

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

# Il cerchio e la spirale

Marco Morganti\*

## *Abstract*

L'economia *mainstream* sta dimostrando nell'occasione della pandemia limiti e responsabilità, condivisi con una politica che non esercita il suo ruolo di indirizzo verso il bene comune. Concetti come il *trickle down* e il controllo etico da parte degli investitori responsabili non bastano a raggiungere obiettivi accettabili di uguaglianza e di democrazia. La concentrazione di potere attraverso la disponibilità di *Big Data* da parte degli stessi soggetti che attraverso l'informazione formano l'opinione pubblica lavora in senso contrario. Oltre a una diversa capacità e rappresentanza politiche, occorre quindi che si affermi un capitalismo generativo che riduce la disuguaglianza; questa via è possibile, come dicono alcune esperienze che come prima banca italiana stiamo realizzando. Dalla crisi potranno scaturire effetti non calcolati sulla dimensione culturale; è necessario ripartire con grandi progetti di sistema basati sull'*asset* cultura-turismo del nostro paese, attraverso l'utilizzo democratico dei *Big Data*, l'applicazione di principi generativi e la collaborazione tra pubblico e privato. In prospettiva "post emergenziale" servirà una nuova capacità di dare credito a sostegno del settore culturale portando a sintesi la competenza degli operatori (in massima parte *non profit*) e la visione inclusiva della banca, per cogliere e moltiplicare le

\* Responsabile Direzione Impact, Intesa Sanpaolo, e-mail: marco.morganti@intesasanpaolo.com.  
Ringrazio il prof. Mario Rasetti per aver riletto la parte relativa ai big data applicati al turismo, emendando numerose inesattezze e confortandomi con la sua visione.

buone pratiche in tutto il paese. La banca può operare una continua espansione dell'accesso al credito, che sta alla visione tradizionale come il dinamismo della spirale sta alla fissità del cerchio.

In the days of the Pandemic, mainstream Economy is demonstrating its limits and responsibilities, shared with a politics no longer aimed at the Common Good. On one hand some “positive” forces (trickle down, ethical control by socially concerned investors) are not effective enough in the pursuit of equality and democracy; on the other, the concentration of Big Data and Information in the same hands seems to work in the opposite direction. In the long term, reaching a better future is impossible without a different approach both in political and economic terms. Business can create a more generative, inclusive, fully sustainable framework in the post-Covid era, as demonstrated by our experience as first Italian bank. The Pandemic will have deep impacts on the delicate Culture ecosystem. Italy must give priority to its most important asset – Tourism & Culture – through projects based on a superior level of technology, significant market expansion, higher employment, Big Data under a stronger level of democratic control. Currently, in order to sustain Culture in the post-Covid world, a different approach has been put in practice. In this scheme, the know-how of the best *non profit* entities participating in Italian cultural production is shared in order to seek and multiply best practices in the entire country. Thanks to this cooperation, rating criteria can become both more fitting and inclusive, allowing for sustained growth: like an ever-lifting spiral as opposed to a fixed circle.

Iniziare nel nome del Morbo pare scontato e certo non dispone positivamente chi legge, dopo mesi monotematici. Non voglio comunque farne a meno; conta che non parlerò “di quello” ma “contro quello” e contro le enormi responsabilità che l'economia condivide con la politica.

Nel dibattito che ci impegna da mesi – in verità appare piuttosto come l'interminabile monologo *di qualcun altro* – io vedo un pericolo nella corsa al recupero del PIL pre-Covid secondo un approccio prevalentemente quantitativo che dimentica i gravi demeriti accumulati dall'economia e dai decisori politici, nel non preparare il mondo alla prova ampiamente prevista della pandemia. Penso che quando l'economia – con gli acceleratori transfrontalieri della finanza e della tecnologia – supera per globalità di approccio le capacità di *governance* degli stati e delle aggregazioni internazionali, non possa poi invocare la propria extraterritorialità intendendola come non-responsabilità verso il bene comune. Questo comportamento è lo stesso che fa del capitale (o di un certo capitalista) un nomade in cammino attraverso i luoghi di produzione più convenienti, le tutele ambientali più lasse, la massima convenienza fiscale, con licenza di scegliere e senza doveri di rendicontazione. Restando concentrati come siamo nel curare la ripresa a ogni costo, anche il ripristino dell'economia della disuguaglianza sarà un risultato certo. Soprattutto perché nel territorio dell'emergenza, che si estende dalla fase del *lockdown* a un tempo ulteriore non determinato e non breve, le risorse andranno indiscriminatamente a tutti. Il paragone, efficace nella sua brutalità, è con il soccorso ai naufraghi in mare: lanceremo il salvagente alla donna, al bambino e allo scafista.

