupparli in modo scientifico e con l'aiuto delle organizzazioni culturali, degli studi che ci nominino per quello

che siamo – non ci sottointendano – e soprattutto di occasioni come il Lu.Be.C. perché sono vetrine di presentazione per tutte quelle che sono le nostre attività. Voglio ricordare anche il respiro della montagna; noi lo chiamiamo così. Sono le nostre zampogne; e Piero Ricci è un'eccellenza della nostra cultura popolare. Io da poco ho voluto che la regione aderisse alla rete italiana di cultura popolare perché credo nelle reti, credo nelle vicinanze, credo nello sviluppo comune che è anche una economia di spesa, non è soltanto... e poi perché valorizzare un aspetto di una regione significa nulla se non c'è l'attenzione verso questo bene di altri. Non siamo nessuno se non siamo capaci di attrarre attenzione e di portare quella che è la nostra esperienza al servizio e a beneficio di chi ci ascolta. Crediamo molto in questi concetti. Quindi abbiamo sviluppato per mettere ordine nel cassetto e in tutto quello che abbiamo buttato sul tavolo, delle azioni di folk; c'è il Matese Friend Festival che pure se ha il nome inglese... sì, qualche nome inglese ce lo siamo consentiti; ma tanto per restare nel clima dell'internazionalizzazione; però si tratta pur sempre del matese, quindi dei respiri della montagna, dei gruppi folk ai piedi di queste nostro monte che poi condividiamo con la Campania, perché l'altro fronte matesino è campano; praticamente c'è questo festival estivo che raccoglie i principali gruppi folkloristici dai Dragoni del Molise, dal Rumaccature di Carpinone; veramente folk puro. È sempre Piero Ricci che con questo accoppiamento di arpa, zampogna, pianoforte, mandolini, è una musica, è un complesso che si chiama Ecletnica Pagus proprio per dare il senso della vivacità e di quello che si può fare tra passato e futuro; e come mettere insieme i suoni della tradizione anche con il jazz, perché in un castello proporre un festival jazz, come il castello di Monte Roduni che poco fa abbiamo intravisto, è un appuntamento che ormai si ripete negli anni, e avere un Simone Sala che in questi giorni è a Hollywood, significa che qualche eccellenza in questi anni siamo riusciti a valorizzarla. Quindi siamo pronti per accogliervi, siamo pronti per uscire. Io avrei mille cose da dirvi, però non posso prendere il tempo di tutti, non voglio, non desidero.

Abbiamo anche una legge sugli ecomusei, perché io credo al discorso che è stato fatto poco fa che il territorio va valorizzato. Ormai il concetto di museo chiuso in uno spazio non esiste più. Siamo nel mondo delle nuove tecnologie, è meraviglioso vedere quel volo di farfalle in questo momento, che riesce a creare la tecnologia e che supera il vero a volte. Non si sa più cosa è vero e cosa è finto. E questo è un passo che in modo deciso va utilizzato; perché entrare in questi ambienti, in queste montagne, con una tridimensione significa viverle e soprattutto avere il desiderio poi di vederle vive e vere, quindi io condiviso molto questa tecnologia.

Ritornando agli ecomusei, stiamo cercando di valorizzare un piccolo borgo di 200 anime, con un museo all'aperto per renderlo questi sono i nostri metodi. Più piccolo è e più grande è l'azione che va incentrata per lo sviluppo di quel territorio. Vi ringrazio molto dell'attenzione. Vi invito a visitare il Molise e ad essere con noi e spero di poter visitare le vostre regioni.

## **Tra vecchio e nuovo: l'offerta turistica culturale e l'uso delle nuove tecnologie nella Provincia di Roma, di Andrea Fusco<sup>97</sup>**

L'Europa è la prima destinazione turistica mondiale. La ricchezza del suo patrimonio culturale, storico e artistico, l'offerta diversificata delle sue attrattive e la qualità delle infrastrutture di accoglienza e dei servizi di trasporto sono i punti di forza che ne fanno il territorio più visitato al mondo. Le prime tre destinazioni europee, per milioni di pernottamenti, sono Spagna, Italia e Francia che, insieme, rappresentano oltre il 50% del totale dei pernottamenti per i 27 Stati Membri.

Con circa 1,8 milioni di imprese, principalmente piccole e medie, l'industria turistica europea genera più del 5% del PIL dell'UE creando circa 10 milioni di posti di lavoro, quota corrispondente al 5,2% dell'intera forza lavoro UE.

La Comunicazione della Commissione Europea - COM(2010) 352/3 – “L'Europa, prima destinazione turistica mondiale - un nuovo quadro politico per il turismo europeo” - indica le linee guida per lo sviluppo di un turismo sostenibile e di qualità in tutti gli Stati membri dell'Ue proponendo di attuare una serie di azioni raggruppate in 4 assi fondamentali :

1. Stimolo alla competitività e all'innovazione dell'industria del turismo dell'Unione europea.
2. Promozione di un turismo sostenibile e responsabile nell'UE e nei Paesi emergenti e in via di sviluppo.
3. Rafforzamento dell'immagine e della visibilità dell'Europa come insieme di destinazioni sostenibili e di qualità, presso i cittadini europei e dei Paesi terzi.
4. L'integrazione del turismo nelle politiche e negli strumenti finanziari dell'UE

A fronte dell'elevata concentrazione di risorse presso il “grande attrattore” Roma – cui corrisponde una quota più che preponderante di arrivi, presenze e consumi turistici (leisure e business) generati da italiani e stranieri – sussiste un vasto territorio delle province del Lazio ed in particolare di Roma stessa, dotato di un patrimonio (culturale, storico-archeologico, naturalistico, eno-gastronomico, religioso, ecc.), impropriamente definito “periferico”, le cui molteplici componenti sono contraddistinte da:

- elevato carattere identitario per una o più aree della regione o per la regione nel suo insieme;
- radicamento storico, sociale, economico con il territorio;
- elevato stock di capitale fisico monumentale;
- elevato stock di capitale fisico culturale musealizzato;
- elevato stock di capitale naturalistico e paesaggistico;
- elevato stock di siti e beni culturali;
- elevato stock di capitale culturale immateriale.

---

<sup>97</sup> Direttore Dipartimento XIII “Servizi per il turismo, sport e politiche giovanili” della Provincia di Roma. Il testo è stato revisionato dell'autore.

Nel 2010 nella provincia di Roma sono stati registrati **12,9 milioni di arrivi e 31,4 milioni di presenze**.

La **grande attrattività turistica e direzionale** esercitata dal **comune capoluogo** è visibile con grande evidenza nei risultati del bilancio della ricettività annuale. Nel 2010 gli esercizi ricettivi (hotel, B&B, case per ferie, camping, ecc.) operanti nel comune di Roma hanno ricevuto l'81,9% degli **arrivi** (10.524.388) e l'84,4% delle **presenze** (26.527.228) provinciali. Per di più i dati evidenziano come nel **capoluogo** prevalgano gli **arrivi di stranieri** (che rappresentano il 57,9% sul complesso degli arrivi); mentre accade l'opposto nelle strutture ricettive dell'hinterland dove invece risultano prevalenti gli ospiti **italiani** (che rappresentano il 62,6% degli arrivi). Si rimarca così una diversa vocazione attrattiva dei due macro ambiti territoriali dell'area: più associata al soggiorno culturale la prima e maggiormente associata al soggiorno climatico e naturalistico la seconda.

L'Amministrazione Provinciale di Roma è impegnata a far conoscere, valorizzare e tutelare le aree più belle e interessanti del suo territorio. Nel quadro della strategia di marketing territoriale e turistico la Provincia ha creato **Roma&Più**, il marchio con il quale la Provincia di Roma promuove i 121 comuni del suo territorio: borghi, monumenti, eventi, sagre e prodotti spesso poco noti. Il portale web di Roma&Più ([www.romaepiu.it](http://www.romaepiu.it)) nel 2011 ha fatto registrare quasi 30mila accessi unici al mese e le pagine visitate ogni mese sono state 900mila. Gli accessi sono stati effettuati principalmente da Italia, Stati Uniti, Germania, Gran Bretagna, Francia e Spagna. L'attenzione degli internauti si è concentrata su musei, sagre, eventi ed enogastronomia. Entrando nella pagina iniziale è presente anche l'applicazione per i-phone e i-pad che consentono di accedere a più sezioni. In evidenza trova spazio l'evento principale della settimana, mentre le altre sezioni approfondiscono i suggerimenti che propone la redazione di Roma&Più: **Da non perdere**, ovvero i consigli della redazione sui luoghi da visitare, le gite, la festa della settimana, l'evento della provincia; **gli eventi**, ovvero il calendario costantemente aggiornato degli eventi da non perdere in provincia di Roma, come sagre, mostre, manifestazioni, concerti etc; **gli itinerari**, **attorno a Roma**, un vero e proprio database di tutto ciò che il turista può trovare nei 121 comuni della provincia di Roma; mappa **Wi-Fi** che consente di visualizzare i luoghi più vicini dove trovare un punto di accesso gratuito alla rete wi-fi della Provincia di Roma; **i Tg di Provinz**, ovvero videonews; **Realtà aumentata** ove è possibile, inquadrando ciò che interessa (monumenti, luoghi etc), visualizzare in tempo reale le informazioni, la storia o altre curiosità sul proprio telefonino; **videoracconti** dove sono presenti video che raccontano curiosità e particolari poco conosciuti dei comuni della Provincia di Roma per dar voce agli abitanti dei piccoli comuni.

Il settore turistico della provincia di Roma sta portando avanti una serie di Progetti innovativi, tra i quali:

1) Servizi di informazione al turista - Applicazioni di Realtà Aumentata per la fruizione del patrimonio artistico e culturale della Provincia di Roma.

L'applicazione di *Augmented Reality* (i siti di interesse sono la Banditaccia di Cervetri e Villa Adriana a Tivoli) permette di visualizzare attraverso lo smartphone le informazioni di diversi POI (point of interest), ma anche di individuare gli esercizi commerciali o altri servizi con benefici per l'economia locale. Basterà scaricare un'applicazione gratuita, collegarsi alla 'Rete Provincia Wi-Fi', inquadrare il monumento con la web cam del nostro

smartphone, dell'ipad o del pc e sullo schermo apparirà la ricostruzione multimediale in 3D, corredata di approfondimenti, immagini storiche e informazioni.

## 2) Web turistico semantico - S.W.O.T. Semantic web & Optimization of Tourism

Obiettivo del progetto è la realizzazione di una piattaforma di analisi reputazionale semi – automatica sul *brand* del territorio della Provincia di Roma, che attraverso l'uso del *search* e del web semantico registri ed elabori le opinioni - il *sentiment* – di cittadini e turisti riversate spontaneamente su web (es.criticità e/o necessità del comparto turistico), per ottenere da un lato indicazioni strategiche sulle azioni di miglioramento da realizzare sul territorio per costruire un'offerta rispondente alle esigenze reali del turista contemporaneo, e dall'altro per intercettare e intervenire sulle criticità espresse dai visitatori.

## 3) Provincia del benessere –Rilancio del sistema termale

Il progetto presentato con l'UPI ed altre 9 province italiane prevede la creazione di una piattaforma dedicata all'interazione digitale tra operatori e utenti, collegando le terme delle varie Province. Il progetto "Province del benessere", partendo dalla valorizzazione del *brand* delle destinazioni termali, ha l'obiettivo di espandere ai territori provinciali la forza del marchio e, attraverso un uso delle nuove tecnologie, di consolidare le offerte termali, spesso complementari, in una offerta unica.

## 4) Formazione specializzata per il personale a contatto con il turista, polizia turistica ed operatori turistici

Accanto all'innovazione ci deve essere formazione per rendere sistemica, accessibile ed integrata la qualità dell'accoglienza sul territorio provinciale di Roma, coinvolgendo le tre tipologie di soggetti che sono oggi impegnati sul campo: il personale dei P.I.T., la polizia turistica e le associazioni di volontariato.

## 5) Lotta all'abusivismo nel campo delle Professioni turistiche

E' stimato che il fenomeno delle guide abusive produce a Roma un business intorno ai 300 mila euro al giorno. La polizia provinciale di Roma sarà presto dotata di un palmare che permetterà la lettura a distanza delle autorizzazioni di accompagnatori e guide turistiche, contrastando così il fenomeno degli abusivi. Il dispositivo sarà dotato di un software di ultima generazione in grado di riconoscere le nuove tessere elettroniche degli operatori turistici grazie alla lettura del microchip identificativo.

L'apparecchiatura, collegata con la Sala operativa di Palazzo Valentini, consentirà pertanto in tempo reale di reprimere i casi di false guide turistiche. E per finire qualche aforisma che ci aiuta a comprendere

- "Il viaggio non soltanto allarga la mente: le dà forma". **Bruce Chatwin**, Anatomia dell'irrequietezza
- "Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi". **Marcel Proust**
- "Il mondo è un libro e quelli che non viaggiano ne leggono una sola pagina". **Sant'Agostino**.



## **L'eccellenza delle nicchie: identità e qualità, di Marilena Pasquali<sup>98</sup>**

Alcuni spunti di riflessione:

Il turismo in tempo di crisi. Risorse umane e finanziarie sempre più scarse; sempre maggiore necessità di idee:

Dalla cultura come spettacolo alla cultura come benessere

Piccolo è bello: una dimensione in cui sia possibile ciò che non è consentito dai grandi numeri, dalla megastrukture, dai progetti sovradimensionati. Il dialogo diretto, il confronto partecipato, la condivisione della proposta – sia in fase di elaborazione che di fruizione – come riscoperta della cultura come democrazia.

1. Le nicchie, situazioni di élite aperte a tutti:
  - contro il turismo culturale di massa, a favore del turismo culturale diffuso
  - dal massimo di scientificità al massimo di apertura
  - cose complesse e importanti per conquistare la semplicità
2. La specificità dell'offerta:

NO a proposte generiche e ripetitive, sempre uguali da un capo all'altro d'Italia

SI' alla qualità del progetto e alla valorizzazione dell'identità culturale (il Salento e la Taranta)

NO a iniziative importate e paracadutate dall'esterno (magari per sfoggiare grandi nomi in operazioni di pura facciata)

SI' a situazioni che nascono e crescono in loco, favorite dalle istituzioni del territorio

3. Tre esempi, nel bene e nel male:
  - Il piccolo comune: la nuova Biblioteca di Storia dell'Arte di Manciano, in Maremma: prova di positiva collaborazione fra ente pubblico e un'associazione culturale di privati cittadini per l'incremento e la gestione di un bene collettivo.
  - La città media: la mostra "Licini Morandi. Divergenze parallele" a Fermo: l'inesperienza di un ente pubblico come freno alla realizzazione di iniziative culturali.
  - La grande città: "Folon nel Giardino delle Rose", a Firenze: esempio di collaborazione perfettamente riuscita tra un artista, i suoi eredi e l'ente pubblico.

## **Il patto per il turismo dell'Area Berica, leva per il turismo diffuso, di Marco Zecchinato<sup>99</sup>**

Buongiorno a tutti. Rispetto alle tematiche trattate in precedenza riguardo ai problemi che sorgono tra enti pubblici o comunque anche con le istituzioni ed enti privati relativamente alla promozione del turismo, il patto territoriale dell'area Berica, che è un patto che

---

<sup>98</sup> Presidente Centro Studi Giorgio Morandi. Il testo revisionato dall'autrice.

<sup>99</sup> Sindaco di Orgiano (VI). Il testo è stato revisionato dall'autore.

comprende 24 comuni, del sud vicentino – in questa zona che indico – che costituisce un insieme di comuni che si trovano a gestire un territorio con grandi potenzialità, che è un vero e proprio “polmone verde” sul corridoio infrastrutturale 5 (Lisbona – Kiev).

Guardando le immagini da satellite, si vede una vasta zona collinare e pianeggiante. Anche noi come piccoli comuni del Veneto ci troviamo a scontrarci e a lavorare con comuni ben più grandi, con molto turismo, pensiamo solo a Venezia, ma anche a Padova, Verona, e alla stessa Vicenza. L’occasione del cinquecentenario del Palladio – scorro velocemente alcune immagini del nostro territorio – ha fatto riflettere i comuni di questo patto territoriale e infine abbiamo deciso di promuovere insieme il turismo. Prima gestivamo queste cose in maniera episodica, magari con grossi eventi che riguardavano i singoli comuni. E poi, dal 2008, abbiamo cominciato a ragionare assieme, per cercare di aprire il nostro territorio anche agli stranieri, promuovere nuove forme di sviluppo, ma questo lo volevamo fare tutelando anche il paesaggio perché è la vera risorsa: cultura, territorio, risorse economiche e prodotti.

Il patto territoriale ha deciso di affidare a me il coordinamento di questo tavolo di lavoro ed è iniziato con un tavolo politico che si è avvalso di tecnici (volontari), reperiti sul territorio e poi con dei gruppi di progettazione; da questo il patto ha elaborato la decisione di incaricare per una ricerca specialistica e sperimentale il Politecnico di Milano e in più di utilizzare le risorse interne che potevamo mettere a disposizione. Questo ha portato al progetto che presento oggi, partendo da una presentazione fatta pochi mesi fa in un importante convegno in Francia, dove è sintetizzato il lavoro che è stato fatto con la proposta di una carta del paesaggio e una brochure che è confluita in una mappa. Il prodotto è stato realizzato con la concertazione di 24 comuni del territorio berico, rivisto e rielaborato con l’ausilio dei tecnici di vari comuni e presentato al patto territoriale che lo ha condiviso, lo ha riconosciuto e quindi ha iniziato a promuoverlo.

