

SUPPLEMENTI  
S

Per una migliore  
normalità e una  
rinnovata prossimità

Patrimonio, attività e servizi  
culturali per lo sviluppo di  
comunità e territori attraverso  
la pandemia



IL CAPITALE CULTURALE  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*



eum

*Rivista fondata da Massimo Montella*

---

Dall'analisi al cambiamento  
della realtà

# La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforme strutturali

Giovanna Barni\*

## *Abstract*

La crisi del settore culturale generata dalla pandemia da Covid-19 porta a galla alcuni gravi limiti di cui da anni soffre il settore – frammentazione degli attori, concentrazione dell’attenzione e degli investimenti sui grandi attrattori e non sui loro contesti, conseguente dipendenza dai grandi numeri e dai grandi player digitali internazionali, ritardo nell’innovazione spesso intesa esclusivamente in termini tecnologici e non anche sociale – e ne evidenzia la difficile sostenibilità per il futuro. Ci troviamo ad un bivio vitale: se saremo in grado di assumere una nuova visione sistemica in linea con quella europea, potremo dare nuovo impulso generativo al settore intero, diversamente non si vedono i presupposti per un rilancio che sia nel contempo economica, sociale e culturale oltre che del settore anche dei territori e delle comunità. Per imboccare la strada giusta sarà necessario abbandonare la visione settoriale e marginale dell’impresa culturale. Servirà mettere in campo riforme strutturali che creino condizioni abilitanti e rimuovano ostacoli derivanti da anni di iperburocrazizzazione. Sarà necessario attivare forme di partenariato intelligente in grado di coinvolgere tutti gli attori pubblici e privati in un patto che redistribuisca responsabilità e compiti nella progettazione e realizzazione di strategie integrate territoriali. Bisognerà investire non solo nell’innovazione tecnologica, ma anche nel capitale umano, formando le nuove generazioni a competenze ibride non scollate dalla realtà, affinché passata la fase

\* Giovanna Barni, Presidente di Coopculture, email: g.barni@coopculture.it.

assistenziale il lavoro culturale possa trovare il riconoscimento e la dignità che merita. Se riusciremo in questo avremo operato una rivoluzione che consentirà alle generazioni future di vivere nella cultura, con la cultura e di cultura.

The crisis in the cultural sector generated by the Covid-19 pandemic gives evidence to some strong limitations that have affected the sector for years: fragmentation among the main cultural players; focus mostly on the major cultural and touristic attractors (not on their surroundings) as far as investments are concerned and, consequently, large numbers of tourists as first aim and international digital biggest players to depend upon; delay in the carrying out of innovative projects where technology dominates regardless of social purposes. All these elements clearly show sector's weakness and its predictable unsustainability in the future. We face a crucial choice: if we are able to assume a new systemic paradigm in line with the European one, we will be able to provide the cultural sector with new generative impulses, otherwise there will be no conditions for an economic, social and cultural new start. For the sector by itself, but also for territories and communities. In order to address rightly, first of all we have to abandon the sectoral (and bordering) vision of the cultural enterprise. It will be also necessary to implement structural reforms that provide enabling settings and limit bureaucracy; activate smart partnerships able to engage public and private actors on the implementation of territorial integrated strategies, sharing responsibilities and tasks; invest on either technological innovation or human capital, training the new generations on all those hybrid skills required, so that, after the emergency, cultural work can finally gain in respect and dignity. If we succeed, we will have put the bases for a key-revolution that will definitely allow future generations to live by working in the cultural sector.

### 1. *Fragilità e contraddizioni*

La crisi causata dal Covid-19 ha messo in evidenza la ricchezza del settore culturale e la varietà degli attori, l'interconnessione con le filiere del turismo, degli eventi e della creatività, ma ha anche accelerato e reso evidenti fragilità e contraddizioni insite nel comparto stesso.

Ho avuto in questi mesi un punto di vista assai ampio e in prima linea: come socia e presidente di una cooperativa che ha subito un danno enorme dalla chiusura dei luoghi della cultura e dall'interdizione di molte attività didattiche e culturali, come rappresentante di tutte le cooperative culturali, editoriali e del turismo e come partecipante a molti forum e dibattiti che in questi mesi si sono susseguiti anche per dare voce ai tanti attori, imprese, professionisti, tecnici, spesso invisibili, che operano dietro e trasversalmente ad eventi musicali e spettacoli e in prima linea nei musei e monumenti del nostro Paese<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Tra i tanti forum e i dibattiti di questi mesi mi preme citare le edizioni a distanza di Art Lab e del Seminario Estivo a Treja di Symbola, le rubriche Professioni e Professionisti di Artribune e quelle di Economia della Cultura.

Tra le prime contraddizioni e criticità emerse vi è l'assenza di una piena consapevolezza della complessa articolazione della filiera culturale da parte dei decisori – ma anche talvolta da parte degli stessi operatori – e scarsa visibilità dei tanti attori che la compongono. Un articolo di Paola Dubini<sup>2</sup>, agli esordi della crisi, aveva messo in evidenza il pericolo di un effetto a catena dei danni prodotti su tutti i comparti, essendo questi parte di una filiera sia in senso verticale – progettazione, produzione, promozione, distribuzione, gestione della fruizione – sia in orizzontale, nella dimensione intersettoriale che connette beni culturali e turismo, *performing arts* e spazi della cultura, editoria, *design* e mondo degli eventi, mostre e fiere, e così via.