Quanto stiamo vivendo nella crisi Covid-19 dimostra tutta la fragilità del nostro sistema. Oltre all'immoralità, ne rivela la tragica inefficienza: decenni di pensiero a breve termine non hanno sviluppato alcuna capacità di mettere in sicurezza sanitaria il pianeta e nessuno dei singoli stati. Anche i diversi risultati ottenuti dai governi nazionali con diversi approcci sanitari sembrano più dovuti a coincidenze o a oscuri fattori locali che a un processo *try-fail-try*. Il mondo è collassato, incapace di dotarsi delle difese più elementari, senza nemmeno riuscire a realizzare il sogno di qualunque vero capitalista: poter produrre in tempi brevi un articolo semplice, ad alto valore aggiunto, con un mercato certo e in numero illimitato di pezzi. E dopo lo statuario caso delle mascherine, la battaglia per il vaccino misurerà quanto è breve la distanza fra trionfi della medicina e speculazione, profitto, accaparramento fra stati. Di tutto questo contano almeno due dimensioni: il fallimento morale e la cecità del capitalismo *mainstream*, che dimostra di non saper curare i propri stessi interessi; spostandosi da un luogo all'altro secondo la convenienza dei costi lavorativi, tecnologici, legislativi, ambientali (la collettività ripiana poi gli "inevitabili" danni) il capitale agisce esattamente come chi incendia le foreste per ottenerne terreno produttivo, e ignora le conseguenze globali di quanto fa. Al termine della striscia di fuoco c'è il nulla, un livello di entropia anche economica definitivo e uguale per tutti, dove l'intraprendere e il generare profitto diventa impossibile. Secondo la logica di una certa CSR, intorno agli spazi conquistati alla produzione e alla sua visione di progresso l'economia della diseguaglianza è abituata a far piovere qualche calcolato beneficio restitutivo: che sia donazione, iniziativa benefica o creazione di opportunità è la logica del *trickle down*, secondo la quale la crescita produce comunque vantaggi anche per gli ultimi. Trent'anni fa un contadino toscano nato nel 1920 a quindici chilometri da Firenze mi raccontava che la condizione mezzadrile era molto più dura di quella attuale: ad esempio – diceva – la famiglia oltre ai lavori ordinari era tenuta a fornire ogni anno alla proprietà cento metri lineari di fossa per l'impianto delle viti: una trincea diritta di un metro per un metro da scavare a mano nella terra più ingrata che esista. Gli avevano insegnato a chiamare questa prestazione extra "corvè" con la e aperta: il diavolo è nelle parole. Ecco, il punto è che il *mainstream* si concentra su quanto la *corvée* si è alleggerita rispetto al suo precedente medievale e non su quanto più veloce avrebbe potuto e dovuto essere il processo. E questo a dispetto dell'interesse di tutti: se l'Italia di oggi non ha abbastanza laureati e perde competitività, nella statistica rientrano anche i figli e i nipoti di quel contadino, che si sono fermati ben prima di me negli studi.

È terribile ma coerente che il capitalismo *mainstream* produca diseguaglianza economica e diseguaglianza di diritti e di cittadinanza "come se" tra le due dimensioni ci fosse una relazione di causa-effetto. Ed è spaesante che questa visione conviva con un pensiero che conosce, indaga e tenta di costruire coscienza

del bene comune, quasi che ci fosse bisogno di un dissenso circoscritto, come ai bianchi servono i pellerossa al sicuro nelle loro riserve.

