

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

Diagnosi e indirizzi di metodo

Cosa ci attende? Note sulla gestione della cultura e sullo sviluppo a base culturale dopo la pandemia*

Stefano Baia Curioni*, Stefania Gerevini**

Abstract

L'articolo propone una riflessione sugli effetti, attuali e prospettici, della pandemia di Covid-19 sulle istituzioni e il patrimonio culturale in Italia. La prima parte introduce il contesto istituzionale delle organizzazioni culturali e del patrimonio nel paese, sintetizzando le principali sfide per il settore prima della pandemia. La seconda parte, delineando l'ulteriore complessità culturale, gestionale e organizzativa generata dalla diffusione del Covid-19, contiene alcune suggestioni preliminari rivolte alle istituzioni della cultura e del patrimonio per affrontare l'attuale crisi, coltivando una cultura della presenza – sia internamente che con gli *stakeholders* esterni – e impegnandosi per guadagnare un ruolo più incisivo come istituzioni per lo sviluppo civile dei territori.

* Stefano Baia Curioni, Centro di ricerca ASK, Università Bocconi, via Rontgen 1, 20136 Milano, email: stefano.baia@unibocconi.it.

** Stefania Gerevini, Centro di ricerca ASK, Università Bocconi, via Rontgen 1, 20136 Milano, email: stefania.gerevini@unibocconi.it.

This article reflects on how the ongoing Covid-19 pandemic has affected (and may continue to affect) cultural and heritage institutions in Italy. The first section introduces the institutional framework of cultural and heritage organizations in the country, and recapitulates the main challenges that the sector faced prior to the outbreak of Covid-19. The second section explores how the pandemic has further added to the cultural, managerial, and organizational complexity of these institutions. It also makes some preliminary suggestions as to how cultural and heritage institutions may address the ongoing crisis, by nurturing a culture of *praesentia* both internally and with external stakeholders, and by striving to gain a more prominent role as ‘civil’ institutions.

Introduzione

L’irruzione della pandemia di Covid-19 nel mondo delle produzioni culturali italiane è stata così drammatica da non richiedere un riepilogo. È forse ancora prematuro ogni tentativo di estrarre ammonimenti e lezioni da quanto è accaduto, così come è complesso fare previsioni specifiche su quali effetti potrebbero avere sulle istituzioni artistiche e culturali italiane eventuali recrudescenze della pandemia. Nei mesi scorsi è stato invece necessario accettare immediatamente il confronto con le conseguenze organizzative ed economiche della crisi, in particolare nei suoi effetti a breve termine: mancati incassi, produzioni congelate, lavoro perduto, progetti interrotti. Si è osservata in proposito una grande varietà di situazioni e di livelli di emergenza, a seconda della dimensione, delle condizioni economiche e patrimoniali, dei livelli di protezione dei lavoratori, della sostenibilità complessiva delle istituzioni. Ciò nonostante il quadro complessivo, almeno entro la fine del 2020, è abbastanza chiaro: è necessario un intervento pubblico di sostegno e ristoro delle perdite, che sia quantitativamente adeguato, erogato capillarmente e in tempi brevi.

Su questo punto pare vi sia consenso unanime anche da parte degli organi di governo, come dimostrato dal recente decreto ministeriale (DM 26 giugno 2020 n. 297 e Decreto DG Musei 31 luglio 2020 n. 568). Ora è necessario che questo accordo, pur tenendo conto delle difficoltà della macchina pubblica, trovi una efficace traduzione concreta nei modi e adeguata nelle quantità. Se questo non dovesse accadere, buona parte delle istituzioni culturali non strettamente pubbliche (teatri e musei privati, fondazioni, associazioni, produttori di mostre e di servizi aggiuntivi, festival) saranno costrette a cessare la loro attività, e le istituzioni pubbliche (inclusi teatri e musei statali, enti lirici, teatri di tradizione), pur fruendo di un regime di forti garanzie, dovranno ridurre drasticamente il loro raggio di azione. Le conseguenze sarebbero drammatiche, sia per il mondo del lavoro culturale, già cronicamente in eccesso di vocazioni e povero di protezioni, sia più in generale per il ruolo educativo, sociale, identitario,

comunicazionale e creativo svolto dalla cultura nel nostro paese. Si tratta di uno scenario distopico, non impossibile, ma anche, almeno per ora, non davvero probabile.

È dunque possibile proseguire la riflessione, assumendo – pur con trepidazione – che i sostegni a ripiano delle perdite arrivino in quantità adeguate e tempestivamente, in modo che il mondo delle istituzioni e del lavoro culturale possa interrogarsi sul proprio futuro senza l'incombere di prospettive catastrofiche.

Questa assunzione naturalmente non esaurisce il problema ma, al contrario, lo introduce. Per poterlo affrontare è necessario distinguere tra due ulteriori prospettive temporali.

La prima è legata al medio termine: cosa succederà nel 2021? In che modo le istituzioni culturali dovranno e potranno in questi prossimi mesi impostare il futuro prossimo? Un futuro in cui non solo le conseguenze dirette e a breve della pandemia non avranno cessato di esercitare un ruolo, ma in cui il mondo del consumo privato (quindi del consumo culturale) e il mondo delle imprese (e dunque dei partenariati di produzione e comunicazione) non potranno avere lo stesso andamento degli anni scorsi? In che modo si orienteranno le istanze dei committenti (pubblici e privati)? Come impedire che a fronte di una riduzione sostanziale della domanda la competizione tra produttori e istituzioni si traduca in un complessivo collasso della sostenibilità e dei salari?