Molti dei comparti che avevano mostrato un sorprendente *trend* di crescita nel 2019 (tra questi si annoverano non quelli più tradizionali come ad esempio l'editoria) hanno registrato una caduta fortissima a causa della crisi sanitaria, con un calo che va dal 20% all'80% dei fatturati (con qualche eccezione come nel *video gaming* e, in parte, l'audiovisivo). Una caduta considerevole e con rischi enormi di tenuta del sistema. Il mondo culturale, che aveva mostrato grande resilienza in altre crisi, come quella finanziaria del decennio precedente con il conseguente taglio drastico della spesa pubblica, in questa occasione ha mostrato grande frammentazione e fragilità, ritardi e contraddizioni, che vale la pena mettere a fuoco perché trasversali a tutto il settore e utili quindi all'individuazione di possibili vie d'uscita.

Il venir meno del “fattore *live*” – da sempre caratteristica saliente e vitale di tutto il settore sia nel momento della produzione artistica che in quello della pubblica fruizione, o anche della commercializzazione – ha impattato fortemente sul numero di utenti/fruitori/visitatori, fonte principale di redditività di interi comparti. Ciò ha evidenziato due limiti gravi: da una parte la dipendenza dai grandi numeri tanto dei musei e dei centri storici, quanto di spettacoli ed eventi, un connotato che negli anni passati è stato indubbio fattore di crescita, ma che ha però alimentato fratture e diseguaglianze territoriali e, conseguentemente, posizioni di rendita (si pensi a fenomeni come quello dell'*overtourism* delle grandi città d'arte, con effetti anche dannosi sulle comunità locali ed il suo legame con le piattaforme multinazionali di commercializzazione dei prodotti turistici italiani, ma anche al problema della pirateria digitale nel campo dell'informazione); dall'altra, il venir meno della possibilità di presenziare eventi, mostre, concerti, ecc., ha evidenziato la portata del ritardo nella transizione verso il digitale dell'infrastruttura culturale ed informativa italiana, emerso in tutta la sua gravità durante il *lockdown*, nonostante i tanti apprezzabili tentativi, non sempre all'altezza, di fornire contenuti culturali digitali a distanza e mantenere così un collegamento con l'utenza. Questa offerta di contenuti culturali e creativi, rivelatasi una importante cura al distanziamento sociale, è stata totalmente gratuita, segno quindi di una vivacità e generosità del settore,

<sup>2</sup> Dubini, Montalto 2020.

ma al contempo anche della assenza ad oggi di una credibile alternativa alla fruizione di massa rispetto alla sostenibilità economica. I risultati di questi sforzi sono stati impietosi in termini di aumento dei contatti e degli accessi, tanto che la maggior parte delle tante affrettate riaperture di musei e monumenti a partire dal mese di maggio scorso ha semplicemente confermato l'incapacità di attrarre nuovi visitatori e la distanza con le comunità locali. La crisi ha rivelato problemi di ordine strutturale sanabili, come vedremo, solo con approcci strategici e riforme strutturali che siano in grado di fondare una nuova sostenibilità.

Con particolare riferimento al primo dei due problemi – concentrazione e frammentazione – se è innegabile la difficoltà di imporre regole sul mercato internazionale dominato dai giganti del web (che spingono solo sui Top Ten), anche a livello europeo, dall'altro la stessa politica pubblica italiana ha sempre concentrato investimenti e attenzioni soprattutto sui singoli grandi attrattori, sui grandi progetti e sui grandi eventi, affidando a parametri numerici, la crescita quantitativa del pubblico, e burocratici, la congruità procedurale, la valutazione del successo e dell'impatto di tali investimenti. Fuori da questi indicatori le aree cosiddette minori e periferiche del Paese, seppure ricche di patrimonio diffuso ed anche di iniziative di pregio artistico-culturale e comunque indispensabili per le comunità locali, hanno beneficiato prevalentemente di investimenti puntuali rivolti a singoli restauri o aperture di nuove isolate sedi museali ed espositive, spesso cattedrali nel deserto, o a programmazioni locali temporanee ed effimere, o, più di recente, ad altrettanto effimeri riallestimenti tecnologici, ma, salvo rare eccezioni, non di significativi investimenti di sistema che, accompagnati anche da una lungimirante politica industriale, avrebbero consentito l'armatura, l'animazione e la crescita di imprenditorialità di contesti territoriali e nuove destinazioni culturali. Ne è la riprova il fatto che oggi, a fronte di fabbisogni mutati e di un interesse crescente da parte del pubblico verso destinazioni alternative più sicure, più prossime, più autentiche e a contatto con la natura, poche risultano essere quelle, soprattutto nel sud Italia, dotate di standard adeguati di accessibilità, accoglienza e fruibilità.

Riguardo al tema del ritardo nelle innovazioni occorre sottolineare che prima ancora che tecnologico il ritardo è soprattutto di tipo sociale. Riguarda l'assenza di forme organizzative collaborative per l'incapacità nel frammentato mondo culturale di fare sistema e mettere in comune funzioni specializzate di filiera e riguarda anche l'inadeguatezza delle competenze culturali, troppo arroccate nei campi tradizionali dei saperi verticali, e prive di quelle competenze innovative trasversali, indispensabili per irrobustire e innovare la filiera culturale e creativa, tanto nelle imprese che la animano quanto nella pubblica amministrazione che la dovrebbe governare e facilitare: nuove competenze gestionali e di team building, digitali, creative, di community engagement o di networking territoriale, solo per citarne alcune, indispensabili ad un ruolo nuovo degli operatori culturali.