Sostanzialmente si è partiti da una situazione esistente nella quale noi avevamo gestito già dei fondi derivanti dai GAL (Gruppi di azione locale) per il Veneto, quindi da fondi comunitari si era gestita ad esempio una cartellonistica nei comuni e la segnaletica di sentieri. Esiste anche una pianificazione regionale di area che va a tutelare il bene paesaggio del Colli Berici. Però mancava qualcosa che ci mettesse assieme e che consentisse di strutturare le basi per una diffusione del turismo. Da qui è nata una catalogazione, che abbiamo fatto con il Politecnico di Milano, di tutte le emergenze; ovviamente abbiamo cercato solo le eccellenze per ogni comune. Quindi le corti rurali, le ville venete, fontane, lavatoi, gli elementi storico-testimoniali ma solo i più emergenti, quindi non tutti per ogni comune.

È nata questa mappa che via via è stata elaborata ed è stata costruita con un sistema informativo geografico rielaborato poi da dei grafici per renderla più fruibile e sono sorti dei percorsi. Come vedete, questa è una parte di valle, abbiamo realizzato dei percorsi, uno a nord e uno a sud confluiti nella stessa mappa. Nel dettaglio, la brochure è confluita sempre nella mappa, sul retro, e per la prima volta la descrizione del paesaggio avviene proprio per singoli elementi; abbiamo un paesaggio del sistema carsico, perché i colli Berici hanno un sistema carsico, con le doline; un sistema di terrazzamenti, un sistema di valli, un sistema particolare di sistemazioni agrarie, quindi, ad esempio la vite maritata, da noi le culture vinicole sono molto importanti; ai sistemi delle fontane e dei lavatoi alle ville venete, proprio come elemento matrice del sistema territoriale.

Per la prima volta tutti questi elementi sono riportati insieme in una mappa, in una cartografia, dove ci sono dei percorsi da fare preferenzialmente in questo caso in auto perché percorsi ciclabili e sentieri ci sono già su altre mappe, però questo era proprio per consentire al turista un più agevole accesso al territorio; abbiamo cercato di mutuare le positive esperienze della Toscana e anche da quello che fa da tempo la Francia, se pensiamo ad esempio al turismo della Provenza o della Camargue eccetera.

Quindi, per la prima volta, l'elemento del paesaggio entra in una mappa.

Questa è una zoomata sul percorso, che è questo tratteggiato, passa nel territorio comunale di Orgiano e vado ad individuare con questa mappa, per esempio in leggenda si trova che questo è il sistema delle doline, i boschi, i vigneti, quelli in rosa, il sistema delle bonifiche; quindi una mappa che già parla e, leggendola, la si comprende facilmente; le corti rurali, le ville venete. In questo caso, alcuni elementi che sono stati inseriti sono sempre rivolti a fare emergere quelle che sono le potenzialità del territorio. Si parlava prima di Modigliani; qui, nello specifico, si è scoperto che un processo del 1600, sarebbe il processo che ha ispirato il Manzoni nel Fermo e Lucia e nei "Promessi Sposi", il processo è a un tal Paolo Orgiano. Quindi ci sono veramente degli eventi storici, fatti accaduti e delle esperienze che non sono promosse, non vengono promosse a livello territoriale e regionale e nazionale, però la mappa già individua, per esempio, i fabbricati che sono citati nel processo e quindi si lega poi a un tipo di promozione di conoscenza del territorio.

Questa è la legenda, una parte di legenda; vedete gli elementi, ad esempio le ville che sono classificate così, i borghi rurali, le corti rurali e poi altri elementi come i manufatti rurali. Un'altra parte di legenda – vi mostro sempre un piccolo estratto - è in inglese, perché la mappa e anche la brochure sono stati voluti in italiano e in inglese; non abbiamo ritenuto di produrla in altre lingue, abbiamo scelto proprio solo ed esclusivamente queste due lingue per semplicità.

Altri strumenti che stiamo utilizzando: fino ad oggi abbiamo strutturato questi due percorsi da percorrere in auto, pullman, o anche ciclabili; ci sono già sentieri bene individuati, c'è una cartellonistica. Il futuro è quello di implementarla ulteriormente rispetto a questa mappa. Si sta già pensando a software per portarla su IPAD e Iphone, con la visualizzazione di finestre dove si possa entrare e magari visionare la villa o il manufatto. Ci stiamo coordinando con altre istituzioni quali la Regione, la Provincia ed il Consorzio Vicenza è, per sfruttare delle leggi regionali di bandi di finanziamento alle quali si può accedere come IPA (Intese programmate di area); noi siamo costituiti oltre che Patto territoriale anche come Intesa programmatica d'area. Con i GAL (Gruppi di azione locale) che sfruttano i contributi della Comunità Europea, stiamo operando e abbiamo costituito una società con partner privati per gestire questi fondi denominata "GalTerraBerica". Lavoriamo con le Pro-Loco che fanno sempre riferimento a questi 24 comuni, con le associazioni e le categorie economiche: lo scopo dei percorsi e della individuazione dei beni e del paesaggio per noi è anche motivo di promozione e sviluppo del territorio, nel senso che i privati si possono agganciare a questo territorio e alle risorse culturali e ambientali che offre per sviluppare nuove attività. C'è già ad esempio una strada dei vini, quindi le cantine promuovono il loro prodotto lungo questo percorso; c'è il percorso della pietra che lo ricalca; quindi tutte le realtà territoriali si agganciano e speriamo che ci sia uno sviluppo anche economico.

Spero che questa mia breve presentazione sia stata un piccolo contributo concreto di come cercare di applicare ad un territorio i principi del turismo diffuso. Noi vediamo che passo dopo passo comincia a funzionare, perché aumentano le presenze di anno in anno, tuttavia non è sempre facile coordinarsi e avere idee condivise tra i soggetti coinvolti.

Infine vorrei fare un ringraziamento particolare al dott. Vladimiro Riva, consigliere delegato del Consorzio "Vicenza è" per aver consentito e coordinato la nostra presenza al Lu.Be.C..

## **11. LUCCA LAND CARD: SISTEMA INTEGRATO PER L'OFFERTA TURISTICO-CULTURALE DELLA PROVINCIA DI LUCCA**

### **Intervento di Roberto Camisi<sup>100</sup>**

Questo progetto denominato **Lucca Land Card** nasce da una valutazione di una situazione sulla fruizione da parte del turista del territorio di Lucca, inteso non soltanto come territorio circoscritto alla città ma esteso a tutta la sua Provincia.

Negli anni abbiamo visto, per esempio, sul nostro territorio vari tentativi di fare un biglietto unico per i musei, tentativi mai andati a buon fine. Con questo progetto abbiamo cercato di affrontare la situazione in maniera più scientifica.

Ci siamo rivolti a Promo PA Fondazione che ha messo insieme una squadra di esperti, per capire che cosa veramente fosse possibile fare in una città di medie dimensioni come Lucca.

Dopo un'attenta analisi, verifiche e valutazioni su servizi analoghi attivati in Italia da altre città (Roma, Torino, Napoli e Venezia), abbiamo confrontato quelle realtà e le loro esigenze con le esigenze del nostro territorio e che tipo di gestione e organizzazione poteva essere effettuata al fine di creare un sistema turistico capace di valorizzare tutto il territorio lucchese.

Nel percorso di questa analisi, in contemporanea sono stati fatti anche altre tre passaggi importanti.

In primo luogo abbiamo cercato di coinvolgere al progetto sia le categorie economiche, quindi privati, e sia chi si occupa di turismo, quindi anche i soggetti istituzionali e i gestori di strutture attrattive, in modo tale da cercare di intraprendere assieme questo progetto per una maggior efficienza dell'offerta turistica.

Un secondo passaggio importante è stato capire come deve essere amministrata una Citycard, in termini di gestione, costi e promozione, e soprattutto comprendere se questo progetto sarebbe diventato praticabile e compatibile in una provincia che non ha i numeri di turismo come Venezia o Roma.

La terza fase è quella di attuare il piano e a tal fine renderlo emblematico ed esemplare per le altre città medie del territorio nazionale.

Questo è lo obiettivo che ci siamo dati. Adesso stiamo lavorando per raggiungere questo ultimo risultato.

---

<sup>100</sup>Segretario Generale CCIAA di Lucca.

## **Piano di comunicazione e prodotti turistici: quali scelte per *Lucca land card***

### **Intervento di Cristina Rapisarda Sassoon<sup>101</sup>**

Grazie mille. Intanto siamo contentissimi di vedere in sala molte persone che ci hanno seguito durante gli stati intermedi di progetto; davvero, credo che già si sia creato un minimo di gruppo esteso di lavoro. Oggi siamo qui per portarvi il risultato finale di questa prima linea di progettazione che, come vedrete, è un risultato che consente decisamente l'avvio di un percorso operativo.

Siamo fierissimi di presentarvi il marchio il nostro Landscape - man, così lo abbiamo chiamato, è il frutto di una gestazione abbastanza lunga, di un lavoro di gruppo intenso, l'esito di un briefing e di una riflessione collettiva.

Lucca stessa, la città che vedete in quel disegno in negativo, e poi tutte le componenti di questo territorio, quindi il mare, la montagna, una mobilità soft e, infine, quel segno di quel fiore, quadrifoglio che porta anche un po' fortuna e che dice: "vieni qui, ti faccio stare bene e ti faccio andare via fidelizzato".

Torniamo qualche piccolo passo indietro per dire quali sono le motivazioni strategiche che hanno indotto la Camera di Commercio di Lucca con il supporto di Promo PA Fondazione a sviluppare questo progetto. Noi riteniamo che sia molto importante ribadire questa motivazione perché il senso di quello che vi andiamo a proporre non è soltanto un progetto che ha una sua intrinseca validità dal punto di vista della proposta operativa di business plan e di soluzioni tecnologiche, ma ha un suo significato strategico importante rispetto alle potenzialità di sviluppo turistico di questo territorio.

Lucca Land Card è un sistema integrato di offerta turistico-culturale del territorio provinciale lucchese. Perché è venuta questa idea? Noi abbiamo osservato lo scenario del mercato turistico internazionale in diversi momenti, perché siamo stati insieme per quasi due anni su questo progetto, quindi abbiamo aggiornato il nostro dato di scenario in più momenti. Oggi il dato di scenario ci dice che effettivamente il primo semestre 2011 indica una dinamica del turismo internazionale con un segno positivo del 5%. Fatto, questo, che conferma una crescita che avevamo già registrato nel 2010 nella maggior parte delle destinazioni mondiali. Io vi sto dando un flash di andamento del turismo internazionale, con alcuni risultati, nel primo semestre del 2011, del tutto imprevedibili rispetto ai dati su cui c'eravamo confrontati nel 2010. Risultati imprevedibili ma dovuti alle forti criticità che si sono sviluppate in alcune aree geopolitiche, in particolare il Medio Oriente e il Nord Africa. Questo ha determinato una crescita del tutto inaspettata dell'economia turistica in Europa, perché chi ha riflettuto con noi nei mesi scorsi si ricorderà che nella slide di scenario che abbiamo dato qualche mese fa l'Europa rappresentava il fanalino di coda dell'economia turistica internazionale. Oggi l'Europa appare invece in crescita con un dato globale del +6% sostenuto dalla ripresa del Nord Europa che si è accreditata un +7%.

---

<sup>101</sup>AD Global Trends.

Ricorderete che l'anno scorso erano numeri assolutamente negativi. L'Europa centrale dell'Est con + 9%, ed Europa Sud e mediterranea +7%.

Questi siamo noi, ma anche qui noi non possiamo vivere sul fatto che vediamo quelle scene di conflitti civili e di guerra negli altri paesi; questo è un dato di scenario che si è rivelato imprevedibile perché sono successi degli eventi che non erano assolutamente nelle carte che avevamo messo sul tavolo. Probabilmente è uno scenario che tenderà in qualche modo a confermarsi, perché quello che sta accadendo in Grecia, quello che sta succedendo comunque in Medio Oriente non lascia pensare che quelle destinazioni daranno una prospettiva rasserenata e tranquilla a breve termine. Quindi è possibile che noi come Europa del Sud e mediterranea potremo giovarci – scusate, è veramente una brutta parola – di uno spostamento del flusso turistico da zone divenute in qualche modo a rischio, a zone che invece danno una maggiore serenità.

Ma essere ottimisti, rispetto all'andamento dell'economia turistica internazionale sulla base di questi dati, non è assolutamente consigliabile. Così come noi sappiamo anche che la capacità competitiva della Toscana turistica è rimasta confermata in tempo di crisi grazie indubbiamente a quello che questa regione può offrire in termini di natura, paesaggio, arte e cultura, tipicità e tradizioni. Ma anche qui, tra l'altro avendo bene in mente i numeri che dicono che rispetto agli anni d'oro della crescita del turismo in Toscana sicuramente non siamo più assestati su quei livelli, ma anche in questo caso un eccesso di ottimismo sarebbe un errore. Perché in realtà, al di là delle criticità di alcune aree geopolitiche, al di là del fatto che noi qui – non solo in Toscana – ma in Italia, siamo molto ricchi in termini di offerta, di fattore di attrattività.

In realtà noi sappiamo bene che è venuto da tempo il momento per l'Italia di pensare di aver perduto sul mercato turistico internazionale quella rendita di posizione che l'ha sostenuta senza concorrenti negli anni '60 e sicuramente fino alla metà degli anni '90. Ora, anche all'Italia e ai suoi territori e quindi anche alla Toscana è richiesto di far capire il perché, qual è la differenza, qual è la specificità che il nostro territorio e la nostra offerta di natura, di cultura, di arte, di patrimonio di tutti i tipi può determinare il flusso turistico nella nostra direzione. Questo perché l'analisi di quello che sta accadendo dimostra che è in atto un vero e proprio cambiamento di paradigma dei modelli di consumo.

Per il prodotto turistico in particolare, questo cambiamento di paradigma significa che noi siamo passati da una fase in cui la competitività turistica di una destinazione si misurava in termini di binomio, qualità del prodotto turistico ed efficienza dell'infrastruttura del sistema di offerta, a una situazione, a un contesto in cui la competitività della destinazione si misura in termini di: qualità del prodotto, efficienza e differenziazione percepita. Io devo far capire al visitatore qual è quel qualcosa in più che riesco a offrire in questo territorio.

In linea generale noi riteniamo che l'economia turistica italiana oggi si trovi ad affrontare due principali fattori, per capire come muoversi in una linea di sviluppo. Un diminuito potere di acquisto del consumatore turista tipo – e qui parliamo sia degli italiani e sia degli stranieri che si orienta comunque verso nuovi stili di vita e di consumo più attenti alla qualità, meno attenti alla quantità, più attenti al valore immateriale che il sistema di offerte è in grado di dare. Guardate che questa è una cosa di cui ci dobbiamo convincere crisi o non crisi.

Quello che è indubbiamente percepibile è che questa situazione di difficoltà e di crisi economica ci accompagnerà ancora per un bel pezzo. Ma indipendentemente da questo

il prolungarsi della crisi sta generando un nuovo modello di consumo: una nuova attitudine verso una diminuzione della richiesta di quantità e la ricerca invece di una qualità nell'esperienza di consumo. Guardate che questo non vale solo per il prodotto turistico, vale anche per i prodotti di consumo in generale. È un tema su cui grandi designer dei beni di largo consumo si stanno confrontando proprio per cercare di riorientare completamente il design di prodotto in funzione di questa nuova attitudine del consumatore che poi è anche turista.

Quindi noi abbiamo di fronte un consumatore che vuole di più ma può spendere meno. Non solo può spendere meno ma vuole spendere meno perché la dinamica del low-cost è "spendere meno per lo stesso servizio" È uno stile che esprime un no allo spreco. E noi questa cosa ce la dobbiamo avere molto bene in testa. Quello che noi vediamo nelle nostre piazze e nelle piazze di tutto il mondo è un cambiamento di stile di consumo, di stile di vita. Quindi lo spendere meno per ottenere di più sta diventando una consuetudine e non soltanto uno stile di consumo.

Accanto a questo dobbiamo confrontarci con una presenza sempre più massiccia sul mercato di nuovi big spenders perché in realtà si sono dei gruppi di consumatori che possono spendere di più che sono, però per noi, - lo sono sempre meno - però diciamo che dal punto di vista della definizione dell'immagine di un sistema di offerta turistica vanno capiti, e sono le nuove culture che stanno arrivando sui nostri mercati, e sono: la cultura dell'India, la cultura della Cina, sono comunque dei consumatori e dei turisti con delle aspettative e dei bisogni completamente nuovi.