La seconda prospettiva segue la prima con un orientamento più di lungo termine. In che modo è possibile estrarre dalle difficoltà immense che attendono il mondo delle produzioni culturali un nuovo orizzonte? Come pensare i compiti della cultura e delle sue istituzioni? Il mondo della sua formazione professionale? Le forme istituzionali per la sua custodia e sviluppo? E ancora, è utile o almeno possibile, collegare tra loro le due prospettive a medio e lungo termine?

1. Il sistema di produzione culturale: questioni aperte

Gli interrogativi introdotti si misurano con alcuni problemi di fondo che il sistema di produzione culturale di questo paese eredita da un passato anche non recente e che la pandemia non ha risolto, ma solo rimandato. Si tenta di seguito una breve disamina.

a. Il non consumo culturale

Il dato Istat relativo al 2017 rivela che il 35,9% della popolazione italiana *non* accede ad alcuna forma di consumo culturale (inclusi musei, mostre, monumenti, siti archeologici, cinema, teatri, libri, danza, concerti, sport, luoghi

di ballo, archivi, biblioteche)¹. Una percentuale in aumento rispetto all'anno precedente, che cresce nella popolazione maschile e nelle fasce a basso reddito. Questo dato, che colloca l'Italia in una zona intermedia rispetto al concerto dei paesi europei (ben al di sotto del livello medio dei consumi dei grandi paesi del nord), ha imposto negli anni scorsi una riflessione che ha coinvolto le istituzioni culturali, senza però incidere profondamente sulle loro pratiche.

L'evidenza teorica più significativa in proposito riguarda la struttura "additiva" del consumo culturale², ovvero la presenza di un processo di apprendimento che rende l'utilità marginale del consumo culturale tendenzialmente crescente³, concentrando i consumi nelle fasce di coloro che già sono abituati a fruire di cultura, lasciando di fatto "fuori" dall'orizzonte coloro che per motivi anagrafici, educativi, di status o di reddito non sono abituati a fruire dell'offerta culturale disponibile. Il sistema educativo, nelle sue diverse componenti, e lo status sociale "acquisito", si presentano quindi come fattori determinanti dei livelli complessivi di consumo delle famiglie.

Il non consumo è un dato strutturale e resiliente nelle società contemporanee, che può essere pensato come la conseguenza di un limite del "mercato" della cultura, ma che non implica che i "non consumatori" di cultura siano estranei ad ogni forma di produzione culturale. Esso ci indica, piuttosto, che un individuo su tre nel nostro paese non accede ai canali istituzionalmente legittimati di riproduzione culturale, e quindi si approvvigiona altrove, con conseguenze poco prevedibili sul piano civile e politico.

Questo iato, che colpisce in particolare le istituzioni culturali più tradizionali, non è aggredibile dalle politiche cosiddette di *audience development*, il cui perseguimento è sovente teso ad aumentare competitivamente le quote di mercato controllate dalle singole istituzioni, ovvero a "spostare" i pesi percentuali dei consumi culturali più che ad erodere la fascia di non consumo. Occorre altro: uscire dalle zone già esplorate dei mercati culturali, sondare territori non conosciuti, accettare le dissonanze nella percezione del valore dell'offerta culturale e anzi lavorare su di esse trovando nuove forme di sostenibilità. In particolare, esistono margini ampi di miglioramento della capacità da parte delle istituzioni culturali di collaborare tra loro e con i sistemi circostanti, primo tra tutti il sistema scolastico; di modificare i propri sistemi di offerta in funzione di un maggior accento educativo; di sperimentare nuove forme di mediazione che consentano di far percepire la non accessibilità della cultura per la vita e la sua centralità nella formazione di una cittadinanza attiva. Già prima della pandemia, le istituzioni culturali erano chiamate ad andare oltre

¹ Nel 2017 il 64,1 per cento della popolazione di 6 anni e più, nel corso degli ultimi 12 mesi, ha svolto nel tempo libero almeno una delle seguenti attività: visitare musei, mostre, siti archeologici o monumenti, assistere a concerti di musica classica o di altro genere, partecipare a spettacoli teatrali, a proiezioni cinematografiche, ad eventi sportivi o frequentare luoghi di ballo (Istat 2018).

² Peterson 1992.

³ Stigler, Becker 1977.

il dato quantitativo dei visitatori, per affrontare un compito politico e sociale di inclusione e partecipazione democratica. Quanto questa sensibilità fosse diffusa, ed in quali modalità progettuali ed operative venisse declinata, è un altro tema: certamente esistevano in proposito ampi margini di miglioramento.

b. Il rapporto pubblico-privato e il governo imprenditoriale delle istituzioni culturali

La cultura è un bene pubblico. Può essere definita un *common*, ovvero una risorsa a disposizione dell'intera comunità.

La natura di ciò che è definibile come cultura e come "patrimonio culturale" è essenzialmente linguistica e relazionale⁴: il patrimonio esiste in quanto e nella misura in cui è percepito e riconosciuto, in presenza cioè di una comunità, dotata di una adeguata soggettività politica, che lo riconosce come tale. L'esistenza del patrimonio culturale è dunque inscindibile da quella delle "comunità di patrimonio" definite dalla Convenzione di Faro come "gruppi di persone che attribuiscono valore a specifici aspetti del patrimonio culturale e agiscono per sostenerlo e trasmetterlo alle future generazioni"⁵.