In tale contesto non c'è da stupirsi se è emersa fortissima, durante e dopo il *lockdown*, la necessità di tutela del lavoro e del *know-how*, ma essendo un mondo dolorosamente caratterizzato dal precariato e dall'intermittenza, dalla manodopera a basso costo, dalle gare al massimo ribasso, dalla pirateria digitale, la prima urgente richiesta è stata quella di assistenza da parte dei professionisti dei singoli comparti. Anche sul fronte del lavoro è emerso quindi un gap che non potrà essere colmato solo dal riconoscimento una tantum di un indennizzo. Serviranno, ancora una volta, riforme strutturali, sia per un equo riconoscimento economico del lavoro culturale, quanto per la corretta consapevolezza di una funzione ed impegno sociale di questa professione che non può essere misurabile solo in termini economici.

## 2. La risposta assistenziale del Governo

Il governo ha oggi compreso la necessità di agire con un sostegno pubblico sia nella dimensione del lavoro che in quella della liquidità e del sostegno economico rispetto ai mancati introiti, provando *a non lasciare indietro nessuno*. La complessità del settore, ma anche la scarsa conoscenza, ha reso questo compito non facile. Aveva fatto nascere speranze in aprile l'art. 61 del DL CURA che estendeva la misura di sospensione dei pagamenti contributivi a tutti i protagonisti dei settori più colpiti, ponendo appunto l'attenzione sui vari soggetti a diverso titolo coinvolti nella filiera, inclusi i gestori dei luoghi della cultura così come i produttori di cinema teatro, ma poi ha prevalso la logica dei fondi di emergenza da ripartire secondo il criterio dei comparti ministeriali (cinema, teatro, musei).

Il periodo seguente ha visto un grande impegno nel correggere il tiro per ampliare la platea dei soggetti e la quantità di risorse necessarie al ristoro. C'è da augurarsi che questo ascolto e attenzione non si esaurisca con gli aiuti a pioggia.

Il futuro del settore non può essere legato solo all'attenzione emergenziale di un Ministro o di singoli Assessori alla Cultura, alla capacità di mobilitazione da parte di alcuni personaggi famosi o alle influenze esercitate dalle *lobbies* più potenti; tale approccio porterebbe sempre con sé il rischio che qualcuno resti, più o meno volutamente, fuori da ogni misura di aiuto (ad esempio in quale punto si collocano gli spazi culturali ibridi, le professioni ibride e i concessionari dei beni culturali?). Resta inoltre il tema anche più rilevante, già segnalato da Pietro Petrarola nell'editoriale del numero 21 de «Il capitale culturale»<sup>3</sup>, che non bastano i soldi per dare dignità e riconoscimento della centralità del settore e vincere eventuali resistenze di quella parte dell'opinione pubblica, che ignora

<sup>3</sup> Petrarola 2020.

del dettato costituzionale<sup>4</sup> e della lezione olivettiana, ritiene immotivato un sostegno ad un comparto, giudicato troppo autoreferenziale e meno urgente di altri per l'uscita dalla crisi.

È evidente che non basta creare e destinare fondi alla cultura per attivarne la capacità trasformativa e renderla moltiplicatore di impatti sociali e motore di sviluppo sostenibile, così come sarebbe auspicabile e necessario nella cosiddetta fase 4.

### 3. *La lezione europea*

Lo slancio necessario alla Fase 4, così come l'ha definita Pier Paolo Forte in un recente articolo, in cui il futuro del settore coincide anche con un certo futuro del Paese, contribuendo ad uno sviluppo e un'innovazione più attenta alle persone, può essere recuperato dalla lezione dell'Europa, o meglio da quella lunga marcia europea, così definita in un recente articolo da Cristina Loglio<sup>5</sup>, che tra il 2016 e il 2018, attraverso alcune importanti risoluzioni e interventi, ha finalmente sancito un approccio alla cultura più di insieme, più centrale e strategico per la società e lo sviluppo sostenibile. Queste di seguito, a mio avviso, le tappe salienti della "marcia" di cui occorrerà tenere conto nella definizione di una nuova strategia nazionale.

In Europa l'impresa culturale e creativa è riconosciuta già da tempo. Il Libro Verde sulle ICC<sup>6</sup>, la Risoluzione del Parlamento europeo sulle ICC del 13 dicembre 2016<sup>7</sup> assumono una definizione giustamente ampia delle stesse, sancendone da una parte l'importante apporto allo sviluppo locale, delle zone rurali e urbano e all'occupazione giovanile e femminile e, dall'altra, il contributo all'innovazione, alla creatività, alla diplomazia culturale, all'inclusione sociale e al superamento delle disuguaglianze educative. In Italia purtroppo si discute ancora in termini di singoli comparti e, in alcuni casi, è lo stesso mondo culturale a mettere in dubbio la compatibilità dei due termini, attribuendo solo allo Stato il compito di occuparsi della cultura e del patrimonio culturale, a tutti i livelli.

L'Anno Europeo del Patrimonio Culturale nel 2018 e la Convenzione di Faro hanno segnato il passaggio ad una *governance* partecipata del

<sup>4</sup> Costituzione della Repubblica Italiana, art. 4: «La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società», e art. 9: «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione».

<sup>5</sup> <<https://www.symbola.net/approfondimento/dl-franceschini-icc-isc20/>>, 3.09.2020.

<sup>6</sup> ICC, Industrie Culturali e Creative.