È con questa ambizione che parte il progetto Lucca Land Card che oggi diventa il prodotto, il sistema di offerta Lucca Land Card, quello di cercare di capire come far muovere questo territorio verso un obiettivo di sviluppo turistico reale avendo presente quello che sta accadendo nel mondo, nell'andamento della domanda sia del prodotto turistico in senso stretto ma dello stile di vita e di consumo, avendo ben presente che proprio questo territorio offre delle potenzialità straordinarie di creare la risposta a queste nuove aspettative, proprio perché è in grado di combinare una straordinaria qualità nella componente di valori immateriale del prodotto turistico (arte, cultura, paesaggio, raffinatezza, natura). Non devo venire io da Milano a dirlo a voi cosa avete qua. Io vengo qui, mi si apre il cuore. Stamattina scendendo da Nord a qui, sono arrivata... era bello anche da noi; però qui è più bello.

Quindi c'è dietro un ragionamento che non propone soltanto uno strumento operativo ma che cerca di rendere questo territorio una delle risposte. Certamente non l'unica; ma una delle risposte che questo nostro Paese può offrire a questo nuovo consumatore turista. Nella nostra ambizione di persone che lavorano con passione c'è quella di far diventare Lucca Land Card un esempio di come il turismo italiano tradizionale, quello delle città d'arte, quello delle destinazioni natura tradizionali, perché mare, montagna, campagna come le possiamo offrire qui, rientrano sicuramente nella gamma della destinazione possono reinventarsi per rispondere a queste nuove aspettative.

Questo strumento nasce anche in un momento di importante riorganizzazione delle funzioni di promozione turistica, perché il venire meno delle agenzie provinciali del turismo indubbiamente lascia un vuoto sul territorio toscano. Lo sapete tutti, lo abbiamo vissuto tutti, ciascuno nei propri ruoli, le funzioni ora sono passate in buona parte a regione Toscana che sicuramente farà un lavoro meraviglioso anche sul fronte



dell'internazionalizzazione del prodotto Toscana e dei singoli territori; rimane che anche in questo contesto Lucca Land Card si propone come un grande sforzo di un territorio di provare a reinventare un sistema di promozione che fa dialogare diversi soggetti che ancora possono partecipare e contribuire alla promozione del territorio, sicuramente senza voler togliere nulla alle nuove competenze ma piuttosto mettendosi come un tassello, una tessera di un mosaico che si chiama regione Toscana e che forse potrebbe trarre un grande vantaggio dal fatto che un territorio sia in grado di offrire questa tessera di mosaico che, guardate, si presta molto anche proprio a un processo di internazionalizzazione che è quello che poi caratterizza in particolare l'attività di promozione di Regione Toscana.

E veniamo adesso al piano di comunicazione.

Abbiamo ipotizzato un piano di comunicazione a fondamento, non solo del lancio, ma anche del sostegno del sistema Lucca Land card. Non abbiamo pensato semplicemente a una attività di promozione o di marketing, ma abbiamo pensato che il piano di comunicazione dovesse dare voce a questa forte collaborazione, a questa forte interazione che deve svilupparsi sul territorio perché questo sistema abbia realmente vita.

Il primo punto del piano di comunicazione l'uso del brand "Lucca". L'aver mantenuto il nome Lucca non vuole assolutamente generare una priorità di Lucca città rispetto alle destinazioni mare, montagna, campagna, ma è proprio perché esprimiamo una convinzione, attraverso questo nome, di poter generare una destinazione brand. E questa è la forza del marchio stesso che noi andiamo a proporre.

Un secondo obiettivo importante del piano di comunicazione è quello di creare un sistema rete effettivo sia tra i principali fattori di attrattività del territorio della provincia di Lucca, ma i fattori di attrattività noi sappiamo bene che non sono solo delle cose; sono delle persone e sono degli elementi di governance, delle organizzazioni che le gestiscono. Quindi, al di là degli obiettivi di informazione sui servizi offerti, uno dei punti fondamentali del nostro piano è quello di favorire realmente nell'operatività del sistema il dialogo e la collaborazione tra i diversi attori.

Quello che noi proponiamo è un piano di comunicazione che attiva sia la comunicazione esterna di Lucca Land Card, quindi la faccio conoscere a quello che sarà il mio utente, il mio cliente, sia la comunicazione interna tra i vari attori che non può cessare mai, è parte implicita del sistema. Quello di cui ha bisogno questo sistema per vivere non è solo un accordo di start up tra gli enti e le organizzazioni che gestiscono i singoli fattori dell'offerta, ma è indispensabile che nasca una vera e propria community che impari a dialogare, impari a collaborare, impari a ragionare sulla qualità tutti insieme. Guardate che questo qui è uno sforzo che noi dobbiamo fare, ma non solo qui a Lucca, è uno sforzo che dobbiamo fare dappertutto nel nostro Paese, perché se c'è un aspetto che ci sta rendendo deboli rispetto ad altri territori, anche europei, è la nostra totale incapacità di fare le cose insieme. Perché quello che succede nei Paesi del Nord Europa, che onestamente non è che uno può essere felice di vivere al buio o al freddo per quasi tutto l'anno; però si vive molto meglio lì dal punto di vista del rapporto tra individuo e comunità di riferimento. Quello che ti dà una Danimarca non te lo dà la Toscana, non te lo dà l'Umbria; non parliamo della Lombardia, dove ancora un po' la gente fra un po' si strangolerà nelle strade di Milano perché c'è un tale livello di tensione che è diventato percepibile.

Questo è un punto fondamentale; ancora una volta questo progetto vuole attivare una sperimentazione da questo punto di vista. Quindi qual è il target del piano di comunicazione? Non vuole essere una provocazione questa. È una proposta. Ovviamente i turisti e i visitatori italiani e stranieri, quindi con una profilazione dell'utente completamente diversificata tra l'italiano e lo straniero con quelle caratteristiche identitarie di cui abbiamo detto prima; per cui non sono solo i nord europei, non sono solo i tedeschi, non sono solo gli americani, ma saranno e sono anche già indiani, cinesi e giapponesi.

I cittadini residenti: noi pensiamo a un sistema che viene, che verrà, potrà essere utilizzato con grande vantaggio e soddisfazione anche da chi sta in Lucchesia, questo è importante, e anche da chi sta in Toscana. Questo è un aspetto non solo di aumento, di accrescimento del bacino di utenza. Non è solo un fatto quantitativo, è un fatto qualitativo: il turista così percepisce lo strumento come vero risultato del territorio, non come una pura operazione di marketing di cui la rete è colma. Chiunque vada in rete oggi può trovare di tutto; ma trova un sacco di paccottiglia. Noi invece dobbiamo costruire qualcosa che abbia una consistenza vera.

Le istituzioni culturali, gli operatori dei vari settori, tutti, quindi le strutture ricettive della ristorazione, gli operatori culturali, le guide ambientali, le guide turistiche, gli operatori della mobilità. Deve nascere un coro.

Le istituzioni locali sono indispensabili per poter favorire anche solo lo start up di questo progetto, quindi la provincia, i comuni, i parchi, le altre istituzioni locali che possono essere coinvolte. Sicuramente le rappresentanze di impresa. Anche qui la Camera di Commercio già c'è, ma io mi permetto di dire – scusate, in questo caso faccio la voce fuori dal coro – le associazioni di categoria ci devono portare il senso collettivo delle imprese che sanno lavorare insieme. Perché questa è una cosa che va recuperata. Molto difficilmente ho visto a tavoli istituzionali le associazioni di categoria fare un lavoro davvero insieme. Invece bisogna riuscire a farlo, bisogna rompere: questo è mio questo è tuo; questo è di mia competenza, questo è di tua competenza. Mi permetto di fare il libero pensatore e di buttare io il sasso nello stagno; è il momento di togliere tutti questi filtri e dire: sono rappresentante di impresa e come tale lavoro per il bene della collettività di questo settore. Le organizzazioni non governative, nei limiti in cui siano coinvolte da questo territorio.

La nostra idea è quella di considerare questo target come la potenziale community che sostiene Lucca Land Card. L'idea è quella di, prima di tutto considerare turisti, visitatori e cittadini residenti come una realtà omogenea e integrata. Questo sicuramente è un qualcosa che vi lascerà perplessi. Però prendiamolo come stimolo di riflessione. Perché poi tutto questo va in comunicazione. Stiamo parlando di un piano di comunicazione. Far sentire a chi viene in Lucchesia che può diventare un cittadino della Lucchesia perché i cittadini residenti lo considerano tale; perché qui c'è una comunità di gente che ospita, che sa ospitare non solo nella qualità del servizio che deve essere efficiente, ma nel dare quella diversa esperienza, nel fare percepire quella diversità che è essere a casa, essere in una casa toscana con tutte le sue connotazioni di qualità, di specificità e di identità come un cittadino vero.

Questo perché l'obiettivo è quello di fare vivere questo ingresso in Lucchesia attraverso la Lucca Land Card non solo come un carrello del supermercato dove io compro, ma è

proprio come un dire: io con questa card ti do accesso a un sistema di vita, a uno stile di vita che è il buon vivere toscano. Ti invito con questa Card a toccare con mano lo stile di vita in Lucchesia.

Capite che è un po' diverso dal dire semplicemente: metti nel tuo carrello il museo Puccini piuttosto che il ristorante la Buca di Sant'Antonio, piuttosto che Palazzo Tucci, piuttosto che un'altra villa. E così via. Io in realtà poi compongo il carrello con questi singoli aspetti, però so che sto andando in un posto speciale, non solo perché quando c'è il cielo azzurro e vedo il profilo di Lucca è una delizia assoluta; ma perché c'è un'esperienza speciale da vivere, c'è una comunità che mi ospita e che mi farà vivere un'esperienza speciale.

Questa cosa qua, però, perché si traduca in pratica, richiede proprio un "clic", perché ci vuole una grandissima motivazione prima di tutto a coordinarsi, a fare le cose insieme. Nella Card possono entrare solo servizi che poi effettivamente sono prodotti che sono effettivamente disponibili. Questo significa, per esempio, anche lavorare su programmi, calendari e offerte perché bisognerebbe riuscire a capire come fare lavorare bene gli ingranaggi. Quello che verrà chiesto agli operatori non sarà semplicemente un'adesione di convenienza al sistema; ma sarà richiesto proprio un entrare in una compagine, in una proposta che richiede di lavorare insieme agli altri. Però bisogna cambiare un po' l'approccio, senza farsi spaventare, però o questa Card diventa la voce del territorio e quindi degli operatori che lavorano sul territorio, oppure potrebbe essere meno efficace. Questo un po' è il nostro intendimento.

Se il nostro sistema è retto da questa community, noi vorremmo anche dire che questa community ha dei valori che esprime. Quali sono questi valori che verranno poi trasferiti nella comunicazione specifica? La qualità italiana, quindi la qualità dei servizi offerti; verranno stabiliti alcuni parametri che dovranno caratterizzare l'adesione al sistema di Lucca Card ma anche la specifica qualità italiana di cui Lucca può diventare una delle bandiere da proporre come il salotto italiano, quello vero, capace al tempo stesso di modernità, di apertura alla diversità e all'innovazione. Non a caso noi stiamo proponendo un sistema che si basa su una tecnologia innovativa, avanzata, ma lo proponiamo a supporto di questa discrezione, di questo lusso discreto del salotto della Lucchesia.

Un secondo valore è quello dello stile toscano di ospitalità; quindi vieni qui a capire che cosa è la Toscana in termini di tipicità, di tradizione, di patrimonio identitario.

Terzo valore è una perfetta integrazione tra cultura e natura, perché in Lucchesia possiamo offrire oltre che ad arte e cultura, paesaggio, tipicità, enogastronomia, ma anche natura: mare, montagna e campagna. Uno stile di vita diverso, quello che ipotizziamo sia diventata una aspettativa per una buona parte dei consumatori, cioè uno stile di vita lento, senza stress. Questo luogo come luogo del buon vivere per antonomasia. In pratica il messaggio è: vieni qui in Lucchesia non solo per sapere come si vive in Toscana ma proprio per imparare l'arte del bon vivere. Ecco, allora che si spiega ancora meglio la scelta grafica del marchio.

Lucchesia come luogo di incontro. La Lucchesia è stata storicamente un luogo di incontro e intende continuare ad esserlo, offrendo anche un nuovo fermento nella generazione di eventi nel territorio. Perché questo sistema integrato se riesce davvero a dare vita ad dialogo e alla cooperazione tra i vari interlocutori del territorio e tra i vari attori del territorio, potrebbe anche generare e sicuramente creerebbe nuova creatività e nuovi momenti di proposta.

Quali saranno gli strumenti di comunicazione? Del logo abbiamo già parlato. È stato già definito anche il layout fisico della card. La base della comunicazione verrà attuata attraverso un sito portale che sarà il principale strumento di comunicazione e informazione. La nostra idea sarebbe quella anche di generare un social network specifico di Lucca Land Card, che dovrebbe dare proprio voce a questa community. Questo è un elemento in più, perché andare nella rete è facilissimo, dopo di che restare nella rete generando traffico ed essendo attrattivi è molto complicato. Questo è un punto di ambizione forte, non solo di essere presenti come portale ma anche quello di generare, di trasferire nella rete questa community che secondo noi dovrebbe costituire la base per far funzionare il tutto.

Abbiamo già previsto tutta una serie di strumenti, quelli classici, una brochure catalogo, gli espositori per le informazioni da offrire al pubblico nei vari punti informazione e punti vendita (vetrofanie, adesivi, gadget); anche sui gadget ci è venuta una idea così, sempre per generare uno spirito di community, cioè quello di fare in modo che anche la progettazione dei gadget di Lucca Land Card in realtà avvenga attraverso la community, quindi, ad esempio avvenga attraverso il lancio di concorsi attraverso il social network potendo così dare voce eventualmente anche a delle professionalità locali o, comunque, a delle professionalità che vivono sul territorio.

## **Intervento di Francesca Velani**

Grazie Cristina. Ebbene, questo progetto ha delle radici forti non solo perché nasce da un percorso condiviso da noi tutti, ma perché parte dal territorio e da chi lo vive; inoltre è l'adempimento dell'incontro della domanda con l'offerta turistica, una legge del mercato piuttosto semplice, ma non semplice da soddisfare.

Siamo partiti l'anno scorso con un'analisi dell'offerta territoriale che ha mappato tutti i prodotti culturali e turistici esistenti sul nostro territorio. Poi abbiamo individuato il modello di Governance, dopo aver analizzato chi aveva lavorato prima di noi. Dopo siamo passati al piano di comunicazione, La strategia che noi proponiamo è quella di promuovere Lucca come luogo marca del buon vivere toscano, così come vi ha descritto bene Cristina. Importante è considerare quello che la Toscana rappresenta nel mondo, un brand straordinario, che può essere "condensato" nella Lucchesia, si può rileggere nella nostra terra sia dal punto di vista dell'offerta culturale che naturalistica e dal punto di vista della ricettività, che è una ricettività straordinaria e capillarmente diffusa e risponde bene a quelle che sono le richieste del turista che in questo territorio viene e noi vogliamo implementare.

Il coinvolgimento degli operatori turistici e culturali è andato di pari passo con tutto il progetto. Ci siamo incontrati tre volte nell'anno passato e su più territori, perché ci siamo visti in Garfagnana, in Versilia, per la Piana; poi ci siamo incontrati divisi per musei e per alberghi, per strutture della ricettività e per offerta culturale.

Tutto questo per capire dal territorio quali fossero le esigenze reali.

Abbiamo quindi voluto condividere il percorso e inglobare all'interno di quello che è il prodotto Lucca Land Card quello che era lo spirito di chi su questo territorio lavora tutti i giorni. Lo stesso nome: Lucca Land Card, la parola Lucca, che all'inizio – ricordate benissimo era uscito il nome Lucchesia – sono stati gli operatori del territorio a chiederci

di usare Lucca, perché Lucca era un nome brand. Ma è proprio dal territorio che sono uscite delle scelte significative.

Il coinvolgimento delle istituzioni locali. Fin dall'inizio abbiamo parlato con le istituzioni, è stata sviluppata una proposta iniziale condivisa con gli enti di tutto il territorio e la Camera di Commercio ha portato il progetto in cabina di regia. Più in dettaglio, se vogliamo guardare quello che è il circuito dell'offerta di Lucca Land Card lo troviamo diviso in quattro parti. L'offerta culturale che è composta da 44 prodotti divisi tra musei, eventi ricorrenti, ville, aree archeologiche e fortificazioni, ovvero tutti quei luoghi che hanno un ingresso garantito, sicuro e certo; ovvero un'offerta che per il turista può essere sicura. Se io trovo che è aperto a un determinato orario sono sicura ovviamente che vi trovo qualcuno. Questa è una base di partenza fondamentale, l'offerta culturale è forse la regina della Card. Però ovviamente abbiamo dovuto usare, come zoccolo duro di partenza, soltanto le strutture che hanno un accesso garantito.

Altra importante questione da analizzare sono i servizi infrastrutturali. I trasporti pubblici sono fondamentali per questa Card, perché il nostro è un territorio dove ci si muove moltissimo in macchina o – speriamo, piano piano, sempre di più – con i trasporti pubblici. È un territorio, per quanto riguarda la Piana, dove ci si può muovere in bicicletta. Sono tutti servizi che devono essere inseriti nella Card perché danno forza alla Card. Una Card solo musei su questo territorio non riuscirebbe, per analogia con altri procedimenti che sono naufragati, a funzionare. Abbiamo bisogno di dare un'offerta integrata, di dare alle persone la possibilità di accedere alle strutture, ma anche di arrivarci ed è per questo che l'offerta dei trasporti è un elemento su cui abbiamo lavorato ed è fondamentale. Oltre a questo, grazie anche alla Provincia che ha già un sistema di questo genere, abbiamo inserito nella Card i servizi di accompagnamento su telefonia mobile. È un servizio già disponibile dal sito della provincia Lucca terre e quindi sarà inserito direttamente con una convenzione nella Card.