La natura relazionale del patrimonio culturale *impone* alla gestione del patrimonio di essere attiva, di non concentrarsi unicamente su funzioni di conservazione e di vincolo, ma di imprimere una direzione di lettura, una possibilità di esperienza, in modo socialmente incisivo ed economicamente sostenibile. Far questo significa anche applicare le funzioni più caratteristiche dell'imprenditorialità: avere visione, capacità di sperimentare e di innovare dove necessario, operare in modo organizzativamente efficace. D'altro canto, è essenziale intonare e definire tale "imprenditorialità" in funzione della natura imprescindibilmente culturale e pubblica del patrimonio. Questo significa:

1. armonizzare, ovvero mettere in dialogo e collaborazione, la dimensione e le attività storiche, critiche ed etiche e la dimensione gestionale, nella consapevolezza di svolgere un ruolo di mediazione che è, esso stesso, un processo culturale e quindi trasformativo.
2. perseguire esplicitamente una prospettiva *multi-stakeholder*, definendo processi capaci di rispondere simultaneamente alle esigenze diverse di una molteplicità di portatori di interesse.

Occorre in altri termini che l'imprenditorialità culturale sappia assolvere ad una funzione altamente politica, ancora prima che economica: che assuma, cioè, un ruolo più rilevante all'interno di una sfera pubblica⁶ in divenire che

⁴ Geertz 1973.

⁵ *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, Faro 2005, art. 5.

⁶ Si intende qui "sfera pubblica" nel senso proposto da Jurgen Habermas e dal dibattito successivo.

oggi è sfidata, ancor più di un tempo, dalla presenza di una molteplicità di voci e istanze reciprocamente conflittuali.

Intendere con precisione la natura imprenditoriale della gestione del patrimonio non significa dunque in alcun modo suggerire la preminenza di una visione meramente “aziendalistica” della cultura. Occorre trovare un percorso di mediazione che integri le virtù del pubblico con le virtù del privato, e che sappia mettere in dialogo e sinergia le diverse professionalità coinvolte nelle attività di tutela, valorizzazione e produzione artistica e culturale⁷.

Il problema di armonizzare la componente pubblica e privata nella gestione della cultura è ancora aperto e per molti aspetti irrisolto e ampiamente dibattuto. Il caso italiano, caratterizzato da climi fortemente polemici, è stato affrontato e gestito dagli anni Novanta del Novecento in poi, prima dalla legge Ronchey con le successive modificazioni e poi dalla sistemazione prevista dal Testo Unico dei Beni culturali emesso nel 2004. Lo spirito complessivo della norma è stato orientato a disciplinare i rapporti pubblico-privato nel settore del patrimonio culturale e dei musei facendo in particolare riferimento alla gestione economica dei beni e delle collezioni pubbliche⁸. In quella occasione si è tracciata con molta nettezza la distinzione tra una gestione strettamente e integralmente pubblicistica e una gestione privatistica delle stesse, imponendo per quest’ultima un trattamento esposto alle regole competitive del mercato (quindi attraverso lo strumento degli appalti, delle concessioni e più recentemente del partenariato). Si è molto dibattuto sulla completezza ed efficacia di questa impostazione e sui limiti di un impianto normativo che di fatto rende molto difficile la formazione di esperienze ben scandite di privatizzazione a scopo pubblicistico nel campo dei beni culturali, a differenza ad esempio di quanto accaduto in campo sanitario con le norme relative all’accreditamento e ai DRG. Ma non è questo il punto interessante in questa sede. Il problema non risiede tanto nella struttura normativa, quanto nel modo in cui è stata messa in pratica in Italia. Le politiche di contenimento forzato della spesa pubblica, a partire dai primi anni Novanta, hanno determinato un progressivo e disordinato depotenziamento della

⁷ Questo non significa che la cultura non sia privatizzabile in senso tradizionale, ovvero gestita come un bene di mercato, sottoposta a regole orientate al vantaggio degli *shareholders* aziendali. Buona parte delle cosiddette industrie culturali si è formata in questa prospettiva. Significa però sapere che l’azione culturale delle istituzioni governate con obiettivi di ritorno sull’investimento, sarà orientata in modo da anticipare e garantire tale risultato economico. Sia in termini di riduzione e contenimento del rischio in funzione del reddito atteso, sia in termini di formati e contenuti. Tale orientamento avrà quindi conseguenze culturali. In altri termini: la cultura, così come ogni forma d’arte, si presta ad essere considerata in modo (riduttivo) come un prodotto destinato ad un mercato, a patto di sapere che tale scelta non può essere priva di conseguenze.

⁸ Questo spiega la differenza tra la definizione di valorizzazione prevista dal Testo Unico per i Beni culturali all’articolo nell’articolo 6 rispetto a quanto definito dal testo degli articoli 115-117. L’argomento è stato ampiamente trattato nel convegno organizzato dall’Osservatorio Giuridico sulla Tutela del Patrimonio culturale di Toma tre il 28 novembre 2019, L’economia della Cultura tra Impresa e Terzo settore, in particolare nell’intervento di Marco Dugato.

struttura di gestione pubblica della cultura. Il ricorso, a volte poco coordinato e consapevole alle risorse del privato, attraverso lo strumento complesso delle concessioni, è stato condotto allo scopo di ovviare a questa flessione, in un clima di forti contrapposizioni ideologiche, con risultati decisamente sub ottimali.