<sup>7</sup> <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016IP0486&from=ES>>, 3.09.2020.



patrimonio culturale che includa istituzioni a vari livelli, privati e cittadini con modelli innovativi e nel rispetto dei reciproci ruoli. In Italia invece il sistema burocratico delle gare e strette maglie autorizzative impediscono ancora una messa a valore cooperativa delle risorse, condizione necessaria per liberare la capacità trasformativa della cultura, e favorire una moltiplicazione di impatti. Vanno urgentemente sperimentati nuovi modelli aperti e inclusivi, alleanze e condivisioni di funzioni e responsabilità tra cittadini, terzo settore, imprese e istituzioni a diversi livelli, per moltiplicare le opportunità di creatività e innovazione, di lavoro e di filiere territoriali che il patrimonio può generare, superando ruoli preassegnati come quello che ha visto il privato come mero mecenate o finanziatore o il cittadino come fruitore passivo.

Infine i grandi “Programmi europei di investimento in Ricerca e Sviluppo”, come già in Horizon 2020 e ora in Horizon Europe<sup>8</sup>, stanno dedicando specifici ambiti di intervento nel campo della cultura e del patrimonio culturale, ritenuti strategici come veicolo di nuove conoscenze e di identità europea. Ma in Italia il mondo della formazione e della ricerca e quello dell’impresa culturale restano separati – salvo rare eccezioni come il DTC<sup>9</sup> della Regione Lazio, una *best practice* di network tra le università laziali, collegata ad alcune principali associazioni di rappresentanza del settore, in particolare Legacoop e CNA – e quando i due mondi si accostano è purtroppo solo per inserire strumenti di innovazione tecnologica in ambito culturale. Ma gli investimenti in tecnologie, così come quelli in grandi restauri, non bastano né all’empowerment della fruizione culturale né a coinvolgere nuovo pubblico, né a massimizzare e diffondere gli impatti sulle comunità. La tecnologia è un mezzo e non un fine per il rinnovamento culturale, e ancora una volta sono le Raccomandazioni del Consiglio Europeo sulle nuove generazioni a ricordarcelo: favorire l’intersectorialità tra cultura, cultura imprenditoriale, innovazione e creatività; l’ibridazione tra cultura e digitale per «l’umanizzazione delle tecnologie che può far sì che queste siano al servizio delle persone e ne soddisfino le esigenze»<sup>10</sup>. Se il design e la creatività, il digitale e l’imprenditorialità possono dare una carica innovativa alla musica, al teatro, alla danza, al patrimonio culturale occorre che le competenze verticali e quelle orizzontali si ibridino e si integrino, per colmare il ritardo nell’innovazione e nella capacità di fare sistema.

Autoreferenziale e relegato ad un mestiere spesso invisibile, tranne che per le eccellenze, il lavoro culturale resta privo delle tutele necessarie, sottopagato

<sup>8</sup> <[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research\\_and\\_innovation/strategy\\_on\\_research\\_and\\_innovation/presentations/horizon\\_europe\\_it\\_investire\\_per\\_plasmare\\_il\\_nostro\\_future.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_it_investire_per_plasmare_il_nostro_future.pdf)>, 3.09.2020.

<sup>9</sup> DTC Lazio – Centro di Eccellenza. Distretto per le nuove Tecnologie.

<sup>10</sup> <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2019:189:FULL&from=FR>>, 3.09. 2020 (c.189/35).

e sfruttato in assenza del diritto d'autore, la cui normativa, la Direttiva (UE) 2019/790<sup>11</sup>, è un'altra conquista europea, non ancora recepita dall'Italia<sup>12</sup>.

#### 4. *La sfida: una nuova visione*

Il recepimento delle Raccomandazioni europee si rende ancora più necessario visto che i finanziamenti per la ripresa verranno dall'Europa e sono intitolati alle nuove generazioni. Le linee di intervento cui sono destinati riguarderanno principalmente il rilancio *green*, il digitale e una società più resiliente e coesa<sup>13</sup> e, pertanto, richiederanno un approccio strategico, di lungo periodo. Apparentemente la cultura è esclusa, ma non può esistere rilancio in Italia senza la cultura, che quindi andrà intesa come sostrato necessario e imprescindibile. Da una parte bisognerà non spendere male i nuovi finanziamenti europei, consapevoli che fino ad oggi molti fondi europei per la cultura non hanno prodotto in Italia gli impatti di sviluppo economico e sociale attesi, come ha sostenuto la Corte dei Conti Europea nel Rapporto 2019<sup>14</sup>. Di fatto se gli obiettivi sono stati disattesi è proprio per molte delle ragioni sin qui citate e che vale la pena ribadire: frammentazione e approccio autoreferenziale delle iniziative e dei soggetti proponenti, che spesso misconoscono il ruolo di interesse sociale e pubblico della cultura, anche laddove esso si presenta in forma d'impresa privata, conseguente assenza di una vera politica industriale e di un altrettanto necessario statuto del lavoro culturale in tutte le sue forme. Sarà allora importante non prescindere da quel ruolo trasversale, sociale e crossover della cultura e del patrimonio culturale, che può contaminare e permeare in direzioni più umane, creative e intelligenti la ripresa verde, digitale e resiliente cui sono destinati i nuovi finanziamenti europei per la ripartenza. In Europa di questo ruolo si è molto già detto e dimostrato, anche con analisi e rapporti su casi concreti ma proprio nel nostro Paese, e non a caso, ancora si fatica ad assumerlo come obiettivo nelle politiche culturali.