Il circuito di offerta si divide in due parti distinte: i servizi che entrano nella Card e che vengono offerti quando viene acquistato il pacchetto e quelli che fanno parte del circuito della Card ma su cui si dà una scontistica. I prodotti che entrano nella Card sono i musei, i trasporti, servizi garantiti che hanno un costo che è plausibile che possa essere messo in una card. Faccio un esempio per tutti: il Summer Festival non può andare dentro alla Card, anche se questo è un evento ricorrente e, almeno fino adesso, sicuro sul nostro territorio. Così non potremmo inserire mai il biglietto di Torre del Lago per andare a vedere il Festival di Puccini, ma potranno entrare nella seconda parte, cioè prodotti su cui si può fare uno sconto. La stessa cosa varrà ovviamente per il Carnevale di Viareggio e per Lucca Comics che sono i quattro trattori grossi dei festival temporanei ai quali ci siamo avvicinati e con i quali abbiamo iniziato una trattativa.

La Card è un prodotto, ma per noi la Card vuole essere anche una bandiera del territorio, un simbolo, un marchio di qualità. A fronte di uno sborso economico il turista compra dei servizi a pacchetto. Questi servizi devono essere tutti accessibili, si deve poter andare ed essere sicuri che il servizio scritto sul depliant che mi verrà dato è disponibile.

La Card, per i nostri studi dovrebbe avere o una durata di tre giorni, o di 7 giorni. Ma la tempistica dipende dai dati di permanenza del turista sul territorio e anche dalla quantità di visite che sono stimate che possa fare una persona in un determinato periodo di tempo. Perché non è detto che un turista se sta sette giorni sul territorio stia sette giorni a fruire a

dismisura di tutti i prodotti della Card. Un turista passa anche una giornata a rilassarsi. Io ve lo racconto così, ma sono dati che si possono trovare e sono stati analizzati.

La durata della card è stata naturalmente stabilita in base ad un business plan, costruito grazie al supporto del gruppo di lavoro e che si inserisce nel contesto esposto.

Sono state fatte delle elaborazioni: le previsioni di vendita della card, quelle di utilizzo e di stima dei costi dell'utilizzo delle offerte preparate e i costi per la realizzazione del sistema. Le previsioni di vendita sono state elaborate sulla base ovviamente delle nostre card di riferimento (Genova, Torino, Napoli e Venezia), e dal rapporto tra gli arrivi turistici e le carte vendute che determina un indice medio, che è un indice che è utile per stimare le vendite nei primi anni dell'attività di Lucca Card. Tenete conto che questo business plan è costruito su un rapporto di stima e di confronto con quello di altre città; comunque su questo incideranno anche i cambiamenti dei flussi turistici.

Su questo però, passerò la parola a Francesca Leon che entrerà nel dettaglio.

Prima di concludere, ci interessa sottolineare che il valore aggiunto della card nella lucchesia è di potersi costituire come grande occasione di coordinamento di quelle che sono le attività all'interno di questo sistema sul nostro territorio, in un momento in cui ci sono delle difficoltà piuttosto forti per i cambi istituzionali che sono noti, per la mancanza di strutture.

Sicuramente, nel contesto mutato, la card potrebbe essere un momento di organizzazione e di promozione forte, un'occasione che dobbiamo cogliere. La Camera ci sta investendo tanto tempo e tante energie. Abbiamo bisogno della collaborazione di tutti voi e di tutte le istituzioni.

## **L'offerta della Lucca Card, di Francesca Leon<sup>102</sup>**

Il mio intervento verte sulla presentazione del pacchetto di offerta della Lucca Land Card, costruito a dalla mappatura dell'offerta culturale, turistica e della mobilità in provincia di Lucca realizzato da Promo P.A.Fondazione i risultati della mappatura sono stati presentati agli operatori e interlocutori privilegiati al fine di acquisire la disponibilità a partecipare ad un progetto come la Lucca Card e a definire una prima proposta di offerta da inserire nella Carta Turistica del territorio della lucchesia.

La composizione dell'offerta della Lucca Card tiene conto di alcune necessità:

Ragionare in termini di sistema e considerare la provincia di Lucca come un unico territorio percorso dai turisti indipendentemente dal luogo scelto per la vacanza.

La necessità di valorizzare maggiormente i beni culturali, ambientali e paesaggistici.

I contenuti della Lucca Card sono pensati per venire incontro a queste necessità, dove i Beni Culturali del territorio sono ancora poco conosciuti, eccezion fatta per alcuni monumenti come il Monumenti di Ilaria del Carretto, la Torre Guinigi a Lucca o la Grotta del Vento a Vergemoli; non vi è una comunicazione integrata dell'offerta culturale della provincia né orari integrati, ampi di apertura al pubblico di musei e monumenti. Questi elementi contribuiscono a determinare il basso numero di visite a fronte di un numero

---

<sup>102</sup>Direttore Associazione Torino Città Capitale Europea

elevato di arrivi e presenze, con importanti eventi di richiamo che potrebbero fungere da grandi attrattori anche in favore del patrimonio culturale e ambientale.

La realizzazione della Lucca Card si propone di mettere a sistema i musei, i siti naturalistici, le sedi espositive per collegarli ai grandi eventi del territorio anche con strumenti che facilitino il raggiungimento dei siti. E' uno strumento pensato per favorire la conoscenza del ricco patrimonio della lucchesia, per far crescere la domanda del pubblico turistico e costruire una nuova mobilità tra le aree della provincia e cominciare a realizzare un rapporto diverso tra territorio, offerta, e domanda turistica.

Per questo motivo si ritiene importante costruire **un'offerta predefinita** a cui si potranno aggiungere ulteriori offerte legate ai grandi eventi culturali e di spettacolo che animano il territorio, nonché i servizi turistici che ciascun territorio della lucchesia intende mettere a sistema.

E' stata immaginata una carta con due validità:

- Lucca Card da 3 giorni, rivolta prevalentemente ai turisti di Lucca e a coloro che partecipano a grandi eventi culturali di maggior richiamo.
- Lucca Card da 7 giorni, rivolta ai turisti che scelgono la destinazione marina e montana.

La valutazione della durata è basata sulla permanenza media dei turisti nei diversi territori: perché una Card sia efficace, occorre che proponga durate compatibili con la permanenza dei turisti nel territorio della lucchesia e con la durata degli eventi di richiamo.

Il pacchetto di offerta è costituito da 3 elementi:

44 tra musei, monumenti, siti naturalistici a cui la card dà libero accesso nell'ambito della validità

Mobilità da e per stazioni e aeroporti di arrivo, parcheggi, servizio di noleggio biciclette sconti e facilitazioni sui servizi turistici, prodotti del territorio, ricettività ed enogastronomia, spettacolo dal vivo, eventi.

Tutte le carte saranno vendute in abbinamento a un kit informativo, importante strumento per conoscere il territorio e individuare percorsi di visita e itinerari tematici che potranno essere suggeriti attraverso una breve guida e la cartina. Per questo motivo il packaging dovrà essere oggetto di uno studio attento nei contenuti, nella grafica e nella realizzazione.

I punti vendita che al momento si propongono sono i punti informativi dei comuni, i musei e la vendita on line, a cui si potranno aggiungere le strutture ricettive e i servizi di trasporto pubblico locale.

Le carte, dunque, concederanno l'accesso gratuito e senza limitazioni a tutti i musei convenzionati e alle mostre organizzate dagli enti gestori dei musei, entro i limiti di validità della tessera, condizione questa che deriva dalle finalità prima descritte della carta, facendo emergere nuovi circuiti turistici che attraversano il territorio. Si ritiene che porre un limite all'utilizzo della carta, determinando una scelta tra i siti da visitare, non permetta di sviluppare nel modo migliore le potenzialità che le carte hanno rispetto alla riorganizzazione e distribuzione dei flussi dei visitatori dei musei. Le analisi di benchmarking indicano che le carte che garantiscono l'uso libero registrano un numero di ingressi più alto di quelle che offrono solo 2 ingressi gratuiti e gli altri con sconto; inoltre

anche le principali esperienze europee di carte turistiche concedono l'accesso gratuito a tutti i siti convenzionati.

E' da tenere presente che il lavoro di costruzione di questi strumenti è un processo in continua evoluzione e che costituisce un risultato importante anche l'avviare il processo che porta alla costruzione di un sistema ambizioso come la Lucca Land Card.

Non sarà in sé la card a risolvere problemi strutturali riguardo, ad esempio, al mobilità, riconosciuta da molti come uno degli elementi che ostacola la costruzione di un sistema di offerta in Lucchesia, ma consente di costituire tavoli e accordi che permettono di riconoscere i problemi e individuare soluzioni condivise tra enti pubblici territoriali, organizzazioni culturali, operatori turistici e della mobilità.

La Card rappresenta un tavolo permanente di confronto utile a definire obiettivi, strategie e scelte condivise ai diversi livelli e secondo le diverse competenze.

E poiché la Card è per sua natura un progetto in continuo sviluppo, nel tempo sarà possibile accogliere nuovi attori del territorio che arricchiranno l'offerta di cultura e di servizi ai turisti, superando il particolarismo delle diverse aree, immaginando il turismo come una risorsa che conviene condividere per sviluppare un percorso di fidelizzazione del turista nel lungo periodo.



## **12. PARCHI E GIARDINI D'ITALIA LEVE DI VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO**

### **Intervento di Ettore Pietrabissa<sup>103</sup>**

In questo workshop dovremo parlare di parchi e giardini d'Italia e, in particolare, di come utilizzare i parchi e i giardini anche come leve di valorizzazione del paesaggio.

In realtà dobbiamo partire da una constatazione di fondo: in Italia c'è una grande ricchezza di parchi e giardini, ma mentre molti altri Paesi - dalla Francia all'Inghilterra, alla Germania, alla Russia - hanno una grande tradizione in tema di parchi e giardini, il nostro Paese, pur presentando una particolare ricchezza e significatività anche in questo settore, ha il problema della mancanza di una politica organica per la gestione e la protezione dei giardini e dei parchi italiani.

Innanzitutto manca una politica per conoscerli: in passato sono stati realizzati censimenti che però non sono stati poi aggiornati, e sicuramente oggi non abbiamo una conoscenza adeguata di quanti e quali siano i giardini e i parchi storici di valore. Inoltre non ci sono, o stanno diminuendo, le professionalità necessarie per la manutenzione dei giardini. Qualcuno rammentava, in un precedente incontro, come siano di fatto sparite gran parte delle scuole per giardinieri, e addirittura i giardinieri rifiutano in taluni parchi pubblici di fare i giardinieri dato che i semplici custodi ricevono un compenso superiore senza neanche dover faticare, per cui conviene loro stare nella categoria dei custodi piuttosto che dei giardinieri. Infine, manca una politica per lo sviluppo anche economico del settore dei parchi e giardini.

Allora dobbiamo porci qualche domanda, a cui magari oggi proviamo a dare alcune risposte insieme agli esponenti del panel di questo tavolo. Quanto è diffusa nel nostro Paese una reale cultura del verde? C'è relazione tra la cura di un giardino e la tutela del paesaggio in senso più ampio? E quali azioni possono essere intraprese per valorizzare il ruolo dei parchi e dei giardini nel nostro Paese?

Aprè il tema l'ambasciatore Ludovico Ortona, che ha alle spalle una lunga carriera diplomatica, avendo rappresentato il nostro Paese a Lisbona, per molti anni a Teheran e poi ancora a Parigi, una delle grandi sedi importanti della diplomazia internazionale, oltre ad essere stato Capo Ufficio Stampa alla Presidenza della Repubblica durante il settennato del Presidente Cossiga. Da un anno e mezzo è Presidente di Arcus S.p.A., la società pubblico-privata (privata perché ha una struttura privatistica, pubblica perché è a capitale pubblico) che fa capo al Ministero per i Beni e le Attività culturali.

### **Intervento di Ludovico Ortona<sup>104</sup>**

Sono particolarmente lieto di trovarmi oggi qui a Lucca per occuparmi di un tema bello come quello dei Giardini. La prima cosa che mi è venuta in mente quando il Dottor

---

<sup>103</sup> Direttore Generale Arcus S.p.A..Il testo è stato revisionato dall'autore.

<sup>104</sup> Presidente di Arcus S.p.A. e dell'Associazione Parchi e Giardini d'Italia. Il testo è stato revisionato dall'autore.

Pietrabissa, che ringrazio per la sua presentazione, ha parlato della mia carriera, è che tutti voi vi chiederete come mai io mi occupi di giardini. Un contesto al quale mi avvicina anche la mia innata passione per la pittura, che mi porta ad apprezzare e ad amare tutto quanto è colore, e quindi anche i meravigliosi effetti cromatici dei giardini. Ma in verità tutto è iniziato poco prima che terminasse il mio incarico di ambasciatore a Parigi, quando l'amico Didier Wirth, presidente del Comitato Parchi e Giardini di Francia - che voglio particolarmente ringraziare per essere qui presente oggi - mi ha invitato a farmi promotore di un'iniziativa che potesse colmare le lacune del sistema-Italia in questo settore.

In effetti, come mi faceva notare Wirth, in Italia c'è una grande e diffusa ricchezza di parchi e giardini storici, ci sono tante associazioni, società e altre organizzazioni che si dedicano alla cura e allo sviluppo del verde, ma molto spesso mancano politiche organiche e azioni coordinate che possano assicurare una crescita armonica dell'intero comparto. I parchi e i giardini storici costituiscono un settore rilevante del nostro patrimonio culturale (e come tale sono protetti e tutelati dalle leggi in vigore), ma non si può non rilevare come in Italia la loro valorizzazione e conoscenza scontino un notevole ritardo rispetto ad altri paesi europei dove più viva è la tradizione del restauro e della conservazione. Nel nostro Paese mancano una politica e un'azione organiche per la conoscenza, la conservazione, il restauro e la valorizzazione di queste realtà.

Manca, infine, un'organizzazione nazionale, un punto di riferimento per favorire lo scambio di conoscenze e fare da sintesi tra le tante esperienze e le inconfondibili eccellenze del nostro Paese. Un'organizzazione, inoltre, che possa rappresentare l'Italia nel confronto con gli altri Paesi, in primo luogo europei, e che possa essere interlocutore della nascente associazione "Parks and gardens of Europe", iniziativa intrapresa da alcuni paesi europei e finalizzata allo studio storico, alla conoscenza e alla promozione di parchi e giardini.

Su queste basi si è messa in moto la progettualità di Arcus, società che ho l'onore e il piacere di presiedere, che ha deciso di farsi promotore di questa iniziativa, anche e soprattutto perché una parte del bilancio è destinata alla valorizzazione del paesaggio. Il percorso progettuale avviato da Arcus è iniziato con un'attività di ricognizione e studio; incontri con esperti e rappresentanti delle istituzioni hanno permesso di valutare l'opportunità e la necessità di creare in Italia un organismo nazionale che raggruppi associazioni, istituzioni e privati che si occupino di conservazione e valorizzazione del verde storico. Lo scorso mese di aprile Arcus ha presentato per la prima volta al pubblico il progetto per la creazione della "Associazione Parchi e Giardini d'Italia", e il riscontro che già in quella prima occasione abbiamo avuto, con la partecipazione di quasi cinquanta soggetti - tra associazioni, università, fondazioni, accademie, centri di studio e documentazione, istituti regionali, sovrintendenze e società private - ci ha confermato non solo quanto sia ricco il panorama dei soggetti che operano in questo campo, ma anche quanto sentita sia l'esigenza di creare un'associazione nazionale.

A seguito di quell'incontro, abbiamo ricevuto e raccolto le richieste di adesione, che hanno infine portato, lo scorso 28 settembre, alla costituzione formale dell'Associazione Parchi e Giardini d'Italia - APGI. Oltre ad Arcus, gli altri soci fondatori sono: l'Associazione Civita, l'Associazione Dimore Storiche Italiane, il FAI, la Fondazione Ente Ville Vesuviane, la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, il Garden Club - Giardino Romano, l'Istituto

Regionale Ville Tuscolane, il Touring Club Italiano, l'UGAI – Unione nazionale Garden Club e attività similari d'Italia e, infine, la Fondazione Promo PA di cui siamo ospiti oggi e alla quale rinnovo il mio ringraziamento, in particolare al Presidente Gaetano Scognamiglio e alla vice Presidente Francesca Velani. In sede di atto costitutivo, sono stato nominato presidente della nuova associazione.

Vorrei aggiungere che per il raggiungimento di questo risultato sono stati fondamentali anche l'aiuto e il sostegno del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, che voglio in questa sede ringraziare. In particolare, la Direzione Generale per il Paesaggio con l'arch. Recchia, che interverrà tra poco in questo workshop, ha seguito il nostro progetto fin dai primi passi, prima patrocinando la presentazione del progetto al pubblico e successivamente proponendo alla neonata Associazione la stipula di una convenzione che sancisse i termini di quella che sarà certamente una preziosa collaborazione.