Non è possibile in questa sede approfondire le conseguenze di questa situazione, ma è possibile indicare che, ben prima dell'irruzione della pandemia, le condizioni di governo dei processi reali di gestione del patrimonio erano non solo molto variabili nei diversi contesti, ma anche, nella sostanza, decisamente inadeguate (e questo non solo per responsabilità della parte pubblica). La riforma dei musei, con l'introduzione di autonomie amministrative per i direttori, effettuata a partire dal 2014, è stato il primo e ancora molto iniziale segnale di un rafforzamento delle competenze gestionali e (prospettivamente) delle capacità di imprenditorialità pubblica nella gestione del patrimonio culturale statale. Un percorso ancora incompleto. Lo stesso può essere detto della prospettiva fondazionale, fortemente perseguita nel caso degli enti lirici e piuttosto osteggiata nell'ambito della gestione del patrimonio culturale dopo le sperimentazioni dell'Egizio di Torino, e delle Fondazioni di Torino, Brescia e Venezia. Si tratta quindi di un percorso in buona parte ancora da compiere e comprendere nelle sue implicazioni.

c. La direzione complessiva delle politiche culturali

La discontinuità provocata dalla pandemia deve confrontarsi con un terzo snodo irrisolto, costituito dalle politiche culturali definite a livello nazionale dal Ministero, a livello regionale e a livello locale e comunale. Affrontando la questione in termini molto generali, è possibile notare che l'urgenza di individuare un "senso" per le politiche culturali, capace di superare la funzione di disciplinamento sociale e valoriale⁹, ha condotto nel corso degli ultimi trent'anni a privilegiare la loro funzione economica e di mercato. Non necessariamente per garantire utili alle istituzioni o agli enti organizzatori (anche se non sono mancati astratti riferimenti alla possibilità che i musei potessero fare utili), ma piuttosto per la capacità della cultura di contribuire alla visibilità, all'attrattività, al marketing urbano e territoriale, ovvero per la sua capacità di richiamare visitatori e quindi produrre economie e indotti nei territori circostanti¹⁰. Questa sembra negli ultimi anni l'argomentazione vincente per sostenere gli investimenti in produzioni culturali e nella gestione del patrimonio.

⁹ Sul tema ha fatto epoca l'intervento polemico di Marc Fumaroli (1991).

¹⁰ Sul punto si vedano gli innumerevoli studi sugli "impatti" delle politiche culturali che hanno costellato gli ultimi quarant'anni; cfr. Radich 1992.

Anche in questo caso si tratta di un fenomeno estremamente complesso e dibattuto che, però, oggi, in tempi di potenziale cambiamento, diventa centrale e richiede una pur sintetica trattazione. Ancora una volta: non si tratta di negare la dimensione economica della cultura, che ovviamente esiste seppur con alcuni limiti¹¹, quanto di guadagnare una visione meno unilaterale delle politiche culturali e delle ragioni per cui è importante finanziarle. In questa prospettiva, è auspicabile:

1. che le istituzioni culturali pubbliche e private possano sviluppare in modo crescente e sistematico attività sperimentali di sostegno ai processi ed alle istituzioni di formazione artistica, scientifica, di gestione, mediazione e progettazione culturale coprendo l'intero ciclo educativo. La speranza, in altri termini, è che le istituzioni culturali possano riportare il rapporto con la scuola al centro delle loro politiche;
2. che le istituzioni culturali, senza perdere la specificità della loro missione, avviino dialogo e collaborazioni con il terzo settore. La relazione crescente con il sistema della salute, con i sistemi di sostegno all'handicap mentale e fisico, non potrà che sostenere un ruolo sociale necessario al benessere delle comunità;
3. che le istituzioni culturali guadagnino un ruolo di partecipazione attiva alle dinamiche di trasformazione urbana ed ai processi di innovazione sociale che si manifestano nei centri urbani contemporanei¹².

In altre parole, si delinea per il lavoro culturale e per le istituzioni della cultura il compito di contribuire trasversalmente ai processi di sviluppo civile (ovvero sociale, politico, ed economico) dei territori in cui sono inserite. Il che non esclude ovviamente una funzione specializzata di attrattività, ma implica la capacità delle istituzioni di essere nodi attivi e trainanti di una rete complessa di interazioni progettuali che chiedono forti e diffuse competenze. Occorre in altri termini che le istituzioni culturali siano agenti di progetti e processi di sviluppo "a base culturale", che siano protagonisti di una generatività che costituisce un obiettivo politico centrale per il nostro paese.

Su questo fronte l'esperienza di Capitale Italiana della Cultura ha aperto un fronte innovativo, che dopo l'esperienza di Mantova e di Palermo dovrà trovare conferma a Parma e poi nel progetto annunciato di Bergamo-Brescia. Percorsi solo iniziali, fermati dalla pandemia, che sarà importante rilanciare.

¹¹ Sul punto è esemplare l'esercizio di Paola Dubini (2018).

¹² La cultura, intesa in senso lato come capacità di operare simbolicamente e riflessivamente nella produzione di oggetti, stili, immaginari e di visioni, è stata posta al centro dei processi di sviluppo urbano e della costruzione di scene creative di produzione e consumo. Negli ultimi vent'anni il tema ha dato forma ad un filone di studi e di politiche estremamente articolato che in questa sede può essere rappresentato solo parzialmente. Cfr. Bailey *et al.* 2004; Bell, Jayne 2003; Bianchini 2000; Bianchini *et al.* 1988; Bianchini, Parkinson 1994; Brooks, Kushner 2001; Clark 2004; Florida 2002; OECD 2007; Pratt 2005; Pratt 2008a; Pratt 2008b; Pratt 2010; Sacco *et al.* 2011.

d. Il sistema delle competenze e i sistemi organizzativi delle istituzioni culturali