Altrettanto inefficiente è il mito speculare del controllo etico esercitato dalla comunità degli investitori, che dovrebbe punire i comportamenti poco socialmente responsabili. Questa forza in gioco – che pure esiste – non è in grado di intervenire efficacemente né nella piccola né nella grande scala. Per fare un esempio, recentemente il temuto giudizio dei socialmente sensibili non ha impedito che qualcuno apparisse davanti alle istituzioni internazionali riconoscendosi unico responsabile dell'accumulo fraudolento dei dati personali di centinaia di milioni di cittadini. Ha ammesso di averli venduti non si sa a chi, per quanto tempo, a quale prezzo e per quale fine e se ne è dichiarato veramente dispiaciuto. Il mercato lo ha punito implacabilmente per una settimana; all'ottavo giorno il titolo è risorto, con un rimbalzo a livelli mai prima raggiunti, come per una pubblica perdonanza o un premio al ravvedimento. E poi una fitta nebbia di anonimato è calata sulla notizia più rilevante: il rimbalzo è avvenuto grazie al subentro di nuovi investitori che hanno sostituito i *socially concerned* oppure tutto è tornato nelle stesse mani?

La visione a lieto fine suggerisce che come dopo ogni guerra che si rispetti, fatto il computo dei danni e dei vantaggi del Covid-19 (le guerre producono molti dei primi e alcuni dei secondi) si creeranno le premesse per un futuro migliore, che rimedierà gli uni e consoliderà gli altri. E come dopo in ogni guerra, nei cantieri concordi della ricostruzione lavoreranno anche coloro che hanno partecipato attivamente alla generazione della catastrofe o ne hanno tratto giovamento: fatturato e posizioni dominanti, ad esempio. Nei giorni della pandemia c'è stato un aumento esponenziale dei profitti in capo ai padroni della connettività, ai quali per un difetto democratico è stato concesso di intestarsi questo bene comune per eccellenza e di trarne ricavi senza limiti e senza tasse; eppure questa notizia è sembrata irrilevante per la pubblica opinione a confronto con le statistiche quotidiane del contagio, la *hit parade* infetti-guariti-deceduti. Nessun martellamento mediatico ma un interminato silenzio; non ce ne stupiamo, perché l'informazione planetaria non è mai stata tanto monopolistica nella storia del mondo come in questo libero momento. A maggio scorso sono passate inosservate perfino le dimissioni di Tim Bray, vicepresidente di Amazon, come se a causarle fosse stato un ordinario problema manageriale e non ciò che egli ha definito “vena di tossicità presente nell'azienda”; pochi hanno letto e fatto circolare questa sua frase: «La verità è che il problema non è Amazon. Il problema profondo è l'inaccettabile squilibrio di potere e ricchezza (...). Non vedo la necessità che la vendita al dettaglio, la manifattura, il riconoscimento vocale, i servizi cloud e Amazon Prime Video siano gestiti dalla stessa azienda. Non sono cose particolarmente legate l'una all'altra».

La crisi ha dimensioni enormi perché per la prima volta tutti i paesi ne sono interessati allo stesso modo, a differenza di quanto avvenne dopo le guerre mondiali, che vedevano nazioni colpite direttamente e altre di riflesso

(le neutrali o le non interessate da combattimenti sui propri territori) a causa della riduzione complessiva degli scambi. Quanto osserviamo oggi è un'emergenza sanitaria globale accompagnata da una crisi economica di lungo periodo e da una strisciante, meno denunciata crisi culturale. Trasformando ogni spostamento e ogni relazionalità in un'avventura di autoconservazione, pochi mesi hanno disseccato il valore di scambio-confronto tra diversità: ciò che era definito "commercio umano". Ci troviamo confinati in una dimensione di omologhi schiacciati dallo stesso terrore: ospiti del rifugio mentre infuria il bombardamento, privi di una visione collettiva neanche cittadina, concentrati solo sulla probabilità che la prossima bomba cada in verticale sopra di noi; degli altri non sappiamo se non quanto leggeremo nel prossimo bollettino. E dunque, per noi il rifugio Italia è la massima dimensione consentita, ma la scala naturale della paura è ancora minore: rifugio Lombardia, rifugio Bergamo, rifugio Codogno, rifugio famiglia, più piccolo e omologo fra i luoghi sociali. Intanto "gli altri" sono sempre più lontani. In stazione, giorni fa, ho colto un dettaglio che mi ha impressionato: per ragioni di brevità, suppongo, la consueta e già violenta espressione "distanziamento sociale" è stata contratta in certi avvisi che esortano i passeggeri a "mantenere la distanza sociale". Di questo siamo specialisti, da sempre.