Quali sono i primi obiettivi di questa associazione? Il primo obiettivo che APGI si propone è un censimento conoscitivo dei parchi e giardini in Italia e delle istituzioni che operano in questo settore, al fine di creare un database condiviso e un portale di comune consultazione. Un secondo obiettivo è la formazione del personale che opera per i parchi e giardini, perché si ritiene l'attività del giardiniere particolarmente importante ma negli ultimi anni un po' trascurata, e quindi stiamo pensando di intensificare quelli che sono i corsi per la formazione di figure professionali in grado di impostare e coordinare il lavoro operativo, anche in collaborazione con le regioni. Un altro obiettivo che ci pare importante è poi quello di identificare meccanismi di sgravi fiscali per gli investimenti e l'attività di manutenzione straordinaria effettuata sui parchi e giardini storici privati. Parliamo quindi di studio, di diffusione, di formazione e di valorizzazione.

Ritengo che in Italia, come diceva il mio amico Wirth, in effetti tutto questo mancasse, ed è giusto che adesso, finalmente, si riesca a mettere in cantiere qualcosa di concreto e speriamo anche di utile per tutti.

## **Intervento di Paolo Pejrone<sup>105</sup>**

Io sono qua per un motivo molto semplice; prima di tutto per dare una mano e per riceverla. Per dare una mano a questa nuova associazione in cui credo moltissimo e perché ho visto cosa è capitato in Francia da quando c'è una associazione di questo genere. Ho capito l'importanza di poter mettersi insieme e fare massa, unione, forza. I giardinieri, tutti insieme. Questo cambia moltissimo nella vita, la quantità purtroppo, delle volte ha ragione.

Sulla qualità non credo, ma la quantità ha comunque sempre un senso. Didiér Wirth vi spiegherà i numeri e rimarrete trasecolati sapendo quante persone, quanti giardini, quanti giardinieri sono riusciti a mettere insieme in questa associazione.

Premesso che i giardini hanno bisogno, sono dipendenti dall'uomo e questo non va dimenticato; per cui il capitale, il potenziale capitale di un giardino e di molti giardini è nelle mani nostre o delle persone che le curano. Perché un giardino non esiste senza giardiniere; sarebbe natura. Sono due monti completamente separati, anche se affini. Il giardino ha bisogno della zappa e della vanga e di qualcuno che capisca quando una pianta

---

<sup>105</sup> Scrittore e giardiniere.

ha bisogno di qualcosa o ha bisogno di noi. Saremmo veramente fantastici il giorno in cui planteremo dei giardini con delle piante che non hanno bisogno di cure. Questo è solo fatto dato dalla conoscenza. Certamente ci si dovrà avvicinare a un mondo di semplificazione dati i tempi e dati i momenti. Certamente non si può, però, non avere un giardino, perché un giardino è un centro, un punto, è un momento di vita talmente importante, dal mio punto di vista almeno, per noi, per la nostra cultura e per il nostro paese. Un mondo talmente vivo di espressioni sottintese spesso, che bisogna capire, grattare per capire che cosa c'è dentro il giardino, per non poterlo non avere.

L'Italia è disseminata di giardini: giardini che stanno bene e giardini che stanno male. Ci sono degli esempi terribili di giardini trascurati che, veramente, non voglio avere delle cause e delle cose con la legge; ma sapeste visitate un po' e vedrete certe cose. Degli apici di manutenzione ottima e degli apici terribili di non manutenzione. Ogni tanto mi diletto a scrivere sui giornali e la grande cosa capita quando dico: quel giardino è mal tenuto, è terribile, mi vergogno di portarlo a vedere, di vederlo. Un muro di gomma, nessuno risponde, tutti in silenzio.

A me è capitato questo due anni fa, uno dei più grossi giardini italiani all'italiana, di quelli rimasti, ho avuto la risposta dopo un anno dalla Sovrintendenza del posto, dicendo: guardi, lei è ingiusto nel dirci che lo trattiamo male. Dico: ingiusto? Andate a vedere che cosa è! È un patrimonio che va tenuto, è difficile da tenere bene un giardino. C'è bisogno di giardinieri. Questo sì.

Ed è un lavoro che in Italia avrebbe esito tranquillo e sicuro; il posto per un giardiniere in Italia o fuori dall'Italia, perché ormai non si può più parlare di nazioni, avrebbe un posto di lavoro assicurato. Un bravo giardiniere – io me ne accorgo, lavorando molto spesso per giardini grandi e piccoli – non ci sono; è una razza estinta il bravo giardiniere. Ci sono dei manovali che fanno il loro lavoro, e fanno il loro lavoro per quello che sanno; fanno anche dei miracoli certe volte. Certamente la conoscenza porterebbe a fare dei lavori molto più utili, molto più giusti, molto più corretti, degli interventi molto meno offensivi sui giardini; spesso discorsi di tagli terribili, di potature neanche da poter vedere. E c'è bisogno.

In Piemonte è da 5 anni che ci battiamo per costruire una scuola per giardinieri. Siamo riusciti ad arrivare quasi alla soglia, poi tutte le volte è cascato il discorso. Una scuola che verrebbe fatta, se sarà fatta, spero, sulle orme di una vecchia scuola piemontese che è quella del castello di Racconigi, proprietà della Sovrintendenza.

Questa scuola doveva seguire gli esempi di due fratelli di Racconigi che si chiamavano Marcellino e Giuseppe Roda, ragazzi figli di giardinieri, che il re Carlo Alberto e ha fatto istruire in tutta Europa in un famoso viaggio in cui impararono per due anni come si faceva il giardiniere, in varie parti di Europa, e sono tornati e hanno fondato... a parte che hanno lavorato per la famiglia reale per un certo periodo, e poi fondarono uno stabilimento conosciutissimo in Italia che faceva giardini dappertutto; Bologna, Napoli, Palermo hanno avuto i giardini Roda dopo l'unificazione. E con questo esempio volevamo creare dei giardinieri per giardini storici, almeno, con una precisa speranza di poter dare della manodopera molto qualificata per i giardini storici. Tutto è andato bene; solo che è arrivata questa benedetta crisi. Doveva essere aperta in questi giorni, ma la regione ci ha tagliato i fondi. Quindi non si è potuti partire. Speriamo negli anni prossimi. Speriamo di poter creare questa piccola scuola, perché è nella vecchiaia poi uno capisce le cose meglio

di quando è giovane, che bisogna partire piccoli e poi diventare grandi e crescere, e vedere e capire come si può fare una scuola nel 2000 di giardinieri bravi.

Gli insegnanti li avevamo, io spero l'anno prossimo e gli anni prossimi di averli ancora vivi perché sono tutti vecchissimi, io per primo. Il problema è poter trasmettere, è questa la cosa importante. Il lavoro del giardiniere non è un lavoro codificabile più di tanto; non è fatto sui libri più di tanto; è fatto mettendo le mani nella terra e non avendo paura di sporcarsela perché la terra non sporca. Sono ben altre cose che sporcano.

Quindi, io avrei dovuto essere il direttore di questa scuola, mi sono offerto perché trovo che nel momento della mia vita ho solo più da passare la mano, non ho più da fare altro. È molto importante in tutti questi 70 anni di esperienza, perché io faccio il giardiniere da quando avevo 3 anni e mezzo, quindi di trasmettere tutto quello che ho imparato, un cumulo di conoscenze che mi ha inspessito nella vita e mi ha dato la sicurezza del tratto o della decisione, o anche il dubbio. Insomma, bisogna avere dei dubbi nella vita.

E questa è la cosa importante, taglio o non taglio; cresco o non cresco; faccio o non faccio; non bagno o bagno? Molto importante quello.

Il giardino storico non dovrebbe mai, mai avere un impianto di irrigazione, mai! Quello è l'assassinio del giardino storico. I grandi alberi dopo cinque anni marciscono le radici, e c'è un colpo di vento, dicono: uh, è cascato l'albero. Chissà perché è cascato? Era lì da 200 anni! È l'impianto di irrigazione.

Quindi, ci sono tante piccole cose da fare attenzione nel lavoro e nel quotidiano di un giardino storico o di un qualsiasi giardino. Che sia ben inteso, un giardino di 30 anni è già storico ... io sono storicissimo ...

## **Intervento di Francesca Marzotto Caotorta<sup>106</sup>**

Il tema proposto al nostro intervento sembra talmente allettante, da indurci a iniziarne lo svolgimento senza un attimo di esitazione. Indotti a raccontare subito, mettendo da parte quella frazione di tempo che ci farebbe riflettere e domandarci se, davvero, parchi e giardini hanno la capacità di valorizzare il paesaggio dato che la loro stessa esistenza ha modificato, a volte in maniera molto vistosa, un paesaggio preesistente.

Ogni giardino, infatti, si pone come un intervento, come un sigillo umano, come un marchio culturale sull'ambiente che lo contiene. D'altra parte, si osserva: poiché ogni paesaggio è la rappresentazione di relazioni complesse, capaci di raccontarci parte della nostra storia vuoi geologica che culturale, antropologica o sociale, economica ed estetica, anche la presenza di un giardino può ben entrare come un capitolo di quel racconto.

Un capitolo talmente denso di suggestioni da influire su quanto lo precede o con quanto segue. Possiamo intanto dire che un giardino ben tenuto aggiunge valore a quanto lo circonda, non foss'altro che per il buon governo del luogo: per il controllo delle acque, per la tenuta del suolo, per la sistemazione delle strade, per una mitigazione del clima grazie alla presenza di siepi e grandi alberi.

Considerazioni tanto più vere al tempo in cui i giardini furono costruiti nell'ambito di una diffusa pratica agricola. Molte ville storiche, circondate da giardini, si trovavano all'interno

---

<sup>106</sup> Paesaggista, esperta di giardini, scrittrice. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

di proprietà agricole sostenute dal sapere di generazioni di persone abituate a trattare le piante, a mettere le mani tra la terra così da garantirne la manutenzione. In quegli ambienti si formarono tanti sapienti giardinieri capaci di vedere tutto quello di cui il giardino aveva bisogno.

Per molto tempo i giardini si caratterizzarono sì come luoghi di delizia, ma anche come spazio dell'utile: utile al nutrimento, utile alla salute. Il valore estetico poteva essere dato sia da quanto ogni buona prativa colturale può dare, che dalla sola bellezza del luogo. Molti giardini si rivelarono anche utili a celebrare il potere di un signore fosse esso culturale, politico, finanziario o clericale. Furono questi giardini "celebrativi" dove si investiva in bellezza, quelli che si imposero sul paesaggio tanto da creare immagini tutte nuove, altri modi di abitare, altri rapporti tra le persone.

Il terreno veniva modellato come fosse di cera. L'acqua veniva portata dalle montagne e fatta precipitare a cascata fin dentro alla fontane, o trattenuta in grandi vasche, o fatta zampillare per creare frescura. Le piante erano modellate secondo schemi che Madre Natura non aveva mai mostrato. E il paesaggio circostante veniva monitorato perché non interferisse. Guai se veniva a mancare quell'acqua. Guai se franava la collina. Guai se si incendiava un bosco vicino. Guai se si allagava quella porzione di pianura. E così il buon governo del paesaggio continuava a garantire l'investimento in bellezza. Per cui mi pare che, per molto tempo, fosse il paesaggio (e una enorme quantità di mano d'opera) ad assicurare valore ai giardini.

Ma col tempo, si sa, tutto cambia.

Cambia l'idea di bellezza, cambiano i poteri, gli ambiti di investimento, i valori dati allo scorrere del tempo.

Cambia la forma e la dimensione dei giardini.

Si costruiscono giardini in luoghi impervi: sulle scogliere, tra le sabbie, in picco a un monte, sulle cascate: si osserva una tendenza a creare maggiori relazioni tra giardino e paesaggio. Tanto che molti giardini paiono volerne celebrare, magnificandola, l'identità.

Sono tanti i giardini contemporanei che possono essere visti come leve di valorizzazione del paesaggio. D'altra parte molti giardini storici, visitati come documento del passato, hanno il potere di condurre l'ospite attraverso paesaggi meravigliosi, fino a quello che li contiene. Un paesaggio nel quale il cambiamento di valori pare molto spesso, aver cancellato ogni forma di relazione tra il giardino e il paesaggio al quale quel giardino, dalla sua nascita, si affidava.

## Intervento di Paolo Fuligni<sup>107</sup>

Grazie. Anzitutto buonasera a tutti. Che rapporto c'è tra lo psicologo e i parchi e giardini? Diciamo che i parchi e giardini sono belli, e la bellezza non è un bene così effimero come potrebbe sembrare.

La bellezza può darsi che faccia bene alla salute. Questa è una antica ipotesi, credo, che chiunque di noi esposto a determinate visioni appunto di parchi e giardini, magari anche in altri ambienti belli, si sente bene, quindi è intuitivo e immediato lo stato di benessere, così come probabilmente è altrettanto immediato lo stato di malessere se siamo esposti a panorami particolarmente aggressivi, opprimenti e brutti.

Io mi sono portato qualche immagine, che forse possiamo far vedere. Popolarmente diciamo che vediamo con gli occhi. Questo non è proprio del tutto vero, perché come questa immagine facilmente dimostra noi vediamo con la nostra mente, gli occhi sono senz'altro indispensabili, ma è la mente che organizza l'informazione. In primo luogo diciamo tutto il cervello, in secondo luogo la mente. La mente è un fatto molto personale, molto soggettivo; la mente è il prodotto della nostra storia, delle nostre esperienze. Quindi è la nostra mente quella che poi, veramente, vede. Ecco, sulla base di questo, passando anche ad altre immagini classiche, anche queste sono immagini mentali.

Qui ci sono triangoli che non esistono, sfere che non esistono perché sono semplicemente presenti nella nostra configurazione percettiva. Quindi questo sarebbe l'importante, vedere come elementi presenti nella realtà circostante vengono visti non tanto dai nostri occhi quanto dalla nostra mente. E questo è uno studio scientificamente antico. Dopotutto risale agli anni 20 del secolo scorso. Vediamo come lo potremo applicare oggi al benessere e alla salute mentale. Ovviamente i pittori e gli artisti questo gioco della visione della mente lo conoscevano meglio degli psicologi. Infatti qui vediamo un classico dipinto impressionista. Vi faccio vedere un tardissimo Monet che esprime completamente la propria capacità di comunicare non tanto agli occhi quanto alla mente, ora tutt'altro tipo di opera d'arte che comunica alla mente cose diverse, presumibilmente malessere, questo invece ha un effetto decisamente diverso: una visione che esercita sul nostro cervello e sulla nostra mente un'azione positiva. Altrettanto, ovviamente dicasi quando compare il magico colore, cioè il verde che ha di per sé effetti ben noti sulla mente.

Quindi il verde dei parchi e dei giardini, tutti i colori dei giardini hanno un'azione benefica che è stata recentemente studiata. Quello che era intuitivo, quello che era evidente, ma che non poteva essere affermazione scientifica, recentemente, perché si parla di questa estate, è stato reso disponibile anche da un punto di vista della verità scientifica.

Cosa possiamo dire in proposito? All'esposizione di determinate visioni, abbiamo visto delle scene di traffico, abbiamo visto invece dei parchi e delle cose molto belle, corrispondono stati diversi di attivazione cerebrale. Qui abbiamo una tabella che paragona determinate visioni con determinati effetti sul piano neuropsichico. Quindi a paesaggi belli e a visioni belle, esteticamente armoniche colorate, corrisponde una diversa attivazione encefalica che predispone in modo particolare, per esempio, alla socializzazione. Le immagini che abbiamo visto prima, quelle belle, i parchi e i giardini, il bello in generale, il

---

<sup>107</sup> Psicologo, psicoterapeuta, esperto di ecologia urbana

bello di natura ma anche il bello d'arte se si intende un'architettura rispettosa di quella che è la dimensione umana, generano un'apertura delle persone, generano una maggiore curiosità, una sollecitazione di specifiche aree cerebrali che induce a maggiore apertura verso gli altri e maggiore socializzazione. La socializzazione è una delle dimensioni primarie se vogliamo prevenire determinati mali del nostro tempo, in particolar modo ovviamente tutti i comportamenti antisociali e la microcriminalità.

Al contrario, quegli altri aspetti: il traffico, le superfici incombenti di palazzi ultramoderni che, poi, mediamente sono scuri, sono grigi, l'orizzonte chiuso, la mancanza del cielo. Se ne parlava prima di iniziare, come è importante vederlo il cielo. Quindi, il senso di un orizzonte ampio rappresentano, al contrario, una dimensione che genera uno stato di vigilanza, quindi le persone si trovano chiuse dentro a uno stato di vigilanza, attivano la famosa diffidenza urbana. La diffidenza è tipica dei grandi centri, quando più grande è una città quanto più gli abitanti di questa città sono diffidenti nei confronti delle persone che incontrano. Quindi sono tipicamente chiusi. Si attua quel tipico processo per cui puoi morire in mezzo alla folla perché nessuno ti si avvicina, perché si ingenera questa tipica chiusura. C'è sicuramente questa relazione tra ambiente fisico e reazione neuropsichica.