Il Consiglio Europeo il 26 maggio 2020<sup>15</sup> si esprimeva in merito alle politiche di coesione ribadendo che nell'agenda strategica 2019-2024, la promozione dello sviluppo sostenibile è un'azione fondamentale per il futuro dell'Unione europea

<sup>11</sup> <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0790&from=RO>>, 3.09. 2020..

<sup>12</sup> Sul tema cfr. Severino 2020.

<sup>13</sup> <[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european-semester-csr-comm-recommendation-italy\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european-semester-csr-comm-recommendation-italy_it.pdf)>, 3.09.2020, e anche Romano 2020.

<sup>14</sup> <[https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/AAR19/AAR19\\_IT.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/AAR19/AAR19_IT.pdf)>, 3.09.2020.

<sup>15</sup> <<https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2020/05/26/culture-and-audiovisual-the-council-adopts-conclusions-on-risk-management-in-the-area-of-cultural-heritage-media-literacy-and-the-amendment-of-the-work-plan-for-culture-2019-2022/>>, 3.09.2020.

e che occorre dare priorità alla cultura quale fattore trainante. La cultura è infatti il campo di ibridazione, il laboratorio di sperimentazione affinché questi pilastri, green e digitale, non si esauriscano soltanto in investimenti strutturali, infrastrutturali e tecnologici ma anche nella loro necessaria animazione, *vibrazione* e umanizzazione, producendo effettivamente un miglioramento della qualità della vita e della partecipazione dei cittadini<sup>16</sup>. La messa a valore da parte delle comunità in forme cooperative dei propri beni naturali e culturali, per offrire una *chance* ai propri giovani e soddisfare una nuova domanda di benessere per turisti e residenti, è molto di più della mera realizzazione fisica di piste ciclabili o dei tracciati storici di cammini. Allo stesso modo per un nuovo welfare sociale non basta la ristrutturazione materiale di aree e periferie urbane, ma occorre piuttosto aggiungere un senso comune, all'abitare, attivare una partecipazione alla cura dei beni comuni, liberare creatività negli attori locali per lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti culturali, efficientare la gestione di spazi di accoglienza e metterli in rete affinché possano diventare *hub* di itinerari strutturati e sistemi territoriali, trasferire competenze imprenditoriali nelle comunità e favorire il loro *networking* per fare massa critica e accrescere le loro potenzialità promo-commerciali. Allo stesso modo il passaggio ad una società più intelligente non richiederà solo distribuire *hardware* tecnologico per tutti e riempire musei e aule di strumentazioni informatiche, significherà piuttosto iniziare ad utilizzare le tecnologie come mezzo per recuperare i *gap* educativi e a migliorare l'accessibilità alla cultura e all'informazione, fornendo – anche grazie alle nuove frontiere tecnologiche, come la realtà virtuale e aumentata, l'intelligenza artificiale, le piattaforme cooperative – esperienze digitali in grado di arricchire le visite a musei e territori, rendere più capacitante la fruizione culturale, condividere progetti e stimolare il senso critico e la creatività nei giovani attraverso la diffusione di comunità educanti.

La sfida più importante è quindi intangibile e culturale: per l'attivazione del *soft power* della cultura occorre riconoscere e praticare il ruolo sociale, educativo, trasformativo del patrimonio culturale, fattore di sviluppo endogeno sostenibile, nella misura in cui è reso disponibile alla pluralità degli attori, singoli e collettivi, di un territorio, in uno sforzo cooperativo e responsabile per co-progettare strategie integrate territoriali, ed è fruito dai pubblici in modo consapevole, capacitante e partecipato. Significa quindi liberare e favorire le potenzialità dell'impresa culturale e creativa in un impegno comune con le istituzioni di un territorio per contribuire, anche attraverso la cultura, ai 17 *goals* dell'Agenda 2030. E si tratta anche di investire nel rafforzamento del capitale umano del Paese – fatto di talenti e di esperienze alimentate da un patrimonio

<sup>16</sup> La *cultural vibrancy* è una delle tre dimensioni indagate dal Cultural and Creative Cities Monitor (gli altri due sono *creative economy* ed *enabling environment*). Cfr. <<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/cultural-and-creative-cities-monitor-2019-edition>>, 3.09.2020.

culturale unico al mondo – e stimolare quelle nuove forme organizzative che possano essere agenti di questo cambiamento, partenariati pubblico-privati, forme consortili e di rete, cooperative di comunità. Ha ragione Francesco Zurlo quando individua nel *re-design* la più urgente e importante competenza da applicare a vari livelli e a diverse scale<sup>17</sup>: il *re-design* dell'esperienza culturale da parte dei fruitori per essere più originale e più capacitante; il *re-design* dei singoli contesti – musei e spazi espositivi, città e territori – trasformati in spazi culturali pubblici, luoghi dotati di una diversa *unique value proposition* da esplorare insieme ai pubblici, alle comunità locali e agli altri attori del territorio, e quindi anche il necessario ripensamento delle loro forme di gestione inclusive e cooperative in grado di negoziare costantemente il valore trasformativo di questi luoghi per la produzione di impatti sociali. Infine il ridisegno di modelli di *governance* flessibili, partecipati e multiscala che possano co-progettare e sovrintendere ecosistemi territoriali e culturali in cui sia favorita la sinergia di funzioni tra istituzioni, privati e cittadini, e in cui sia condivisa e responsabilmente controllata l'efficacia dei progetti culturali rispetto ad indicatori ripensati nell'ottica della sostenibilità: la produzione di lavoro qualificato, la riduzione delle disegualianze tra le persone e la marginalità dei territori, il dialogo e lo scambio multiculturale, la riumanizzazione delle piattaforme tecnologiche come anche delle grandi città d'arte<sup>18</sup>.