Si ritiene naturale pensare agli effetti della pandemia sul sistema produttivo; con l'avvicinarsi della riapertura delle scuole ci si spinge a considerare aspetti "immateriali", come ad esempio le ripercussioni sull'istruzione. Oltre a chiederci come lavoreremo, consumeremo e studieremo, sarebbe però naturale farci altre domande: quali danni comporta una fruizione modificata o mancata delle altre persone, degli altri luoghi e, onnicomprensivamente, della cosa chiamata cultura? Quali effetti potrebbe avere in questo campo l'accresciuta dimestichezza con i mezzi di comunicazione a distanza? È solo positivo che in questo periodo stiamo imparando a raccogliere e scambiare informazioni senza quegli elementi veicolari che sono la fisicità, il confronto, il respiro dell'aria dei luoghi? Potrebbe avvenire alla cultura quello che di buono e meno buono sta accadendo nel campo del lavoro?

Forse ci stiamo avviando a uno *smart experiencing* che potrebbe mandare in soffitta le modalità ataviche della fruizione culturale: spostarsi, entrare nella condizione di forestieri e come tali essere accettati, sperimentare un monumento, una mostra o una conferenza con quella dose di fatica, imperfezione e... affollamento che questo comporta, a cominciare dal raggiungere fisicamente il luogo dove un monumento ci attende per interagire con noi. Per *cambiare e continuare la sua vita* attraverso la nostra presenza. Rispondere a questi interrogativi – anche ingenui – dicendo che "comunque" viaggeremo, e vedremo e faremo esperienza dei luoghi e delle comunità, ricordare che nel tempo i modi di fruire sono già molte volte cambiati; tutto questo ha il sapore ambiguo del *wishful thinking*, una fiducia nell'illimitata resilienza della cultura che ne fa dimenticare la grande delicatezza e fragilità. Ad esempio, l'aumento della

fruizione museale nel nostro paese, che in questi anni abbiamo osservato come un trend promettente, è appunto fragile, perché nasce da alcune congiunture favorevoli, perfino di buona programmazione pubblica. Chiediamoci se passerà indenne questa prova.

Ecco dunque su cosa costruire un futuro migliore del passato: un ruolo finalmente efficiente dell'economia, dove la generazione del profitto contemporaneamente costruisce vantaggi per la collettività in termini di allargamento delle opportunità economiche, sociali e di conoscenza.