Ora, per quanto riguarda soprattutto i giardini e i parchi e il verde pubblico, pensiamo come per molte persone che soffrono di diversi mali, oggi si soffre moltissimo di stress, la manifestazione più tipica dello stress può essere un'ansia patologica; in particolar modo abbiamo una grandissima diffusione di attacchi di panico. Pensate come il giardino, il verde, il verde pubblico rappresenti un'autentica oasi, un autentico rifugio per una persona che sta male. Come si cerca un posto, una panchina, un ambiente verde, gli alberi, i fiori, per ritrovare un benessere, per recuperare dopo essere stati, magari, sollecitati negativamente o addirittura aggrediti dal traffico, dal brutto, dal frastuono. Abbiamo caratteristicamente quanto più un ambiente è degradato, quanto più un ambiente è incoerente per la sovrapposizione di strutture, magari iper-moderne, tecnologiche come viadotti, come antenne dei telefonini e quanto altro, quando più abbiamo un'induzione di comportamenti antisociali.

Probabilmente avete sentito parlare del cosiddetto effetto vetri rotti, che è un antico esperimento che si fa semplicemente rompendo qualche vetro nei piani bassi di un immobile in una zona della città non particolarmente bella, in un tempo molto breve vedrete fiorire tutta una serie di manifestazioni di tipo antisociale; quindi vedrete i rifiuti, vedrete altri vetri rotti, vedrete graffitismo, vedrete danneggiamenti, perché si ha una caratteristica proliferazione di comportamenti antisociali in presenza di incuria e in presenza di ambienti degradati. Possiamo senz'altro dire che il parco e il giardino, ovviamente ben tenuto, ha un effetto diametralmente opposto; quindi si presta sia alla persona sofferente per disturbi di ansia e sia come grande limitatore di comportamenti eteroaggressivi e antisociali. Questo è un qualcosa che dovrebbe essere presente, soprattutto nella mente degli amministratori perché la presenza di questi spazi, la presenza del verde, la presenza comunque del bello non è un qualcosa di superfluo; non è affatto un lusso, ma particolarmente in una civiltà che noi chiamiamo del benessere, ma che poi tutto questo benessere francamente non esprime, è estremamente importante. La presenza del bello è un qualcosa che ha un effetto sicuramente terapeutico. Vi rimando agli studi pubblicati questa estate, quindi studi recentissimi di tarda estate, dello Scanlab dell'università di Sheffield in cui ricerche fatte – in dottor Anter in particolare – con l'ausilio della risonanza magnetica funzionale, hanno ampiamente dimostrato tutto quello



che stiamo dicendo. Quindi quella che era un'ipotesi, quella che era una teoria è oggi immediatamente dimostrabile attraverso l'applicazione della risonanza magnetica funzionale e la differente risposta degli encefali alla somministrazione di stimoli di tipo A, quindi il verde, il verde pubblico, il giardino e il bello, o di tipo B, quindi quello che è monotono, grigio, incoerente e aggressivo. Io credo che in queste iniziative di cui sentiamo parlare stasera, ci sia anche una fortissima componente utilissima per la salute, per l'igiene mentale e anche per quella che è la socialità delle persone. Grazie.

## Intervento di Maria Adriana Giusti<sup>108</sup>

Vorrei ricordare che questo è il 30° anno della carta del restauro dei parchi e giardini, stilata a Firenze nel 1981. Una data particolarmente significativa, perché definisce il giardino nella sua entità complessa, a tutti gli effetti opera d'arte polimaterica, bene culturale da preservare e gestire con statuti disciplinari specifici. La Carta sollecitò allora un acceso dibattito nel mondo della cultura, tanto da generare un'altra carta per distinguerla dal documento ICOMOS, la Carta italiana del restauro (1982). Questa divergeva su una questione di fondo: non ammetteva la ricostruzione *fax* simile dei giardini del passato. Perché il giardino è un palinsesto peribile e deperibile. Si trasforma continuamente, più di qualunque altra architettura, avendo tra le componenti fondamentali la materia vivente: vegetazione, terra, acqua. Per conservarlo occorre gestirlo con una manutenzione programmata, intelligente, con gli strumenti della cultura e dell'esperienza. Un esempio, tra tanti. Sono recentemente tornata alla villa Reale di Marlia. Bene, il teatro di verzura il primo in Europa, insieme a quello di Herrenhausen, sta morendo; la massa della vegetazione topiata sta completamente deformandosi. L'impianto vegetale sta venendo meno, le piante secolari sono in gran parte seccate e dovrebbero essere presto sostituite e integrate, la struttura portante della galleria perimetrale sta cedendo. Questo è il risultato di una mancata manutenzione. Questi sono i giardini.

Il giardino non deve mai essere lasciato solo. Le cure devono essere continue, dunque, un giardino non dovrebbe mai arrivare alla soglia estrema del restauro, perché la sua conservazione deve essere attuata nel tempo con una gestione quotidiana. Il restauro, quando è necessario per i troppo lunghi abbandoni, non potrà mai resuscitare i fantasmi del passato. Inutile insistere sulle ridicolaggini dei ripristini à *l'identique* che piacciono molto al turismo di massa. Qualsiasi intervento su un giardino potrà accrescere il suo valore introducendo elementi d'innovazione. Anzi, questi sono indispensabili, perché il giardino è un'opera d'arte aperta, dinamica, mai uguale. Pensiamo solo al passaggio delle stagioni. E' come un film o un brano musicale. Cambia sempre, lasciando tracce sempre più leggere, sempre più evanescenti fino a perdersi nel tempo, se l'uomo non interviene giorno per giorno apportando la sua cultura, la sua pratica, i suoi saperi, ma anche la sua maniera di goderlo.

Quando si parla di giardino storico, gli interventi di restauro devono essere in linea con la portata culturale, col messaggio simbolico, con la sostenibilità dell'ambiente del giardino stesso. Implicano conoscenze pluridisciplinari per gestirne la complessità.

---

<sup>108</sup> Ordinario di restauro architettonico e paesaggistico, Dipartimento di Architettura e Design, Politecnico di Torino. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

Da qui, l'importanza della formazione. Ma non a senso unico. Mi spiego. Si è a lungo insistito sulla formazione di paesaggisti. Su questo torneremo. Credo che occorra anche formazione - o meglio - educazione alla comprensione e al godimento di un giardino. Questo è molto importante. I migliori paesaggisti del mondo possono realizzare o restaurare i più bei giardini del mondo, ma se non c'è un fruitore che sa viverli e goderli e capirli, questi giardini saranno musei morti e ammuffiti, paesaggi da cartolina.

In questo ho imparato molto dai cinesi. Per loro, la vita è nel giardino, con il giardino. I giardini sono luoghi vissuti in solitudine o in compagnia, in preghiera o nel gioco, cantando o mangiando o giocando a scacchi. Il giardino è la casa della loro vita quotidiana.

A questo punto, per essere propositiva, vorrei riprendere i punti emersi da entrambe le Carte di Firenze: l'urgenza di un censimento nazionale, la relazione di continuità tra giardino e paesaggio, la formazione. Cerchiamo ora di rispondere a questi punti a distanza di tre decenni. In Italia si è fatto molto, sono nate associazioni e centri di studio. Ricordo quello di Pietrasanta perché l'ho diretto per un decennio con Alessandro Tagliolini che lo aveva fondato. Le iniziative di questi centri hanno contribuito a diffondere la conoscenza, a incrementare il censimento, ad affinare le professionalità. L'associazionismo offre sicuramente un sostegno attivo alle istituzioni e, soprattutto negli anni '80 e '90 ha contribuito moltissimo ad avviare ricerche sul tema del giardino. Vorrei ricordare soprattutto il ruolo centrale del Comitato Nazionale sulla cultura dei giardini, che ha operato fino ai primi anni del nuovo millennio, con una funzione di studio e di osservatorio critico sul panorama nazionale, offrendo un sostegno attivo al territorio e alle Soprintendenze.

Mi trovo al tavolo con Francesca Marzotto. Insieme abbiamo condiviso molte tappe di questo percorso. Possiamo dire che dalle Carte si diramò un team di funzionari di Soprintendenze che, per iniziativa propria, affinarono le loro conoscenze in questo, si formarono sul campo, sostituendo l'esperienza diretta al vuoto siderale della Scuola italiana. Io allora ero tra quelli, insieme ai colleghi di Firenze, del Piemonte, di Caserta, di Roma. In pochi anni la rete s' incrementò in maniera capillare. Ma prima di allora, il giardino era rimasto territorio per pochi, bandito anche dalle facoltà di architettura che negli anni '70 avevano sostituito il vecchio insegnamento di "arte dei giardini" con argomenti molto più vicini alla pianificazione territoriale che all'arte del comporre architetture con materiali viventi. Perfino il lessico dell'urbanistica aveva bandito il termine giardino, diffondendo quello di "verde attrezzato". Equipaggiare il verde: esclude per definizione l'idea del progetto culturale. E questa definizione ha avuto e ha tuttora un riflesso nella realtà del nostro paese, dove nei vari comuni si sono "attrezzate" semplici aree di risulta dal costruito con interventi casuali. Luoghi senz'anima, bordure artefatte dai vivai sponsor. Quando invece si è pensato al giardino come presenza forte nei luoghi, giardino capace di "significare", di comunicare, di educare, si è visto che il giardino ha avuto la capacità di cicatrizzare ferite urbane e sociali, di rigenerare non luoghi. Lo dimostrano gli interventi nelle principali città europee. In Italia si è cominciato negli ultimi anni. Penso per esempio al caso di Racconigi e alla qualità degli interventi di restauro e di valorizzazione, alla creatività e al coinvolgimento che avviò Mirella Macera. Lei aveva capito quanto il parco fosse legato alle risorse agricole del territorio e che queste potevano assicurarne la sopravvivenza. Da quando lei è scomparsa, il parco sta morendo a causa di una gestione inadeguata. Questo è scandaloso!

Dunque, il giardino può essere, a tutti gli effetti, una leva forte nella valorizzazione del paesaggio. Su questo dobbiamo però lavorare molto. Non allentare mai la guardia.

Ed ecco quindi l'altro punto della Carta. La relazione giardino-paesaggio, argomento su cui tanto si è scritto e qualcosa si è fatto. Senza dilungarmi, ricordo solo la Convenzione europea del paesaggio (2000), per i contenuti innovativi: paesaggio come continuum ambientale e culturale, senza fratture, senza gerarchie, da ricondurre a un progettare unitario. Se questi principi sono stati acquisiti a livello culturale, più complessa è l'attuazione, soprattutto in un territorio come quello italiano, in cui il paesaggio è ingabbiato nei lacci della burocrazia e dal sovrapporsi estenuante di competenze. Col risultato che il paesaggio italiano è uno dei più disastrati e i giardini, quando anche sono accuratamente restaurati, da esperti e proprietari illuminati, sono spesso cattedrali in un deserto troppo edificato, e male (su questo ci sarebbe molto da dire, ma in altra sede).

Veniamo ora all'urgenza del censimento, un punto saliente delle Carte del 1981 e 1982,, più volte richiamato nelle varie attività e pubblicazioni coordinate dell'Ufficio Studi del Ministero BBCC. A distanza di trent'anni si può dire che l'avvio di questo processo di catalogazione ha messo in luce un altro aspetto che è legato strettamente a questo: la formazione e la creazione di un sistema integrato d'informazione, di scambio di conoscenze tra i luoghi della formazione, le istituzioni, le proprietà o i responsabili del patrimonio nazionale dei giardini. La formazione che la mia generazione ha avuto all'interno delle Sovrintendenze è avvenuta proprio grazie a un Comitato Nazionale che stimolava continui confronti su questo tema. Nessuno di noi aveva una specifica formazione. La formazione è avvenuta sul campo, stimolata dall'impellenza di conservare quel patrimonio di parchi e di giardini che tutte le Sovrintendenze hanno in custodia e che veniva sempre penalizzato da altre priorità (almeno, secondo i parametri di molti soprintendenti di allora), altri lavori ritenuti via via più importanti: i tetti che crollavano, l'umidità, le strutture, e i giardini restavano in fondo, un accessorio talvolta perfino scomodo del costruito.

Diciamo che il patrimonio di queste esperienze e di queste conoscenze, ha portato alla ribalta il tema sollevato oggi dall'Associazione. che io credo possa essere accolto come organizzazione da svilupparsi su più livelli anche operativi, perché, non dimentichiamo, questo censimento è un censimento aperto.

Si deve perciò ragionare, su più livelli che sono:

- uno più ampio, nazionale, di iniziative di supporto a livello ministeriale sulla conoscenza e sul censimento.
- creare una rete di organizzazione più serrata e presente, con iniziative territoriali. Ciò per mettere a sistema saperi che già esistono, ma sono ancora nascosti, non emergono, spesso si ripetono, spesso si ignorano ma sono un patrimonio preziosissimo.
- organizzare gruppi di lavoro interni agli atenei, collegati con l'esterno, con le altre istituzioni, con le attività sul campo, con gli operatori più attivi, con le associazioni private. Rendere accessibile tutto quel patrimonio di conoscenze che le università hanno accumulato. Perché il sapere che possono offrire gli atenei è vastissimo, basta metterlo a sistema e confrontarlo con la realtà dei vari territori. Moltissime tesi di laurea, risultati di atelier, di ricerche, di tesi di dottorato, ma anche studi mirati che possono essere promossi su progetti condivisi, per coprire le lacune e i vuoti di conoscenza. Tutto ciò, va pensato come sistema di rete aperta in cui tutte queste realtà possano dialogare.

Tutto ciò dovrebbe rappresentare la base informativa su cui costruire progetti di tutela e di restauro, pensando al giardino come momento progettuale che implica un approccio culturale a tutto campo, che fa tesoro dell'esperienza diretta, ma anche del patrimonio di conoscenze del passato. Perché il giardino va visto come un continuum col paesaggio, tra utile e diletto, tra passato e presente. Questo vale anche per la formazione. Va pensata a tutti i livelli, perché credo sia molto importante iniziare dai primi momenti della formazione scolastica, per alimentare quella coscienza collettiva nei riguardi della natura, del giardino e del paesaggio.

Vorrei concludere con un altro punto che mi sta molto a cuore. Come finora si è parlato dei giardini del passato (analisi dello stato dell'arte, catalogazione aperta, formazione, restauro e valorizzazione), occorre porre altrettanta attenzione ai giardini del futuro, stimolandone la realizzazione e la qualità del progetto.

Ricordo che nei numeri di Domus degli anni 30, usciti in concomitanza con la memorabile mostra del giardino italiano (Firenze 1931), Gio Ponti che era allora direttore della rivista, pubblicava testi e saggi sui giardini storici italiani, ma promuoveva anche concorsi per il giardino del futuro. Io credo che parlare di giardino sia tenere conto della continuità che è nella natura, che è nella creatività, che è nel sogno e nella fantasia, che è nella qualità della vita e nel benessere di tutti gli individui.

In questo senso giardini e paesaggio possono costituire il vero motore di processi molto più ampi di valorizzazione, di culture e identità locali.

## **Intervento di Antonia Pasqua Recchia**

Innanzitutto un brevissimo apprezzamento all'iniziativa avviata e portata a compimento con lo stimolo di Arcus per la costituzione dell'Associazione parchi e giardini storici.

L'apprezzamento non è solo da parte di una istituzione pubblica nei confronti di una iniziativa che vede attivi soggetti privati che si muovono sull'onda di una altissima coscienza civica di partecipazione, al di fuori di ogni logica di benefici diretti, per la sola finalità di conservare e valorizzare il patrimonio culturale, cioè quello che dovrebbe essere in realtà un approccio normale di una società avanzata come quella nostra nei confronti del patrimonio culturale. Non è solo un apprezzamento per questa iniziativa, ma è anche il riconoscimento di un valore particolare a ogni azione che si fa per la tutela, la conservazione e la valorizzazione dei giardini e dei parchi storici per quello che questa iniziativa può portare di valore aggiunto alle analoghe azioni direi più complesse in termini di relazioni interistituzionali, di relazioni pubblico-privato, di messa in moto di interessi che il Ministero comunque porta avanti insieme con tanti altri soggetti per la tutela del paesaggio.

Ieri, qui a LuBeC, abbiamo parlato di tutela del paesaggio, di piani paesaggistici, di coinvolgimento delle istituzioni, dei livelli di Governo, dei privati e così via. Una cosa su cui ho riflettuto, proprio in preparazione del convegno di ieri, è questa, che quando parliamo di paesaggio noi guardiamo soprattutto all'aspetto conservativo mentre in realtà dovremo guardare anche all'aspetto **propositivo di costituzione di nuovi paesaggi che abbiano valore culturale.**

E in quest'ottica un ruolo fondamentale hanno proprio i giardini. Noi dobbiamo pensare a progettare paesaggi in forma di giardini e non soltanto giardini in forma di paesaggio, come i nostri antenati spesso hanno fatto e a seguito delle cui azioni abbiamo questo straordinario patrimonio. Proprio la metodologia di questo approccio alla conservazione e tutela e valorizzazione dei giardini storici per me è molto utile proprio per la gestione di questa azione relativamente nuova ma a cui stiamo dando nuovo slancio, che è quello della conservazione della tutela ma anche della valorizzazione dei nuovi paesaggi culturali.