Un insieme di competenze variegato di cui oggi il Paese dispone in quantità molto limitata sia per l'autoreferenzialità della maggior parte degli attori culturali, sia per l'assenza di percorsi formativi ibridi, prevalendo ancora nelle nostre istituzioni educative e formative logiche di separazione tra saperi (ad esempio tra tecnologie e discipline umanistiche) e tra conoscenze e competenze, sia per i tanti ostacoli burocratici che non consentono di liberare e indirizzare verso comuni obiettivi le energie che provengono dai territori. Non mancano anche all'interno del sistema cooperativo come del terzo settore esperienze lodevoli di messa a valore dei beni comuni, ma restano pratiche sporadiche ed isolate. Infatti non basta favorire i processi *bottom-up* ma serve anche combinare ad essi indirizzi strategici nazionali, associare competenze altamente professionali, negoziali e di *re-design*, agli apporti degli attori locali, stimolare l'aggregazione delle esperienze dal basso in piattaforme di rete cooperativa per mettere a sistema le funzioni trasversali di più ampia scala (le strategie digitali, la gestione dei dati, solo per citarne alcuni); e ancora, organizzare filiere verticali strutturate che uniscano il mondo dell'educazione, della formazione e della ricerca alle imprese culturali per produrre sperimentazioni, arricchire i patrimoni, qualificare gli operatori e trasferire competenze e innovazioni.

<sup>17</sup> Francesco Zurlo, Preside vicario Scuola Design del Politecnico di Milano e Presidente di POLL.design, in occasione del Seminario Estivo di Symbola *Io sono cultura – Il soft power dell'Italia per la ripresa*.

<sup>18</sup> <<https://agcult.it/a/22695/2020-07-24/symbola-barni-non-esiste-rilancio-del-paese-senza-cultura>>, 3.09.2020.

Le risorse che provengono dall'Europa saranno sprecate se non indirizzate a soggetti e contesti in grado di sviluppare e condividere progettualità pluriennali integrate e intersettoriali, investendo contestualmente su capitale territoriale e capitale umano, e saranno dispersi nella parcellizzazione burocratica di singoli progetti per singoli subsettori e singole entità locali. Per riuscire a fare tutto ciò occorrerà anche rimuovere gli ostacoli, culturali e burocratici, che rendono impraticabile la sussidiarietà tra i diversi livelli istituzionali e tra imprese culturali e creative e pubblica amministrazione.

### *5. Alcune norme non più rinviabili. Riforme strutturali per una crisi strutturale*

Accanto alle sfide culturali sono altrettanto importanti le riforme strutturali, altrimenti non potranno esserci le condizioni abilitanti per attivare un processo di rinnovamento che necessariamente si baserà su un nuovo ruolo delle istituzioni culturali e dell'impresa culturale e creativa, la sperimentazione di nuove forme partenariali di gestione del patrimonio culturale, la formazione e diffusione di nuove competenze.

La prima è una norma che finalmente disciplini l'acquisizione della qualifica giuridica di Impresa Culturale e Creativa, motore di coesione, sviluppo sostenibile, creatività e innovazione, a prescindere dalla forma – impresa profit, cooperativa, terzo settore – e dalla dimensione – grande, media o piccola. Alle ICC italiane andrà rivolto un programma di sostegno e un adeguato pacchetto di agevolazioni rispetto ai vincoli burocratici, opportunamente ponderati e diversificati in base alle specificità dei contesti in cui operano, alla missione aziendale e responsabilità in termini di impatti sociali prodotti. Certamente, esiste una differenza tra impresa culturale di interesse pubblico e impresa creativa che persegue il profitto, ma questa distinzione può essere affidata e risolta attraverso il Codice del Terzo Settore, che già prevede un regime particolare per le imprese aderenti, mentre resta imprescindibile mantenere entrambe in un comparto-filiera coesa. Basti pensare al prezioso collegamento tra il patrimonio culturale e il mondo del *design* che può dare un grande valore aggiunto nel nostro Paese anche all'industria manifatturiera, o tra patrimonio culturale e innovazione tecnologica che può dare slancio a quella economia della conoscenza su cui il futuro del Paese dovrebbe basarsi.

Tra le misure capacitanti andrebbe migliorata anche la normativa relativa ai regimi semplificati di partenariati pubblico-privati per la valorizzazione del patrimonio culturale, come per la concessione di beni dismessi e di spazi culturali da rigenerare, condizione indispensabile per la creazione di nuovi modelli di *governance* plurali che assumano la realizzazione di co-progettazioni integrate territoriali pluriennali indirizzate alla cura, alla trasformazione e alla gestione delle

risorse territoriali in funzione degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Superando gli ostacoli burocratici attuali, questi nuovi modelli-soggetti dovranno diventare beneficiari diretti dei finanziamenti europei, altrimenti dispersi nei vari livelli istituzionali e frammentati in effimere micro progettualità.