È fin troppo ovvio che la necessità di affrontare le sfide che si sono delineate implica una profonda ristrutturazione del sistema delle competenze, dei modelli organizzativi e di governo delle istituzioni culturali. Ben prima della pandemia era chiaro che le competenze e i processi disponibili erano largamente e a più livelli insufficienti. Per chiarezza, non si vuole suggerire che siano carenti competenze di carattere settoriale e specialistico. Esistono straordinarie capacità che coprono tutte le funzioni delle istituzioni culturali, dai musei ai siti archeologici ai teatri, dalla conservazione alla comunicazione passando per le diverse forme di mediazione, allestimento, produzione e amministrazione. Ciò che risulta fortemente carente sono le competenze di integrazione e di mediazione, le capacità gestionali di indirizzo e coordinamento delle capacità specialistiche. Queste competenze includono una dimensione strategico-imprenditoriale ed una dimensione operativa, collegata alla messa in opera reticolare di pratiche e di processi organizzativi complessi, in presenza di confini sempre meno definiti per le istituzioni. Esse non possono essere improvvisate, possono trarre feconde ispirazioni da altri settori produttivi, ma devono assumere le specificità del lavoro culturale e soprattutto non possono essere relegate in un vertice di governo che poi trasferisce ordini esecutivi alle linee operando su una struttura multifunzionale classica. Occorre creare strutture professionali orizzontali, i cui confini siano variabili e i processi condivisi e diffusi. Per fare un esempio classico: l'organizzazione di una mostra o di una produzione straordinaria può determinare l'espansione della struttura operativa di multipli rispetto alla dimensione originaria, salvo poi produrre una rapida riduzione della stessa al termine del processo. La qualità complessiva del progetto dipende dalla qualità specifica di tutte le funzioni e professionalità coinvolte – ricerca, comunicazione, biglietteria, mediazione, pulizia, allestimento, arredi e logistica, grafica, multimediale, custodia, etc. – ma anche dalla loro integrazione e dalla condivisione dei processi in corso. Questo implica livelli molto granulari e decentrati di coordinamento, mediazione dei conflitti, soluzione dei problemi: dunque, meccanismi efficaci di delega. D'altro canto, presuppone anche una condivisione allargata dei principi, degli obiettivi, della missione etica e culturale dell'istituzione. Queste cose non accadono se non sono volute, educate, gestite, rilanciate, strutturate, sostenute. È, questo, un lavoro culturale e manageriale al tempo stesso, che chiede una formazione specifica, ibrida, ancora assai poco praticata. Prima della pandemia il problema era già evidente e in parte percorsi formativi innovativi, inclusa la Scuola Superiore del Patrimonio, erano stati attivati. Ma il sistema, in particolare nelle sue dimensioni pubbliche, era ancora lontano dall'aver inteso questa necessità, restando ancorato ad una prospettiva duale che separa nettamente i profili strettamente amministrativi da quelli strettamente culturali.

Questi grandi e irrisolti snodi, su cui ancora molta sperimentazione e dibattito sono necessari, erano già individuabili prima dell'epidemia di Covid-19 e i processi che li riguardano sono stati in un certo senso bloccati dalla pandemia. Ma la loro presenza è destinata ad influire pesantemente sulla ripresa. In altri termini: la pandemia e le sue conseguenze non hanno eliminato i problemi che già affliggevano il sistema della produzione culturale del nostro paese. Essi restano, irrisolti, a comporre una agenda complessa la cui soluzione non sembra imminente.

2. Prospettive: la cultura come luogo della presenza

La pandemia ha, se possibile arricchito la gamma delle questioni aperte, non solo per le conseguenze finanziarie che sembra aver imposto nel breve. Innanzitutto, è impossibile e prematuro oggi tentare proiezioni sulla possibilità futura di accogliere grandi numeri di utenti, visitatori, ascoltatori in spazi teatrali o museali. Così come è arduo immaginare il futuro della mobilità turistica e culturale internazionale e non concordare, con un esercizio di buon senso, che una sua ripresa non avverrà prima dell'autunno del prossimo anno (2021), e a condizione che si manifestino adeguate condizioni sanitarie. Infine, è difficile – anche se necessario – immaginare il ruolo di più lungo periodo che le tecnologie digitali avranno sui processi di produzione artistica, e sulle modalità di accesso e fruizione di spazi, istituzioni e attività culturali.

Ciò che però è possibile per le istituzioni culturali, è decidere se le loro missioni e le loro strategie sono destinate a restare immutate, o se invece sia necessario immaginare cambiamenti sostanziali e disegnare una trasformazione per il prossimo futuro.

In concreto, occorrerà ad esempio decidere se mantenere una struttura di visita orientata ai grandi numeri, o se invece sarà necessario inventare altri modelli di sostenibilità e di pubblica utilità: una decisione che sarà ovviamente necessario condividere con i portatori di interesse della città e del territorio e con i loro rappresentanti.

Si prospetta però un impegno comune e indipendente dalle condizioni specifiche in cui versano le singole istituzioni: la necessità di trarre insegnamenti da questa esperienza che per molti ha significato dolore, perdita, segregazione, isolamento, mancanza; e, per tutti, ha implicato modifiche sostanziali – e significative limitazioni – alle abitudini e pratiche di lavoro, socializzazione, intrattenimento e condivisione, tanto in ambito pubblico che privato.

Per quanto ci riguarda, la forma attraverso cui la cultura ha fatto sentire la sua necessità, è stata quella della “presenza”. Non tanto in quanto contrario dell'assenza, o come sinonimo di una prossimità fisica che è improvvisamente

diventata non scontata, ma usando il termine “presenza” in senso etimologico. Il Latino *prae-sum* indica, in prima istanza, la capacità e l’atto di ‘stare al cospetto’. Stare dinanzi a qualcosa, o a qualcuno, implica, letteralmente, una presa di posizione: raramente stare proprio davanti a qualcosa capita per caso. È esito di una deliberazione, che ci porta a fermarci con consapevolezza in un punto, e ci mette in una relazione non generica, ma specifica, con quello che ci sta di fronte. ‘Stare davanti’ implica anche una relazione di reciprocità. Ciò che ci sta dinanzi, letteralmente, ci riguarda – e quindi, inevitabilmente, ci trasforma¹³.