Certamente il Ministero su questo tema si è mosso con una notevole attività di tipo analitico, di studi, di ricerche e di ricognizione a partire dagli anni '80. Cito in particolare, oltre al quaderno pubblicato nell'81 "Giardini italiani, note di storia e di conservazione", nell'89 è stato pubblicato questo volume "Tutela dei giardini storici – bilanci e prospettive", e nel '92 "Ville, parchi, giardini per un atlante del patrimonio vincolato" a cura di Vincenzo Gazzato; il primo dedicato alla complessa materia del restauro e della gestione dei giardini storici; il secondo è una rilettura dei decreti di vincolo con cui il Ministero è andato a tutelare in maniera vincolistica e quindi senza l'obiettivo e la prospettiva della valorizzazione. Questi pezzi importanti di patrimonio culturale.

Successivamente ci sono stati altri studi: "Le memorie, il tempo, la storia nel giardino italiano tra l'800 e il 900", del '99 in cui pure si è affrontato il tema del restauro dei giardini; ville e giardini italiani, disegni di architetti e paesaggisti dell'America, Academy in Roma, del 2004. Tutti questi studi, queste ricerche e questi approfondimenti disciplinari che sono stati sviluppati nell'ambito del Ministero dei Beni culturali hanno avuto degli esiti operativi nel senso che certamente c'è stata all'interno dell'organizzazione ministeriale, in particolare degli istituti periferici, una attenzione a questo particolarissimo segmento di patrimonio culturale che spesso, come ricordava prima la professoressa Giusti, è stato negletto rispetto a interventi di conservazione che invece erano focalizzati alle emergenze che toccavano il patrimonio architettonico e il patrimonio storico e artistico. Questo fatto non può far passare in secondo piano la circostanza che ad oggi su questo tema non c'è un'adeguata attenzione da parte delle nostre strutture. Non c'è stata recentemente e non c'è al momento. Non c'è perché abbiamo una serie di difficoltà (logistiche, organizzative, di bilancio che non sto qui a ricordare) che più o meno conosciamo tutte, che però io credo vadano superate con uno sforzo di volontà.

Certamente non possiamo fare nulla rispetto ai tagli di bilancio che ci auguriamo siano abbastanza ridotti per consentirci di sopravvivere. Non possiamo fare nulla rispetto alle riduzioni del personale o all'assenza di un turnover del personale qualificato. Quello che possiamo fare, invece, è rimettere insieme le forze e rimettere al centro dell'azione di tutti i giorni la volontà forte di agire, di operare sul patrimonio culturale di cui i parchi e i giardini storici sono componenti fondamentali.

Quindi che cosa si prefigge di fare il Ministero in questo momento?

Raccogliamo le forze; sicuramente andiamo a sottoscrivere con la società Arcus una convenzione in cui mettiamo in ordine, in fila gli impegni reciproci e in particolare la volontà di contribuire a definire metodologie e approcci tecnici per sperimentare anche esperienze di tutela, di recupero e di valorizzazione di parchi e giardini. Collaborare nel mettere a punto sistemi di formazione del personale che opera nei parchi e nei giardini, e avviare una strategia – speriamo vincente – per trovare delle forme di benefici fiscali per coloro che intendono investire, mantenere, fare manutenzione straordinaria sui parchi e

sui giardini storici, in analogia con quello che accade per gli investimenti sul patrimonio culturale vincolato. Sono obiettivi che guardati da diversi punti di vista possono sembrare da un lato forse troppo ambiziosi e dall'altro forse troppo generici. Io credo che siano una via di mezzo e, comunque, alla nostra portata. Quello che io mi propongo di fare, nel momento in cui firmeremo questo accordo, che io credo accadrà tra pochi giorni. Abbiamo rivisto insieme, stiamo limando le ultime parole, vorrei ridare vita a quella rete di competenze che c'è ancora all'interno del nostro Ministero soprattutto negli istituti territoriali e che ha contribuito negli anni anche a elaborare questi contributi scientifici e di riflessione che poi sono stati pubblicati.

Quindi questo è sicuramente un obiettivo rilevante; riannodare le fila di competenze che sono rimaste sparse, sono diventate asfittiche, non si sono più esercitate per mancanza di una chiarezza di obiettivo e anche perché sopraffatte dalle emergenze delle altre problematiche che sembravano veramente emergenziali.

Nello stesso tempo collaborare soprattutto a una parte importante che è quella della ricognizione. Molto è stato fatto. Non partiamo da zero, non siamo alla tabula rasa della conoscenza, anzi, abbiamo molti studi tra cui quelli svolti nell'ambito del Ministero, ma non solo. Abbiamo anche degli strumenti tecnologici avanzati per poi operare sul campo nella ricognizione; abbiamo persone che si destreggiano bene dal punto di vista della conoscenza dell'inventario e della catalogazione, e ci poniamo appunto questo obiettivo di dare un forte contributo, una grande spinta insieme ovviamente all'associazione attraverso questa forma di convenzione con Arcus, alla mappatura di queste emergenze culturali che abbiamo la fortuna di avere nel nostro Paese.

Indubbiamente sono obiettivi che richiedono anche, oltre alle risorse umane, buona volontà e passione, richiedono anche degli investimenti. Da questo punto di vista, certo, il contributo del Ministero in questo momento non può che essere (inc.) attraverso la disponibilità delle competenze non possiamo immaginare di individuare forme di finanziamento di queste attività se non attraverso l'attività delle risorse delle persone particolarmente esperte in questo settore, che vanno però ricondotte ad una rete che purtroppo si è sfaldata in questi decenni.

Certamente va rivista, rivisitato il comitato. Io ho avuto modo di vedere le carte; diciamo che è una situazione un po' strana, come molte cose che accadono nel nostro Ministero, però, devo dire, non solo nel nostro Ministero, in molte grandi organizzazioni. Per cui ci sono dei pezzi che magari stanno lì, galleggiano, delle organizzazioni... non si sa bene se sono operativi o non sono operativi; poi si fermano, poi ripartono.

Ecco, fare chiarezza anche su questo. Certamente l'obiettivo è quello di recuperare tutto il buono che è stato prodotto, rimetterlo insieme e portarlo come dote alla nostra convenzione, alla nostra partecipazione a questa partecipazione per riuscire ad ottenere dei risultati concreti. L'obiettivo è quello di avere dei risultati concreti, spendibili, operativi altrimenti facciamo accademia e l'accademia si fa altrove, non nel Ministero. Grazie.

## **Sessione Plenaria conclusiva**

### **13. BELL'ITALIA PRONTA PER LO SVILUPPO?**

#### **Intervento di Andrea Marcucci<sup>109</sup>**

Gestione carente, investimenti crollati, organici bloccati con risorse umane sempre più anziane, valorizzazione spesso senza idee.

E' questo lo stato delle cose che riguarda il nostro patrimonio culturale.

Con il più grande patrimonio culturale al mondo, composto da 52mila beni immobili vincolati, fra architettonici e archeologici, 4800 fra musei, aree archeologiche e complessi monumentali, 17mila biblioteche e 5.600 archivi, le criticità della conservazione e della gestione sono altrettanto ingenti. E certamente, la progressiva contrazione degli investimenti ha reso la situazione davvero drammatica: fra 2000 e 2009, la spesa pubblica per la cultura è scesa del 7%.

E' la conferma di una tendenza già in atto da anni: E tutto ciò a fronte di un aumento delle spese correnti del 20%, sempre fra 2000 e 2009

Il fabbisogno finanziario, pari a circa 9 miliardi l'anno, è stato coperto nel 2009 per l'80% da finanziamenti pubblici (statali e locali), per una quota di poco inferiore al 10% da fondi privati, provenienti da fondazioni bancarie e imprese private, per una quota appena superiore al 10% dal mercato (biglietti e servizi aggiuntivi).

Tra i mecenati privati, poi, le fondazioni bancarie hanno contribuito con poco meno di 10 mila iniziative e 400 milioni di euro erogati nel 2009. Bisognerebbe coinvolgerli di più, anche nella gestione dei servizi culturali, se è vero che tutto il fatturato commerciale dei musei italiani (fra cui i servizi aggiunti come bookshop, ristorazione, guide audio) è equivalente a quello di un solo grande museo statunitense: tra il 2007 e il 2008, infatti, il Metropolitan Museum di New York ha incassato 53 milioni di euro, contro i 40 milioni di tutti i 132 musei italiani.

E visto che la spesa pubblica invece di aumentare si dimezza di anno in anno, la chiave della salvezza del patrimonio culturale italiano è proprio in mano ai privati, affinché il nostro patrimonio culturale possa diventare un moltiplicatore di ricchezza», un generatore del Pil e un motore per lo sviluppo e la crescita. A patto che la sua gestione abbia un approccio sempre più imprenditoriale.

Sono considerazioni sempre più condivise ma che in oltre tre anni di "Governo Berlusconi" non hanno mai trovato una sponda capace di intervenire.

Da ormai più di un anno, a fronte della discussione che si tenne per l'approvazione di una legge sulle fondazioni lirico-sinfoniche, e con la presa d'atto di uno stato di prefallimento che riguarda quasi tutti i nostri teatri lirici, proposi insieme ad altri colleghi senatori, l'introduzione di norme di incentivo fiscale per i privati e le aziende decise ad investire in cultura.

Fino ad oggi, ed anche con il passaggio da Bondi a Galan, ha pesato e continua a pesare la tremebonda opposizione di Tremonti. Nessun incentivo per le imprese e tagli lineari per tutti.

---

<sup>109</sup> Senatore Commissione Cultura. Il testo è stato revisionato dall'autore.



Ovvero l'esatto contrario di ciò che serve, siamo tutti convinti che certe gestioni allegre del passato, non siano più sopportabili. Ma la "filosofia" adottata da questo governo uccide la cultura, con i tagli lineari si sopprimono di fatto sia gli enti che le attività meritorie, sia gli enti e che attività assistite.

Tutto questo avviene in un contesto di crescita del consumo culturale. Lo confermano i dati di Federculture.

**Qualcosa di molto significativo, se si tengono presente i tassi di impoverimento di gran parte dei cittadini nello stesso periodo!**

All'interno di questo dato, si mette in luce come la spesa cresca di molto nei confronti degli spettacoli teatrali (+ 13,49%), dei concerti di musica classica (+ 5,94%), di musei e mostre (+3,82%) e decresca per gli spettacoli sportivi (- 40,52%). Evidentemente, la reazione alla morsa della crisi, da parte dei singoli e della società nel suo complesso, è quella di investire in cultura ed, eventualmente, di tagliare su altri beni - ad esempio le spese in combustibili e carburanti sono scese quasi del 3%. I cittadini sembrano aver capito che la cultura è utile sia come crescita personale che come fenomeno collettivo, sociale, identitario, inclusivo e sviluppatore di coesione.

I consumi culturali quindi crescono mentre calano non sono gli investimenti pubblici ma anche quelli privati (di 181 milioni di euro rispetto al 2009, meno 30% le sponsorizzazioni, meno 20,5% le fondazioni bancarie, meno 7% le donazioni delle imprese).

E' chiaro non possiamo assistere impotenti all'allargarsi di questa forbice ma piuttosto impegnarci ad un revisione complessiva del nostro sistema culturale.

Da una parte è improrogabile l'approvazione di un vasto meccanismo di incentivazione fiscale per le sponsorizzazioni e di semplificazione delle erogazioni liberali e dall'altra una messa a punto dei doveri e dei limiti dell'intervento pubblico.

Per quanto riguarda quest'ultimo, almeno tre sono le questioni centrali che meritano un rapido intervento. La prima è relativa all'esigenza di superare l'errore di aver diviso tra la tutela, affidata allo Stato, e la valorizzazione, in mano alle Regioni. Tutela e controllo devono essere funzioni centrali dell'attività del Ministero, che anzi deve tornare a puntare sulle risorse umane, sbloccando i concorsi e mettendo le Soprintendenze nelle condizioni di poter lavorare. La valorizzazione invece deve essere affidata a società pubblico-private, in cui le opportunità che vengono dal mercato nazionale ed internazionale devono essere colte con la necessaria velocità e specializzazione. La seconda questione riguarda ancora lo Stato, inutile varare grandi progetti, magari anche con la presenza dei privati, se poi mancano le infrastrutture, le strade, i collegamenti. Un intervento culturale deve poter procedere in senso lato, con l'equilibrio tra tutti i servizi necessari per un'ampia valorizzazione. La terza sono i criteri. Con l'incentivo fiscale facciamo una grande operazione di semplificazione, che non esime il Ministero dai finanziamenti necessari, ma che comporta una selezione accurata tra enti e attività meritorie e non. Ovvero l'esatto contrario di quanto è stato fatto fino ad oggi con i tagli lineari.

Sugli incentivi, così come è stato per il cinema con il tax credit ed il tax scelter introdotti dal governo Prodi, queste le linee guida della proposta di legge che sto per depositare:

- Semplificazione nella modalità di erogazione del beneficio tributario e dell'erogazione liberale che potrà essere versata sia in contanti che con tutti gli altri mezzi di pagamento disponibili.

- La detrazione delle erogazioni liberali viene assimilata alle detrazioni per le spese farmaceutiche. La ricevuta dell'ente o dell'attività premiata certifica l'esborso ai fini fiscali.
- Introduzione di un credito di imposta (20?) per coloro che destinano un contributo in favore di istituzioni o attività culturali, da scomputarsi nella dichiarazione dei redditi dell'anno in cui la contribuzione viene sostenuta ovvero in quella degli anni successivi. Tale misura supera la disciplina attualmente in vigore sulle deduzioni e le detrazioni di imposta, semplificando il modello di prelievo.
- L'ente o l'attività che percepisce il contributo potrà impiegarlo senza particolari complicazioni amministrative e fiscali ma è tenuto a specificare a priori le attività alle quali destina le risorse ricevute e ne informa puntualmente i donors.
- Piena trasparenza dei processi di spesa delle somme ricevute e monitoraggio dei risultati raggiunti
- Soppressione delle norme che distinguono il contribuente, società o persona fisica, ovvero soggetti alla Imposta sul *Reddito delle Persone Fisiche* (IRPEF) o soggetti alla *Imposta sul Reddito delle Società* (IRES).
- Introduzione del prestito d'onore e di agevolazioni fiscali per le nuove iniziative giovanili e femminili nelle attività culturali e dello spettacolo dal vivo, nonché di misure di sostegno delle attività artistiche dello spettacolo dal vivo.
- Premio fiscale proporzionale alla quantità di biglietti venduti nel corso dell'anno.
- Agevolazione fiscale a favore di professionisti del settore per le spese di vitto e di alloggio sostenute nell'ambito di attività culturali e di spettacolo dal vivo.
- Liberalizzazione della gestione delle istituzioni culturali, con l'ingresso dei rappresentanti dei donatori, al fine di partecipare attivamente alla definizione e alla realizzazione delle strategie condivise.
- Autonomia organizzativa e finanziaria per tutte le istituzioni culturali, con criteri premiali per il miglioramento della produttività in relazione ai costi di gestione.

## Intervento di Elisabetta Kelescian<sup>110</sup>

### PREMESSA

Qual è la nostra identità? In questo momento, in cui gli analisti indicano uno scenario di non-crescita per il nostro Paese, il mondo della cultura può contribuire a ricucire lo iato tra la vocazione culturale/turistica e la prospettiva di un reale sviluppo industriale e infrastrutturale?

Mi chiedo **se possa davvero ipotizzarsi** una *contraddizione* o, comunque, una *discrasia* tra la vocazione culturale-turistica nazionale e la preoccupante situazione dell'economia italiana. E' sull' esistenza o meno di tale contraddizione che appare utile riflettere! Non sembra infatti potersi escludere l'ipotesi che esista un nesso profondo tra *l'ubi consistam* delle due realtà e che esse si inquadrino in una visione unitaria ed in una comune preoccupante dimensione.

---

<sup>110</sup>Ministro Plenipotenziario. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

I dati 2010-2011, seppure parziali, rivelano una progressiva espansione del settore culturale-turistico, a fronte dell'andamento progressivamente più critico nella crescita dell'economia nazionale. Ed in questo senso possiamo parlare di "iato".

Ma non possiamo dimenticare il nesso che, sotto il profilo economico-funzionale, esiste tra le due realtà: una politica di conservazione, valorizzazione, comunicazione e trasmissione del patrimonio culturale e paesaggistico/ambientale di entità, e una italiana che è intimamente collegata all'andamento dell'economia nazionale.

La congiuntura negativa non potrà non incidere profondamente sul comparto culturale e turistico nel suo complesso. Chi si aggiri a Roma per alcuni rilevanti siti archeologici ne ha da tempo prove dolorose (pensiamo, per tutti, al Mausoleo di Augusto, nel pieno centro della città, ridotto ad una discarica di rifiuti che i gruppi di stupiti turisti non mancano di fotografare!).

Prescindendo dal suo fondamentale e primario significato immateriale, in quanto **struttura portante** della nostra storia e dell'identità nazionale, sancita dallo stesso *dettato costituzionale*, è indubbio che il patrimonio culturale ed ambientale continui a costituire elemento vitale in termini di benefici al bilancio dello Stato. Una valenza riconosciuta, dallo stesso Codice dei Beni Culturali.