Ma innanzitutto sarà indispensabile risolvere le troppe criticità nel rapporto tra patrimonio culturale e soggetti privati che hanno impedito, nonostante l'Art. 151 del Codice dei Contratti Pubblici<sup>19</sup>, un'evoluzione positiva delle forme di collaborazione, oltre le rare sperimentazioni attuali come quella della valorizzazione di un ex complesso conventuale a cura del Comune di Bergamo e della cooperativa Teatro Tascabile. A questo tema ha dedicato un importante libro Alfredo Moliterni: *Patrimonio culturale e soggetti privati. Criticità e prospettive del rapporto pubblico-privato*<sup>20</sup>. Un libro assolutamente necessario per superare una concezione patrimoniale del patrimonio culturale – a titolarità pubblica e quindi necessariamente a gestione solo pubblica – e assumere invece quel principio di sussidiarietà che la Costituzione riconosce all'impresa privata nel concorrere allo sviluppo sociale, economico e culturale della nazione (art. 4) ed in particolare alla cooperazione (art. 45). Molte sono le indicazioni per superare i limiti che il Codice dei Beni Culturali impone in merito alle imprese culturali. Le imprese culturali sono infatti escluse dalla partecipazione della messa in valore del patrimonio in quanto la separazione nelle tre fasi, strategia, programmazione e gestione, prevede il coinvolgimento del gestore privato solo nella fase finale, cioè nella gestione indiretta di servizi aggiuntivi e strumentali, assegnando un ruolo nella fase strategica solo ai privati proprietari e nella fase di programmazione solo al no-profit. Ma come si può pensare di chiedere ad un soggetto di rispondere del raggiungimento di obiettivi rispetto ai quali non è stato chiamato a dare un contributo in fase di definizione? Come è possibile che ciò avvenga nella più totale noncuranza del criterio di sostenibilità espresso attraverso il goal 17 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile<sup>21</sup> dedicato

<sup>19</sup> L'art. 151, comma 3, del Codice dei contratti, sancisce che «per assicurare la fruizione del patrimonio culturale della Nazione e favorire altresì la ricerca scientifica applicata alla tutela, il ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo può attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dal comma 1», che a sua volta richiama la disciplina dell'art. 19 dettata in tema di contratti di sponsorizzazione. Il Decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76 cd. DL Semplificazioni, introduce una importante modifica alla norma rendendo possibile l'adozione di procedure semplificate non più solo dallo Stato ma anche da Regioni e altri Enti Territoriali (Comuni e Province). Questa previsione avrà l'effetto di estendere in maniera significativa la possibilità di rapporti pubblico privato e di garantire una migliore valorizzazione del Patrimonio Culturale nazionale.

<sup>20</sup> Moliterni 2019.

<sup>21</sup> In particolare, il sotto-obiettivo n. 17 del goal 17 dell'Agenda 2030 consiste nell' «Incoraggiare e promuovere partnership efficaci nel settore pubblico, tra pubblico e privato e nella società civile basandosi sull'esperienza delle partnership e sulla loro capacità di trovare risorse».

al “Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile” e, ancora, in dispregio a quel principio di sussidiarietà circolare insita nella Convenzione di Faro<sup>22</sup>, che afferma il diritto, individuale e collettivo di trarre beneficio e arricchire il patrimonio culturale? Inoltre, sempre in base al Codice che motiva la scelta di gestione indiretta solo in base ad un criterio di maggiore efficienza, il coinvolgimento delle imprese resta ancorato ad un mero obiettivo di convenienza economica<sup>23</sup>. In effetti fino ad oggi ogni giudizio sui privati gestori si è sempre basato quasi esclusivamente sull’entità dei canoni da corrispondere all’Amministrazione in caso di concessioni di servizi, o sui minori costi in caso di affidamento di servizi in appalto, tanto da ricorrere talvolta al volontariato per risparmiare ulteriormente. Ma, fino a quando il privato verrà visto solo come sponsor o mecenate o fornitore a basso costo, senza alcuna attenzione ad indicatori qualitativi e sociali, non sarà mai compresa la necessità di una collaborazione che esalti la capacità di restituire il valore generato in termini di impatto al benessere sociale e culturale, il contributo all’occupazione di qualità, femminile e con alti livelli di istruzione, l’attivazione di filiere integrate territoriali. E laddove il privato è una impresa cooperativa – mi riferisco senza mezzi termini all’impresa di cui ho l’onore di essere presidente – che da 7 anni redige un Rapporto di Sostenibilità che rendiconta impatti ben al di là di quelli solo economici, questo approccio risulta davvero mortificante.

La crisi degli ultimi mesi ha reso urgente un cambiamento che era già necessario: la drastica riduzione dei visitatori dei musei ha spazzato via una sostenibilità basata esclusivamente sulla massimizzazione degli incassi e posto il tema di una diversa sostenibilità da ricercarsi in una loro nuova funzione di agente educativo e sociale del patrimonio culturale. La scelta delle istituzioni pubbliche non potrà che essere quella di accelerare le forme partenariali inclusive comunitarie per attivare sinergicamente queste nuove funzioni o rinchiudersi in una gestione diretta o in-house, rinunciando così a svolgere appieno quel ruolo di motore di sviluppo sociale ed economico che nessuno può pretendere di svolgere da solo. La scarsa attenzione all’impresa culturale nei numerosi recenti decreti governativi ed al contrario una tendenza a favorire assunzioni dirette nonché l’aumento di risorse da destinare alle società in house da parte del Mibact non fanno ben sperare<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> <[https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1492082511615\\_Convenzione\\_di\\_Faro.pdf](https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1492082511615_Convenzione_di_Faro.pdf)>, 3.09.2020.

<sup>23</sup> Art. 115, comma 4, del Codice dei Beni Culturali sancisce che «Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali ricorrono alla gestione indiretta al fine di assicurare un miglior livello di valorizzazione dei beni culturali. La scelta tra le due forme di gestione indicate ai commi 2 e 3 è attuata mediante valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti».