Intendere la cultura come luogo della presenza, allora, equivale a definirla in quanto scelta non casuale; e in quanto spazio di consapevolezza, e di interrogazione radicale su quello che, davvero, ‘ci riguarda’, in quanto uomini e donne, ed in quanto collettività. In questo senso, la cultura è inevitabilmente, e nel senso più alto, un fatto ed un atto politico. Un atto in cui la storia ha un ruolo fondamentale: come suggerisce Benjamin, tale atto si costituisce come “rammemorazione”: una coesistenza non retorica di presente e di memoria, da tenere in misura, con la mano, atto fondamentale di cultura. Una coesistenza difficile e inattuale, il cui compito è guadagnare, farci guadagnare, una nuova qualità della “presenza” umana sulla terra.

Come è fatta un’istituzione che pensa la cultura e l’arte come luoghi della presenza? È evidente che non si possa offrire una risposta operativa generale – al minimo, sarebbe un tentativo contraddittorio; al massimo, una operazione ideologica.

È però forse possibile suggerire che nutrire la presenza, cioè la responsabilità e la capacità di interrogare e prendere posizione rispetto a ciò che ci sta davanti, aiuti le istituzioni culturali ad assolvere un compito diventato essenziale a fronte dei cambiamenti che stanno investendo e continueranno ad investire le nostre comunità: edificare ed educare la resilienza di singoli e comunità. Una resistenza cocciuta alla tentazione di smarrire il senso dell’umano.

La pandemia ha confermato, rilanciato, e in parte precisato questa intuizione.

Chiunque negli ultimi anni abbia gestito un museo, o un monumento, ha progressivamente accettato l’idea che la presenza equivalga al numero complessivo e misurabile di fruitori. Quanti visitatori? Quanti ingressi? Quanti biglietti? E i numeri davano ragione ai numeri: sempre di più.

Per chiarezza: non si tratta di pregiudizi contro la quantità di visitatori nei musei. Stimolare i volumi di fruitori è un modo di rispondere a interessi economici

¹³ Il dibattito storiografico sul concetto e significato di “presenza” è vasto, tanto nelle discipline storiche e storico-artistiche quanto in quelle filosofiche, e non è riassumibile in questa sede. Per un primo orientamento, e per ulteriori riferimenti bibliografici, si vedano almeno: Ando 2010; Belting 1994; Van Eck 2015. La sociologia e la psicologia dei media hanno tematizzato la questione della presenza in rapporto alle tecnologie della comunicazione e alla diversa relazione tra soggetti comunicanti. Per un’introduzione alla *presence theory* in questi ambiti, si veda Lombard *et al.* 2017.

leciti del territorio; di rendere conto e giustificare spesa pubblica. È anche il segnale di una accessibilità e potenzialmente di una democratizzazione della cultura. Credo però sia importante attivare anche pratiche e processi diversi, in cui la qualità della presenza cercata e attesa del produttore, dell'artista, del fruitore, sia pensata con più consapevolezza e precisione.

La qualità dello sguardo, la qualità della fruizione che forse dobbiamo cercare, capaci di includere la molteplice varietà delle esperienze individuali, dei punti di vista, si accompagnano ad una postura istituzionale, e ad un modo della ricettività che implicano apertura, curiosità, fiducia. Si tratta di un atteggiamento che si definisce all'interno di una relazione nella quale conta la presenza delle persone, dei singoli visitatori. È preparato dai modi di comunicare, si sviluppa nella fisicità, nella struttura architettonica, nella forza simbolica degli ingressi, si declina poi negli incontri con le persone, grazie alla qualità e alla preparazione del personale di accoglienza, delle informazioni disponibili, delle tecnologie, ma non è estraneo al clima fisico, ai servizi, alle luci, alla regia e alla sceneggiatura complessiva del percorso. Insomma la capacità di guadagnare il senso della presenza è uno degli obiettivi dell'istituzione ed è il frutto dei modi in cui essa dialoga con il suo contesto.

La qualità della presenza è un risultato che riguarda non solo il visitatore o la visitatrice, ma anche lo staff di ricerca, curatela e mediazione, ed il personale di custodia e di ingresso – ed è il risultato di una ricerca e di un percorso educativo di carattere collettivo.

Esistono oggi ruoli scanditi e sedimentati, anche sul piano dei mansionari sindacali: biglietteria, guardiania e custodia delle sale, attività didattica e guide, servizi alle persone, pulizie, servizi curatoriali e di restauro. Questi ruoli vanno probabilmente rivisti e rimessi in una circolarità formativa al cui centro si colloca la presenza che si sta cercando di definire.

Dal punto di vista curatoriale e museologico, per esempio, questo significa integrare l'attenzione all'oggetto ed alla sua messa in luce espositiva, con una attenzione crescente verso la qualità della relazione tra opera (o monumento) e visitatore. Questo impone precisione su tutta la filiera produttiva e di erogazione: dalla concezione delle infrastrutture didattiche ed informative in situ, alla comunicazione e progettazione dei materiali informativi, dall'illuminazione alla disponibilità di spazi fisici idonei, dalla accessibilità a visitatori con disabilità, alla creazione di luoghi (fisici e simbolici) che favoriscano l'inclusività e l'integrazione sociale.

Questo spostamento non significa, non può significare, riduzione dell'attenzione conservativa per gli oggetti. Al contrario, invita ad un utilizzo delle energie creative e progettuali e delle curiosità intellettuali per uno scopo in definitiva educativo. Non si vedono soluzioni facili o scontate, ed è piuttosto ovvio il rischio di ricadere in una prospettiva elitaria o insostenibile. Per esempio, quanto potrà o dovrà costare il biglietto che apre ad una esperienza in cui si

mette in atto una cura così attenta del visitatore, una cura capace di equilibrio tra ciò che occorre dire e ciò che occorre soltanto suggerire?