Come attori economici importanti per il paese, in Intesa Sanpaolo stiamo cominciando a farlo attraverso operazioni "espansive". Uso questo termine per alcune attività a carattere stabile che allargano l'accesso al credito non come iniziativa occasionale di Corporate Social Responsibility ma attraverso un intervento progressivo sul cuore del problema: i modelli di valutazione del "merito di credito", ossia le regole che includono o escludono le persone da quello che dal canto mio preferisco chiamare "diritto al credito". A regole immutate, la persona non si realizzerà domani perché non riceve credito oggi, e la banca risulterà un agente insuperabile di conservazione sociale. La sfida è invece muoversi in modo espansivo finanziando soggetti che risultano esclusi per la loro attuale mancanza di patrimonio, di reddito o di garanti, ma che proprio attraverso il prestito ricevuto vengono messi in grado di realizzare il progetto che domani li renderà finanziabili anche da altre banche. Ci siamo posti per la prima volta questo obiettivo civile fondando tredici anni fa Banca Prossima, un istituto dedicato esclusivamente al nonprofit. Nel suo statuto è prevista una misura tecnica *ad hoc*: una parte del nostro patrimonio viene utilizzata – con un moltiplicatore simile a quello tipico dei fondi di garanzia – per fronteggiare la maggiore rischiosità dei prestiti concessi a soggetti in esclusione. Le evidenze dimostrano che in questa fascia c'è ancora un'elevata sostenibilità e che con un credito anticiclico la banca può partecipare al processo di sblocco dell'ascensore sociale. Oggi in Intesa Sanpaolo quella regola è stata generalizzata a tutta l'economia: persone, famiglie, imprese che grazie alla fiducia ricevuta possono realizzare il diritto costituzionale all'istruzione, al lavoro, alla formazione di una famiglia. È bene rimarcare che solo grazie a questa soluzione tecnica – un fondo di 300 milioni di euro che con un moltiplicatore per cinque consente finanziamenti per un miliardo e mezzo di euro – oggi concediamo prestiti d'onore agli studenti universitari, alle madri lavoratrici, alle famiglie che devono dotarsi di una connettività per lo studio dei figli. E solo realizzando queste iniziative su tutto il territorio nazionale e senza limiti di tempo è possibile sperimentare la sostenibilità e gli effetti sul paese di un vero "credito di cittadinanza": il bisticcio con il reddito di cittadinanza non è casuale. Se continueremo a ricevere segnali di sostenibilità dai territori dell'esclusione creditizia, ne ricaveremo gli elementi necessari a trasformare i modelli di valutazione, ampliando l'inclusione e progressivamente erodendo la distanza tra merito e diritto al credito.



L'economia può cambiare rimanendo se stessa. Giuliano Amato me l'ha spiegato con una metafora molto efficace: «il capitalismo *mainstream* è come un ciclista che pedala nella notte e che per farsi luce acquista una pila da puntare sulla strada» dove i muscoli e le parti meccaniche sono il sistema che produce il profitto e la luce è la responsabilità sociale, che restituisce valore al territorio. «Il capitalismo generativo è lo stesso ciclista che inserisce la dinamo: ogni pedalata crea energia che si traduce in luce continua e sostenibile, combinando l'obiettivo del profitto con l'allargamento dell'accesso al credito in un patto diverso con la società, in modo trasparente e sotto il controllo democratico».

*No volveremos a la normalidad porque la normalidad era el problema* stava scritto su un muro in Spagna nel pieno del *lockdown*. Il capitalismo del dopo Covid-19 non può essere lo stesso, ma non ne uscirà “più buono” grazie a qualche generosità occasionale e per pubblica perdonanza. Dovrà porsi l'obiettivo dell'allargamento delle opportunità a un numero sempre più grande di persone, perché è di quello che potrà vivere, pena una situazione d'insieme non sostenibile, nella quale non esisteranno più mercati sicuri dove rifugiarsi. Dovrà utilizzare le risorse private in combinazione con quelle pubbliche, a partire da alcuni ambiti nei quali c'è enorme potenziale in senso economico, occupazionale, generazionale, di riduzione del gap tra territori favoriti e periferie. Dovrà usare le tecnologie e il grande bene comune della connettività per includere i cittadini, non per abusarne.

È il momento di due idee appropriate alla rivista che mi ospita, entrambe in prospettiva post emergenziale. Cultura e turismo sono il maggiore patrimonio italiano *anche* in termini economici, ed è questo più che mai il tempo per progetti di sistema. L'ambito, vastissimo, ha ricevuto un colpo molto duro dalla crisi corrente ma nella prospettiva della ripresa rappresenta la carta da giocare superando storiche arretratezze e migliorando la sua efficienza: più mercato, più profitto, più inclusione, senza mettere al bando le tecnologie e la connettività, che al contrario sono determinanti e poste al centro del disegno.