Voglio citare pochi **dati essenziali** sull'argomento, già ampiamente diffusi:

- L' Italia ha lo scorso anno 2010 registrato il massimo storico di visitatori nelle mete culturali, per quanto attiene musei, monumenti e siti archeologici, con un + 15,4 % sul 2009;

- l' apporto di tale settore al PIL è consistente. E' indubbio come la *cultura* e la *qualità dell' ambiente* costituisca la componente centrale dell' afflusso turistico in Italia;

- la spesa delle famiglie per servizi culturali e ricreativi è aumentata costantemente negli ultimi anni, mentre particolare rilievo si registra nella presenza giovanile, anche nella fascia post-scolastica.

Secondo la più recente elaborazione diffusa dal Ministero Beni Culturali si è potuto registrare nel 2010 un aumento del 2,4% nella componente turismo dall' estero.

In sintesi, i dati aggregati rivelano, al termine del decennio 2000-2010, una dilatazione economica del settore, pur in presenza di investimenti stagnanti, ed il 2011 sembra confermare tale tendenza espansiva. Il dato si inquadra, inoltre, in una generale linea di crescita del turismo mondiale, di cui l'Italia ha notevolmente beneficiato: nel nostro paese, per la prima volta, il *turismo culturale* sembra aver superato considerevolmente il *turismo balneare*.

Dall' inizio di questo millennio al patrimonio è stata opportunamente conferita una posizione di accresciuto rilievo nell'ambito dei modelli di sviluppo basati sulle specificità locali e sulla valorizzazione delle loro risorse peculiari. Una ricchezza di carattere tangibile ed intangibile, estremamente composita, in quanto, come osservato da André Chastel, il patrimonio culturale, in Italia, è tessuto sull' *intero territorio nazionale*. Tuttavia, non esiste settore di valenza economica che possa esprimere al meglio le proprie potenzialità, in assenza di *formazione*, di *adeguati investimenti* e di una *congrua politica di innovazione e sviluppo*: in assenza, in altre parole, di una politica nazionale qualitativamente e quantitativamente adeguata. E qui i dati non sono rassicuranti: la "cura dimagrante" a cui è stato sottoposto il Ministero dei Beni e le Attività Culturali dall'inizio del decennio è ben

nota, ed è auspicabile che le misure del “risanamento finanziario”, oggi in cantiere, lo risparmino dai “tagli lineari”, frutto di una discutibile prassi italiana. Alla pesante flessione del bilancio statale si coniuga una probabile ulteriore caduta delle erogazioni private, già diminuite del 20% tra il 2008 e il 2009. E non è irrilevante la circostanza che dalla destinazione del *ben noto 8 per mille* sia esclusa la conservazione del teatro e della musica colta, settori che appaiono relegati ad una subalternità culturale del tutto incomprensibile. Sono, queste, solo alcune delle ragioni per le quali dal primato saldamente mantenuto dall’Italia quale meta turistico-culturale negli anni ’70, si è oggi regrediti alla quinta posizione: in coda, tra gli europei, a Francia e Spagna. In questa fase udiamo persino ipotizzare “faustianamente” la cessione o la “regionalizzazione” del nostro patrimonio collettivo, ed il trasferimento tout-court di siti archeologici allo scopo di consentire insediamenti in quelle aree (è noto il caso, nella civilissima Toscana, di S. Casciano in Val di Pesa).

Se per “riduzione dello iato” *tra la vocazione culturale/turistica e la prospettiva di un reale sviluppo industriale e infrastrutturale* intendiamo poi il superamento di un ruolo di mera complementarità alla produzione industriale e ad altre voci primarie nella definizione della ricchezza nazionale, la gravidanza del patrimonio culturale-ambientale assurge una dimensione di rilievo. Ma non possiamo ignorare, nel contempo, il contributo che la cosiddetta “**economia creativa**”, vero e proprio motore di un’economia post-industriale, può assicurare allo sviluppo economico del Paese, alla sua produttività e all’attualizzazione del suo sistema infrastrutturale. Tale elemento è strettamente connesso al livello e qualità della ricerca e dell’innovazione tecnologica nazionale. Problematiche derivanti da una generalizzata miopia (adeguatamente individuata anche dal Prof. Settis in un recente articolo sul “Sole 24 Ore”), che induce ad ignorare come l’investimento sui settori potenzialmente trainanti sia a tutt’oggi la migliore terapia in difficili congiunture di bilancio. Una rapida incursione nella c.d. “geografia dell’innovazione” ci conferma un dato di base che colloca il nostro Paese nella fascia più bassa tra i 27 europei. Attualmente, allo sviluppo di Ricerca ed Innovazione l’Italia dedica l’ **1,4 del PIL**, a fronte del doppio di paesi omologhi (Germania) e del triplo dei paesi nordici.

Ci troviamo al **18° posto** nell’ UE per export prodotti HighTec. Il **valore aggiunto di natura tecnologica**, sul valore aggiunto totale della produzione manifatturiera, si colloca all’ 11° posto nell’ UE. La Commissione Europea definisce dunque l’Italia “modesta innovatrice”, con risultati inferiori alla media UE”: considerando altresì il crollo della spesa non collegata alla ricerca scientifica, ma comunque destinata allo sviluppo. E sono significative in tale contesto il frequente richiamo del Presidente Napolitano alla necessità di *una nuova centralità delle politiche per la ricerca e innovazione nelle scelte di governo e una più incisiva presenza del nostro Paese nella definizione delle politiche europee.*

In conclusione: se, in tempi difficili, si rende più che mai necessario puntare sulle proprie specifiche risorse, sui propri assets, da cui “estrarre” e valorizzare ogni potenziale “valore aggiunto”, l’Italia non deve esitare a giocare la carta del proprio patrimonio storico, culturale, artistico ed ambientale. Non deve negare alla creatività gli strumenti per esprimersi, nei molteplici modi in cui si è saputa esprimere. In tale ottica appare difficoltoso focalizzare uno “iato” tra sviluppo economico e dimensione culturale e creativa.

In sintesi: *cultura per l' economia* ed *economia per la cultura* costituiscono, nel caso italiano, un binomio inscindibile, perché (cito il responsabile culturale dell' ANCI): "l' ignoranza ha un costo altissimo".

## **Intervento di Clara Rech<sup>111</sup>**

La valorizzazione qualificata del Patrimonio si raggiunge partendo da lontano. La formazione e l'istruzione ottenuta nella Scuola ne sono i presupposti fondanti.

Una formazione storico-artistica dovrebbe essere un diritto assicurato a tutti gli studenti come forma di cittadinanza attiva, dato che è un principio sancito dall'art. 9 della Costituzione italiana.

Il Patrimonio culturale di un Paese deve infatti essere conosciuto e quindi difeso e valorizzato in modo consapevole da parte di tutti i cittadini, come è stato anche raccomandato in sede europea: la Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (Faro, 2005) ha affermato che la conoscenza e l'uso del patrimonio rientrano nel diritto di partecipazione dei cittadini alla vita culturale, come definito nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo; l'educazione all'arte e alla tutela del patrimonio fa parte delle competenze chiave stabilite dalla strategia di Lisbona e ribadite dal Parlamento europeo e dal Consiglio attraverso la raccomandazione del 18 dicembre 2006; è stato osservato come l'educazione artistica possa favorire sensibilmente il conseguimento di un sistema di istruzione di qualità poiché agevola l'attuazione di alcuni dei parametri fondamentali stabiliti dal Quadro d'azione di Dakar, Unesco, 2000 (Education for All), cui si richiama la Road Map per l'Educazione artistica dell'Unesco; in particolare favorisce: "un apprendimento attivo; un programma adatto al contesto locale e motivante per gli alunni; la collaborazione con le comunità locali nel rispetto delle loro culture, insegnanti correttamente formati e motivati".

Anche in accoglimento di questi principi, e sull'esempio dell'Italia, l'educazione al patrimonio e l'approccio storico-artistico sono stati incrementati nei sistemi educativi europei ed in particolar modo dalla Francia che, a partire dal 2008, ha inserito l'insegnamento obbligatorio di "Histoire des Arts" in tutti i livelli e ordini di studio;

Ma il patrimonio artistico non costituisce solo un potente fattore identitario. Esso è anche un fattore di crescita economica innegabile del nostro Paese (nel 2006, 12,7 per cento di valore aggiunto sul totale delle attività economiche e tasso del 15,4 per cento sul totale degli occupati - dati pubblicati dal Ministero per i beni e le attività culturali nel 2009) e necessita dunque di operatori consapevoli e specificamente formati ad un suo impiego sostenibile, sebbene sia il caso di ribadire che la vera redditività del Patrimonio sta nella sua capacità di incivilire l'uomo.

Un settore economico privilegiato è senz'altro quello dell'eco-turismo in cui gli spostamenti sono organizzati nell'ottica di minimizzare l'impatto ambientale, prevedendo specificamente la contemporanea promozione di pratiche attive di tutela dei beni ambientali e la distribuzione di sostanziali benefici alla popolazione locale.

---

<sup>111</sup> Presidente A.N.I.S.A. Il testo è stato revisionato dall'autrice.

La sostenibilità implica pertanto il raggiungimento di un equilibrio tra lo sfruttamento delle componenti dell'ambiente naturale e la loro capacità di rigenerarsi senza subire danni permanenti, con pregiudizio inevitabile della vita futura.

Dalla definizione scaturisce chiaramente il ruolo che la Scuola deve esercitare. Occorre infatti apprendere fin da studenti una simile modalità di comportamento affinché si rispetti ciò che si conosce.

Si profila così un'altra forma di turismo, il turismo culturale che diversi studi hanno dimostrato essere divenuto uno degli strumenti più potenti della competizione urbana globale per attrarre visitatori, imprese, capitale internazionale. E' un nuovo rapporto che lega città, cultura, turismo e al quale la pianificazione deve dare risposte non convenzionali e far riflettere sui modelli di sviluppo possibili per sistemi turistico-metropolitani e non, che vogliono essere competitivi, coesi, sostenibili. L'elemento dominante il turismo culturale è quello dell'esperienza della cultura e il desiderio di sperimentare stili di vita diversi dal proprio, concetti meglio comprensibili alla luce del Nuovo Codice dei Beni Culturali, che identifica il patrimonio culturale attraverso due componenti: i beni culturali e i beni paesaggistici.

Il caso Italia è particolare grazie a ciò che rende unico il suo Patrimonio culturale: la pervasività. L'Italia è un museo diffuso a cielo aperto, non circoscritto nelle mura di un edificio ma esteso a ogni paesaggio urbano o naturalistico.

Valorizzare l'identità di un luogo significa dunque creare una Governance policentrica in cui non si valorizzano solo le emergenze da sempre note e ricercate ma tutto il tessuto della città e del suo contesto: i centri minori, la campagna con cui deve crearsi coesione e collaborazione e sviluppo sostenibile. Ma perché ciò sia possibile occorre formare fin dalla giovane età generazioni di cittadini in grado di saper vedere e saper comprendere i valori e le potenzialità culturali dell'ambiente che li circonda. Di qui anche la necessità di una formazione continua perché ogni persona possa esercitare una cittadinanza attiva.

Innovazione e creatività trovano nell'insegnamento della Storia dell'Arte (o delle Arti) un settore privilegiato per il suo essere naturalmente interdisciplinare. Multimedialità, comprensibilità oltre i linguaggi verbali, vocazione interculturale, appello a tutte le forme dell'intelligenza umana e del cognitivismo caratterizzano questo insegnamento ponendolo come elemento cruciale per ogni cittadino.

Eppure, nonostante tutto questo, il recente riordino della scuola secondaria superiore (D.P.R. nn. 87, 88, 89 del 2010) ha determinato, oltre alla sparizione di sperimentazioni ben radicate che introducevano la storia dell'arte sin dal primo biennio dei licei classici, l'eliminazione di indirizzi professionali nei quali la materia costituiva parte integrante dei curricula con dignità di disciplina di indirizzo e una drastica riduzione negli istituti tecnici per il turismo. Un drastico ridimensionamento dell'esistente, quindi, laddove sarebbe stato semmai necessario estendere la disciplina a tutti gli indirizzi di studio, in primis ai tecnici per geometri: avremmo senz'altro molti meno scempi urbanistici e paesaggistici nel Bel Paese!

L'ANISA, che mi onoro di presiedere, dal 2009 si è fatta protagonista di una serie di iniziative miranti a difendere e promuovere l'insegnamento della storia dell'arte nella scuola ricevendo il sostegno di tutta la società attenta a questi valori, come dimostra l'adesione di oltre 4300 persone in poco più di due mesi all'appello lanciato quando la riforma era ancora in fieri.

Tra le azioni ormai storiche che vedono impegnata ANISA sono le Olimpiadi del Patrimonio organizzate da ormai sei anni in collaborazione con il MiBAC e con il MIUR. Ai partecipanti si richiede un impegno specifico sul territorio di appartenenza, poiché se è importante conoscere le opere ritenute somme, è altrettanto importante imparare a difendere il Patrimonio a partire da quello in cui si vive e di cui occorre impadronirsi con la conoscenza. E' un'iniziativa che valorizza le eccellenze della nostra scuola ma, soprattutto, mira a creare competenze autentiche e situate, in grado di andare oltre la comprensione ritualistica, meccanica, convenzionale. La scuola troppo spesso si accontenta del compromesso delle risposte corrette, mentre la comprensione vera genera competenze e padroneggiamento del sapere e valorizza la molteplicità dei punti di vista, senza privilegiare l'intelligenza logico-linguistica logico-quantitativa.

Gli studenti di tutta Italia hanno potuto studiare e conoscere nel dettaglio monumenti e siti della propria regione secondo una logica progettuale di **Learning by Doing**. Sono entrati in relazione con altri loro coetanei ugualmente impegnati nella stessa competizione e ciascuno ha imparato dall'esperienza altrui. Tutto ciò assume un'importanza ancor più evidente nel nostro tempo in cui assistiamo a un deciso sviluppo dell'oralità a scapito della più tradizionale comunicazione scritta. Al di fuori degli spazi istituzionali, come la scuola o il museo, la conoscenza circola in forme rozze, primitive, minimali e deboli ma molto efficaci perché comode, veloci e semplici: una riedizione del *vaniloquium* medievale!

La preminenza **"dell'homo videns"** sull'homo sapiens è inevitabile perché vedere è più piacevole e meno impegnativo di leggere o ascoltare. Il ritmo della conoscenza è eterotrainato, favorito da pratiche socializzanti e favorisce la multisensorialità. Ne consegue che il linguaggio che ne scaturisce è non proposizionale e spesso vago, in contrapposizione alla lucidità del linguaggio analitico che dà nomi alle cose, le identifica.

Occorre quindi che soprattutto chi opera nel campo dell'educazione sia consapevole di questi meccanismi tipici del nostro tempo per poterli governare.

Sarà una sicura riprova dell'enunciato "Einsteiniano": **"La buona scuola è quella che lascia una traccia profonda al di là delle nozioni impartite"**.

Promo PA Fondazione e lo staff di Lu.Be.C. vi aspettano a Lu.Be.C. 2012.

L'ottava edizione di Lucca Beni Culturali  
si tiene a Lucca il 18, 19 e 20 ottobre 2012.

V.le Luporini 37/57 - 55100 Lucca

Tel. +39 0583 582783

Fax. +39 0583 317352

[info@promopa.it](mailto:info@promopa.it)

[www.promopa.it](http://www.promopa.it); [www.Lubec.it](http://www.Lubec.it)



PROMO P.A.  
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



Storia e identità, ingegno e tradizione, scienza e cultura: ecco i temi portanti di Lu.Be.C. 2011, tenutosi a Lucca dal 20 al 22 ottobre.

In occasione del centocinquantenario dell'Unità d'Italia, questa settima edizione Ha ruotato intorno ad una riflessione sul rapporto fra beni culturali e identità nazionale, con riferimento, da un lato, al contributo che il nostro patrimonio artistico ha dato, dà e può dare alla formazione della coscienza nazionale e, dall'altro, alla sua capacità di ispirare quella creatività da cui scaturiscono da sempre stimoli di sviluppo per il Paese.

In questo quadro si sono inseriti dibattiti, seminari formativi, workshop e focus group che hanno affrontato temi quali il trasferimento tecnologico, la valorizzazione del paesaggio, i modelli di sviluppo delle città d'arte, l'utilizzo dei social network per comunicare la cultura, i musei per i giovani, il turismo culturale, il partenariato pubblico privato come leva per lo sviluppo e ancora le presentazioni della Guida per i servizi alla cultura, della Magna Charta del volontariato per i beni culturali e del Primo Rapporto Nazionale sui modelli di sviluppo delle città d'arte, e questo volume raccoglie i contributi emersi durante i lavori.

*Con il sostegno di:*



REGIONE  
TOSCANA



1214  
CAMERA  
DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
AGRICOLTURA  
LUCCA



Fondazione  
Cassa di Risparmio  
di Lucca

*Partner:*



MINISTERO  
PER I BENI E  
LE ATTIVITÀ  
CULTURALI



CENTRO SERVIZI VOLONTARIATO TOSCANA



### **PROMO P.A. Fondazione - [www.promopa.it](http://www.promopa.it)**

PROMO P.A. è una Fondazione di partecipazione costituita nel 2003, 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.

La Fondazione sostiene il processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione che nasce da una riflessione sui valori che devono caratterizzare l'azione di chi opera, a vario titolo, all'interno del settore pubblico.