Questa domanda introduce un secondo livello di prossimità, quello dell'ambiente urbano, economico, sociale e istituzionale che circonda la singola istituzione culturale o del patrimonio. Gli abitanti del quartiere, della città, del territorio limitrofo sono i primi ad essere oggetto e soggetto di una istanza di "presenza" culturale.

Anche su questo si è molto dialogato e anche, più raramente, sperimentato in questi anni. Alcune indicazioni generali sono state tanto condivise da diventare slogan: coprogettazione e governance condivisa, inclusione, formazione di capacità e competenze, inclusione.

L'esperienza ci dice che questi processi sono estremamente lenti, difficili da sostenere e da monitorare: occorre, come suggeriva Lévi-Strauss, "guardare crescere il grano"¹⁴, e questo a volte sembra impossibile.

Pure, credo che questo orizzonte stia diventando determinante. È possibile allora indicare alcuni indirizzi fondamentali in questa direzione.

1. *Accessibilità allargata e flessibile.* Lo spazio monumentale e museale deve diventare o "tornare" ad essere uno spazio accessibile e urbano. Questo significa: ridurre i costi di accesso (card o bigliettazioni estremamente ridotte) per i cittadini e le comunità dei territori limitrofi; moltiplicare le occasioni di incontro e fruizione attraverso una programmazione multidisciplinare e multimediale capace di spaziare tra generi e livelli sempre con coerenza di qualità; apertura a programmazioni speciali per le categorie deboli in coordinamento con le strutture sanitarie, di assistenza e con il terzo settore. Operare in modo che la cittadinanza senta non solo il monumento, ma anche l'istituzione che lo gestisce, una parte necessaria della propria costituzione.
2. *Formazione specifica e indiretta estesa.* Il rapporto con il patrimonio, soprattutto per le comunità locali, deve diventare occasione di costruzione di competenze (conoscenza, fiducia, capitale sociale) e capacità (espressive e di progetto). È fondamentale che lo spazio del patrimonio possa ospitare esperienze formative e di ricerca nel rapporto con le diverse componenti artistiche e scientifiche. Queste esperienze formative devono svolgersi e articolarsi sul ciclo di vita individuale, dall'infanzia alla terza età, svolgersi in stretta collaborazione con le scuole, le strutture di mediazione, le università. L'istituzione del patrimonio può diventare un nodo riconoscibile del processo di formazione culturale e civile.
3. *Coprodotzione e rete.* La presenza di una istituzione del patrimonio, a partire dallo spazio gestito, può e forse deve divenire un lievito per l'attivazione delle pratiche di produzione culturale del territorio. Affinché questo possa accadere, al di là di ogni retorica, occorre stabilire pratiche

¹⁴ Lévi-Strauss 1967.

di prossimità, ospitalità, coproduzioni, riducendo i livelli di formalità nei rapporti e mettendosi in gioco, assieme alla rete di produttori del territorio, per trovare nuovi spazi di produzione e nuovi formati produttivi. Il museo e il monumento devono in definitiva produrre nuovi segmenti del patrimonio e nuove memorie attorno a sé.

4. *Storia, contemporaneità e condivisione.* Le scelte culturali e i programmi dell'istituzione devono auspicabilmente svolgersi in un palinsesto che assume la responsabilità di produrre cultura contemporanea. Il che ovviamente non significa eliminare la storia o la prospettiva storica ma, al contrario, ribadirla come testimonianze capaci di restituire domande a volte molto vicine, a volte molto lontane dalle nostre. Queste domande ci interrogano, cioè chiamano a raccolta la nostra presenza. Preservare la contemporaneità ed attualità del patrimonio, educare il visitatore a riconoscerne la carica dirompente, è il compito (inatteso) della tutela, oltre che una continua possibilità di arricchimento critico e informativo. Parte di questa responsabilità produttiva sta nel dialogo con i contesti locali riguardo alla definizione e alla spiegazione delle scelte. Non si tratta di condivisione di responsabilità, ma di assunzione di responsabilità culturali specifiche nel quadro di un dialogo intenso, che ammette anche situazioni di confronto, conflitto e dissonanza¹⁵. L'istituzione culturale assume così il compito politico e tecnico di formare sfera pubblica culturale.
5. *Volontariato e nuove professionalità.* La messa in opera di queste indicazioni ha come immediata conseguenza la necessità di sviluppare nuove professionalità e nuove forme organizzative, caratterizzate da sofisticazione, inclusione, flessibilità dimensionale, flessibilità nelle mansioni e formazione permanente. La tradizionale struttura organizzativa multifunzionale non risponde a queste necessità, deve essere sostituita da strutture orizzontali, professionali, dai confini variabili. È comune nelle istituzioni culturali che i processi investano competenze diverse e variabili, che gli staff siano quindi soggetti a rapidi e provvisori incrementi, impostare una tensione di qualità in queste condizioni implica professionalità elevate e capaci di compendiare consapevolezza culturale e gestionale. La sostenibilità economica di questo cambiamento, che implica anche revisione dei registri contrattuali (riduzione del precariato marginale) e delle retribuzioni, passa dalla presenza attiva di numeri crescenti di volontari da integrare nei processi. Incremento e qualificazione del volontariato vanno assieme alla professionalizzazione e remunerazione degli addetti.
6. *Sostenibilità ambientale dei processi delle pratiche e delle tecnologie.* Questi processi devono essere integrati e sostenibili. Questo significa che le discipline della sostenibilità ambientale e tecnologica devono

¹⁵ Sul tema si veda il contributo di Kisić 2013.

essere parte consapevole della riprogettazione delle attività a partire dai materiali utilizzati nelle pulizie, nei servizi di ristoro, nei materiali e nelle tecnologie disponibili. La riduzione del *fingerprint* ambientale delle istituzioni culturali deve essere parte del processo di riallocazione delle risorse a vantaggio dei processi più sofisticati di attenzione alla presenza.