Abbiamo la fortuna di partire da una situazione, molto critica, sulla quale c'è però almeno un quadro diagnostico chiaro, dove i maggiori mali sono noti e condivisi. Innanzitutto, la concentrazione in determinate stagioni e in determinati luoghi, con l'effetto di un incredibile affollamento di alcune destinazioni mentre altre sono trascurate; fatto particolarmente grave dal momento che i nostri giacimenti sono distribuiti ovunque, inclusi territori marginali e dimenticati. Sul piano della promozione del nostro patrimonio va detto poi che i metodi tradizionali, ancora basati su canali specializzati e sulla presenza in occasioni fieristiche, appaiono superati, insufficienti. *Superati* perché la presenza fisica in fiere e momenti campionari per operatori è quasi un fossile, e lo sarà ancora di più dopo l'accelerazione imposta dal virus alla rete; *insufficienti* perché la promozione di luoghi, percorsi e giacimenti minori è per definizione antieconomica se fatta con mezzi che hanno soglie d'accesso alte, impossibili per proporre target minori o nuovi.

Un terzo fenomeno negativo è la consolidata abitudine da parte di Regioni, consorzi, territori, percorsi, di promuoversi separatamente gli uni dagli altri, negando il desiderio di libertà connaturato in ogni viaggiatore, che non può sottostare agli interessi di *stakeholders* locali, a meno che non lo si voglia sequestrare e predare. Il denaro a disposizione della promozione convenzionale è poco, ed esclude forzatamente il potenziale della continuità turistica dei percorsi, del turismo lento. Infine, pesa negativamente la comparsa e in breve tempo il trionfo di sistemi di intermediazione globali (Booking e altri) che canalizzano i flussi in maniera poco qualitativa, con contenuti informativi poveri e imponendo al sistema un balzello pesantissimo (ad esempio il valore delle *royalties* pagate a Booking e ad altri intermediari online da albergatori, ristoratori e altri esercizi della sola area metropolitana di Firenze è di 120 milioni di euro l'anno).

Un approccio antiquato e irrazionale, che non è in grado di valorizzare nuovi contenuti né di allargare l'audience, che spreca risorse e che consente a pochi di lucrare sulle inefficienze del sistema. Per l'Italia ci sono però dei vantaggi determinanti. Vediamoli.

Al primo posto metterei la consistenza enorme del patrimonio e la spendibilità mondiale del *concept* Italia: qualcosa di estremamente peculiare perché costituito da componenti eterogenee che vanno dai musei alla natura, dai monumenti al cibo alla socialità; questi fattori sono ricombinabili in nuovi percorsi, idealmente infiniti e in grado di coprire le esigenze – *consapevoli o da stimolare* – di qualunque persona al mondo.

A questo punto di forza si aggiunge la citata debolezza dell'approccio degli intermediari globali *on line*, che si limitano a facilitare l'accesso a patrimoni noti, con una sconcertante povertà di contenuti nuovi o aggiuntivi agli esistenti. Intendo dire che questi operatori si sono concentrati sulla proposta convenzionale, introducendo un fattore di convenienza e velocità ma non un'idea di sviluppo di nuove potenzialità o di valorizzazione di patrimoni "difficili" come i territori marginali. Si potrà obiettare che questa parte di lavoro non compete agli operatori privati, che per natura si concentrano su "oggetti" di richiamo: Firenze e gli Uffizi, anziché Monterchi e la Madonna del Parto. Senza tornare ai temi iniziali del mio scritto, proprio su casi come questo l'impresa finalizzata al profitto dimostra i propri limiti: nel costruire valore aggiunto solo su un patrimonio esistente, se possibile ingente e concesso in esclusiva. È una logica che conosco bene per averne fatto esperienza negli anni di lavoro in un gruppo editoriale impegnato nei servizi museali aggiuntivi: la prospettiva del gestore di un *bookshop* apparteneva e ancora appartiene al *mainstream*. È possibile che, specie in tempi come questi, date le forze limitate di quel gestore – generalmente nazionale o locale – non si possa chiedergli uno sforzo isolato ispirato a nuovi principi. Resta difficile capire perché sia esentato da questa sfida chi realizza profitti enormi su base planetaria "aggiungendo valore" ai luoghi deputati e magari contribuendo a ingolfarli di turismo. A chi

competete la valorizzazione di territori marginali la cui attrattività dipende solo da una proposta più intelligente e modulata, portata a un pubblico più vasto?