<sup>24</sup> Art. 24 decreto legge 104 del 14 agosto 2020 «Misure urgenti per la tutela del patrimonio culturale e per lo spettacolo».

Infine, non certo per importanza, andrà seriamente affrontata una riforma che possa avvicinare e legare in forme strutturate il mondo della ricerca e della formazione alle imprese culturali e alle organizzazioni del terzo settore, per lavorare insieme durante l'intero processo di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di avvicinare tale processo ai bisogni e alle aspettative delle comunità e dei pubblici della cultura e ibridare gli operatori della cultura, colmando i ritardi e le arretratezze che ho sin qui cercato di evidenziare. Anche in questo caso l'auspicio è che i finanziamenti per la ricerca e la formazione siano destinati principalmente a quei laboratori di contaminazione in cui si realizzano le migliori sinergie tra questi mondi, finalizzando entrambi allo sviluppo di progetti culturali di interesse generale e al potenziamento del capitale umano, soprattutto quello delle nuove generazioni.

Senza questa contaminazione, il rischio è che non ci sia futuro per il lavoro nella cultura, condannando quest'ultimo ad uno scarso riconoscimento economico ma soprattutto sociale: non servono a questo scopo ulteriori rigidi albi professionali quanto piuttosto l'apertura ad un ampio riconoscimento delle professionalità in questo settore, incluse quelle innovative, e delle forme tipiche flessibili in cui meglio può esprimersi il lavoro culturale.

## 6. Conclusioni

Le riflessioni sin qui condotte rafforzano l'idea che questa crisi possa fungere da straordinario spartiacque tra una concezione del settore culturale che non riesce più a dare sostanza a trasformazioni già avvenute né ad interpretare nuove istanze sociali, ed una nuova concezione – poliedrica, inclusiva e sostenibile – che invece riesca a proiettare nel futuro l'inestimabile patrimonio del nostro Paese inteso non solo come patrimonio di beni e risorse culturali ma come patrimonio di talenti e competenze.

Questo sarà possibile solo se verrà messa in circolo una riserva di fiducia tra tutti gli attori, pubblici, privati e sociali, che consenta di fare scelte condivise a valle di processi partecipati e assumere responsabilità concrete ciascuno nel rispetto del proprio ruolo. Ho letto recentemente un'intervista a Emanuele Coccia, ritrovandomi perfettamente, per la mia stessa storia di cooperatrice, in queste parole: «Per l'evoluzione cooperare è meglio che competere. Ce lo insegnano le piante»<sup>25</sup>. Ebbene ogni diverso approccio rischia di essere soltanto amministrativo e ripetitivo degli stessi difetti e pregiudizi, privo di ragioni culturali, economiche o sociali e pertanto fallimentare nel lungo periodo, ossia per le generazioni future.

<sup>25</sup> <https://www.corriere.it/speciale/sette/2020/Emanuele-Coccia/>.



*Riferimenti bibliografici / References*

- Commissione Europea (2010), *Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles.
- Dubini P., Montalto V. (2020), *Cultura, tre strade per ripartire*, «Il Corriere della Sera», 16 aprile, <[https://www.corriere.it/cultura/20\\_aprile\\_16/cultura-tre-strade-ripartire-b802221e-7fa8-11ea-8804-717fbf79e066.shtml](https://www.corriere.it/cultura/20_aprile_16/cultura-tre-strade-ripartire-b802221e-7fa8-11ea-8804-717fbf79e066.shtml)>, 3.09.2020.
- Moliterni A., a cura di (2019), *Patrimonio culturale e soggetti privati. Criticità e prospettive del rapporto pubblico-privato*, Napoli: Editoriale scientifica.
- Petraroia P. (2020), *Editoriale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 21, pp. 7-14.
- Romano D. (2020), *La Commissione Ue chiede ai Paesi investimenti in ambiente e digitale*, «Il Sole24 ore», 20 maggio, <<https://www.ilsole24ore.com/art/la-commissione-chiede-paesi-investimenti-ambiente-e-digitale-ADt0ZqR>>, 3.09.2020.
- Severino F. (2020), *Sostenere la cultura con un welfare generativo*, 25 aprile, <<https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/04/sostegno-cultura-welfare-generativo/>>, 3.09.2020.
- Coccia E. (2018), *La vita delle piante. Metafisica della mescolanza*, Bologna: Il Mulino.

**JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE**  
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

**Direttore / Editor in-chief**  
Pietro Petrarola

*Texts by*

Stefano Baia Curioni, Giovanna Barni, Claudio Bocci, Giovanna Brambilla, Salvatore Aurelio Bruno, Roberto Camagni, Roberta Capello, Silvia Cerisola, Anna Chiara Cimoli, Paolo Clini, Stefano Consiglio, Madel Crasta, Luca Dal Pozzolo, Stefano Della Torre, Marco D'Isanto, Margherita Eichberg, Chiara Faggiolani, Pierpaolo Forte, Mariangela Franch, Stefania Gerevini, Maria Teresa Gigliozzi, Christian Greco, Marta Massi, Armando Montanari, Marco Morganti, Umberto Moscatelli, Maria Rosaria Napolitano, Fabio Pagano, Elisa Panziera, Sabina Pavone, Carlo Penati, Tonino Pencarelli, Pietro Petrarola, Domenica Primerano, Ramona Quattrini, Corinna Rossi, Valentina Maria Sessa, Erminia Sciacchitano, Emanuela Stortoni, Alex Turrini, Federico Valacchi

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

**eum** edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362  
ISBN 978-88-6056-622-5

Euro 25,00