Scegliere la presenza costituisce una strategia, un lascito di questi mesi, che implica molti cambiamenti nelle istituzioni della cultura e del patrimonio.

Si è a lungo e con amarezza discusso della trasformazione dei musei da templi a supermarket: ora è il momento che assumano in pieno diritto e consapevolezza un ruolo politico e tecnico, terzo rispetto alla politica elettorale, diventando costruttori di cittadinanza e di sviluppo culturale prima ancora che sociale ed economico. Istituzioni che aiutino a coniugare il presente e la storia, che formino lo sguardo, il contegno, la restituzione, la fiducia, ancor più che una vieta identità.

La costruzione di questa terzietà chiede sofisticati strumenti gestionali, consentiti solo da una piena responsabilità ed autonomia delle istituzioni e da un saper fare cultura che credo possa costituire l'orizzonte di ricerca, dibattito e formazione per i prossimi anni.

Le istituzioni della cultura e del patrimonio che si auspica possano sorgere da questa strana e dolorosa *epoché* sapranno diventare componenti necessarie – e come tali riconosciute – alla continua rigenerazione di una cultura contemporanea, umana e civile, ed al mantenimento di un rapporto consapevole con il patrimonio e la memoria, entrambi appropriati alla natura ed alla storia dei territori in cui sono chiamati ad operare.

Riferimenti bibliografici / References

- Ando C. (2010), *Praesentia numinis. Part I : The visibility of Roman gods*, «ASDIWAL. Revue genevoise d'anthropologie et d'histoire des religions», n. 5, pp. 45-73.
- Bailey C., Miles S., Stark P. (2004), Culture-Led Urban Regeneration and the Revitalisation of Identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England, «International Journal of Cultural Policy», 10, n. 1, pp. 47-65.
- Bell M., Jayne M. (2003), Design-led' Urban Regeneration: A Critical Perspective, «Local Economy», 18, n. 2, pp. 121-134.
- Belting H. (1994), *Likeness and Presence: A History of the Image before the Era of Art*, Chicago: University of Chicago Press.
- Bianchini F. (2000), *Cultural planning and creative urban strategies*, «Streetwise», 11, n. 2.

- Bianchini F., Fisher M., Montgomery J., Worpole K. (1988), *City Centre, City Culture: The role of the arts in the revitalisation of towns and cities*, Manchester: CLES.
- Bianchini F., Parkinson M., eds. (1994), *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester: Manchester University Press.
- Brooks A.C., Kushner R.J. (2001), *Cultural district and urban development*, «International Journal of Arts Management», 3, n. 2, pp. 4-15.
- Clark T.N., ed. (2004), *The City as an Entertainment Machine*, Research in Urban Policy: Vol. 9, Oxford: Elsevier.
- Dubini P. (2018), «*Con la cultura non si mangia*». *Falso!*, Bari, Roma: Laterza.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class: and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York: Basic Books.
- Fumaroli M. (1991), *Lo stato culturale. Una religione moderna*, Milano: Adelphi.
- Geertz C. (1973), *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books.
- Istat (2018), *Annuario statistico italiano. Cultura e tempo libero*, sez. 10, p. 5, <<https://www.istat.it/it/files/2018/12/C10.pdf>>, 14.09.2020.
- Kisic V. (2013), *Governing Heritage Dissonance. Premises and realities of selected cultural policies*, European Cultural Foundation.
- Lévi-Strauss C. (1967), *Razza e storia e altri studi di antropologia*, a cura di Paolo Caruso, Torino: Einaudi.
- Lombard M., Lee S., Sun W., Xu K., Yang H. (2017), *Presence Theory*, in *The International Encyclopedia of Media Effects*, a cura di P. Rössler, C.A. Hoffner e L. Zoonen, Hoboken, Nj: Wiley-Blackwell.
- OECD (2007), *Competitive Cities. A New Entrepreneurial Paradigm In Spatial Development*, OECD Publishing.
- Peterson R.A. (1992), *Understanding audience segmentation: From elite and mass to omnivore and univore*, «Poetics», 21, pp. 243-258.
- Pratt A.C. (2005), *Cultural industries and public policy: An oxymoron?*, «International Journal of Cultural Policy», 11, pp. 31-44.
- Pratt A.C. (2008a), *Creative cities: the cultural industries and the creative class*, «Geografiska Annaler», «Series B – Human geography», 90, n. 2, pp. 107-117.
- Pratt A.C. (2008b), *Locating the cultural economy*, in H. Anheier e Y.R. Isar, *The Cultural Economy: Cultures and Globalisation Series*. London: Sage, pp. 42-51.
- Pratt A.C. (2010), *Creative cities: tensions within and between social, cultural and economic development. A critical reading of the UK experience*, *City, Culture and Society*, 1, n. 1, pp. 13-20.
- Radich A.J. (1992), *Twenty years of economic impact studies of the arts: a review*, National Endowment for the Arts, Washington, DC: Research Div.
- Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G. (2011), *Culture, Cities and Creative Hubs: From the Instrumental to the Functional Value of Culture in Contemporary*

- Local Development*, in L. Fusco Girard e P. Nijkamp, *Sustainable and Creative Cities*, Farnham: Ashgate.
- Stigler G.J., Becker G.S. (1977), *De Gustibus non est disputandum*, «The American Economic Review», vol. 67, n. 2, pp. 76-90.
- Van Eck C. (2015), *Art, Agency and Living Presence: From the Animated Image to the Excessive Object*. Studien Aus Dem Warburg-Haus, Band 16, Boston / Leiden: De Gruyter / Leiden University Press.

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