Torniamo agli *atout* italiani: dopo qualità, quantità, pervasività del patrimonio va citato il *vantaggio dell'arretratezza*, ossia il massiccio recupero di valore oggi possibile su ogni anello della catena dell'inefficienza: è la premessa ideale per ogni imprenditore. E infine, per avviare un grande progetto che rilanci la galassia cultura-turismo e ne faccia un sistema come la moda o il *made in Italy*, abbiamo in casa tutte le componenti necessarie: la capacità di generare contenuti nuovi, le tecnologie, la presenza di organizzazioni della società civile dedicate al nostro patrimonio, che aggiungono ai contenuti culturali del viaggio la ricchezza umana della mediazione e dell'accoglienza. Abbiamo tutte le capacità necessarie a lanciare una proposta *disruptive* senza dipendere da altri.

L'idea si basa sull'utilizzo di dati digitali che esistono, sia pure in forma non organizzata e omogenea, in quantità enorme. Sono *Big Data* – si può stimare nell'ordine di centinaia di *petabyte* (milioni di *gigabyte*) – da cui si può estrarre enorme valore aggiunto ricorrendo alle tecniche più avanzate di intelligenza artificiale, da parte di un'agenzia pubblico-privata che agisca in nome e per conto del sistema Italia, indirizzando in modo mirato l'offerta turistica soprattutto minore o poco conosciuta. I profitti (moderati) dell'agenzia finanziano l'espansione continua a nuovi territori e la segmentazione infinitesimale dell'offerta.

I *Big Data* e l'intelligenza artificiale sono già impiegati con successo dai governi per realizzare la pubblica utilità in settori come la salute, la prevenzione, la mobilità, la logistica, l'istruzione. Il tracciamento delle caratteristiche e dei bisogni dei cittadini ha un livello di definizione inimmaginabile; su questa falsariga si possono scoprire bisogni individuali in materia di turismo (di qualunque forma) "ascoltando" la rete – con la *sentiment analysis* – e promuovendo i nostri contenuti turistici in modo iperselettivo, iperefficace, inteso alla generazione di bene comune a beneficio di chi viaggia e anche della complessa filiera di chi valorizza il patrimonio.

Un gestore pubblico (ma munito di una struttura di garanzia etica che superi governi e maggioranze) garantisce la legalità dei processi, la *privacy*, la realizzazione dell'interesse comune.

Al gestore partecipa anche il terzo settore, con associazioni culturali, archeologiche, ambientali, pro loco, apportando un enorme patrimonio di informazioni tutte da valorizzare. Questo giacimento di contenuti organizzati rappresenta un vantaggio competitivo importante sugli operatori *on line* internazionali, che ne sono sprovvisti e non hanno nessuna intenzione di costruirlo (e che se mai volessero farlo dovrebbero comunque passare di lì). I soggetti dell'economia sociale, inoltre, sono in grado di offrire sul territorio una forma di turismo basato su esperienze, legami e relazioni; questo *italian human touch* si somma, facendo ulteriormente la differenza, alle tecnologie eccellenti da mettere in campo.

Altra componente del gestore è appunto quella tecnologica, che può essere fornita da più di un campione nazionale: istituzioni capaci da un lato di affrontare la difficile sfida al confine fra la scienza dei sistemi complessi, la scienza dei dati e i processi decisionali gestiti da macchine, di estrarre da grandi quantità di dati informazione e conoscenza, dall'altro di operare i difficili processi computazionali in cui tale sfida si traduce. Fra questi, primo in Italia, il Cineca di Bologna, detentore di una capacità di calcolo tra le maggiori al mondo e già intensamente impegnato sui *Big Data*.

Per la fase di *startup* il finanziamento di questo progetto è tipicamente misto: risorse pubbliche (il *nudge* che incoraggia la formulazione di una proposta nazionale alternativa allo strapotere dei *player* planetari) mezzi propri di privati e debito bancario. In fase di crescita il nuovo sistema vive dei ricavi provenienti da un numero ampio di operatori sinora esclusi e attrae gli operatori già presenti grazie a tariffe più eque. Riprendendo per un attimo i temi critici iniziali e le riflessioni sul capitalismo generativo, si può dire che strategicamente un progetto come questo reinveste nell'espansione del sistema e nell'inclusione di persone, imprese, patrimoni e... luoghi ciò che in una visione *mainstream* tende invece a far crescere accumulo ed esclusione. È una pedalata con la dinamo inserita.

L'ultima riflessione verte sui nuovi strumenti, finanziari e non finanziari, dei quali abbiamo bisogno per reggere l'urto della crisi ma soprattutto per andare oltre. Lanciare nuovi modelli di sostenibilità per l'impresa culturale non è esercizio che la banca possa condurre da sola. Da soli – liberamente e liberalmente – si può mettere mano alle misure *erga omnes* tipiche dell'emergenza. Invece, i saperi necessari a leggere nel futuro (anzi: a costruirlo) possono essere solo frutto di un confronto con gli operatori. Devo dire che non si tratta di una novità: come banca in passato abbiamo contribuito a creare reti, consorzi, luoghi stabili di collaborazione con il terzo settore. Non a caso abbiamo scelto i settori di intervento resi più critici dalle arretratezze italiane (come nel caso del Consorzio dedicato alla gestione di asili nido in forma di cooperative sociali) oppure dalla grande specificità e complessità dei saperi in gioco. Due reti ci vedono rispettivamente collaborare con i maggiori operatori socio-sanitario-assistenziali *non profit* e con le realtà associazionistiche di promozione sportiva.

Ho molto rispetto per la nostra capacità di capire sempre meglio l'economia sociale grazie alle “modifiche genetiche” che abbiamo imposto allo schema standard di banca, ma mi sento di dire che mai saremmo in grado di comprendere – e di imporre! – le regole per la sostenibilità di una residenza sanitaria protetta o la formula dell'impianto sportivo giusto per una comunità. Queste e altre competenze restano patrimonio dei migliori operatori, che però si sono sempre dimostrati disponibili a condividerle con noi nella prospettiva di un migliore accesso al credito, perché questo è veramente un obiettivo di comune interesse. Il credito migliore è infatti quello che indirizza i comportamenti e velocizza la diffusione delle buone pratiche; ma se queste sono fondamentali

per la sostenibilità, anche il credito ne esce più sano, e giorno dopo giorno più inclusivo.

Capire cos'è un buon modello d'impresa e diffonderlo sul territorio non è soltanto un bisogno scientifico o di programmazione pubblica; significa fare buon credito e consegnare un settore più solido e consapevole della propria forza alla relazione adulta con l'intero sistema bancario, senza tentativi puerili da parte nostra di essere fornitore privilegiato o unico.

Per questo attribuisco la massima importanza all'accordo di cui ci siamo fatti promotori con Federculture, il Forum del Terzo Settore, Alleanza delle Cooperative e AGIS (e che spero di poter presto allargare al Credito Sportivo, alle finanziarie regionali e alle Fondazioni). Se riusciremo a onorare gli obiettivi che ci siamo dati, costruiremo l'ambiente dove confluiranno i saperi specifici degli operatori, si selezioneranno buone pratiche ripetibili, si farà accompagnamento delle imprese in *start up*, si metteranno a punto modelli di reti territoriali o tematiche, si cercherà di dare una risposta sul piano della gestione organizzativa, finanziaria e del personale, dalla programmazione alla comunicazione, dalla raccolta fondi alla promozione al marketing culturale. L'accesso alle risorse finanziarie non sarà il fine di questo lavoro ma la riprova della sua efficacia, e non si tratterà solo di credito bancario quanto piuttosto di *blended finance*, se sapremo coinvolgere finanza agevolata, garanzie, donazioni.

In economia e nella società il migliore cerchio possibile è la spirale.

**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