

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

IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage
Supplementi 11 / 2020

eum

Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage
Supplementi 11, 2020

ISSN 2039-2362 (online)
ISBN 978-88-6056-670-6

Direttore / Editor in chief
Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors
Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret,
Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo
Sciullo

Coordinatore editoriale / Editorial coordinator
Giuseppe Capriotti

Coordinatore tecnico / Managing coordinator
Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Costanza Geddes da Filicaia, Maria Teresa
Gigliozzi, Enrico Nicosia, Francesco Pirani,
Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

*Comitato scientifico - Sezione di beni
culturali / Scientific Committee - Division of
Cultural Heritage*

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti,
Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi,
Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella,
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni,
Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico / Scientific Committee
Michela Addis, Mario Alberto Banti, Carla
Barbati, Caterina Barilaro, Sergio Barile, Nadia
Barrella, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain,
Girolamo Cusimano, Maurizio De Vita, Fabio
Donato, Maria Cristina Giambruno, Gaetano
Golinelli, Rubén Lois Gonzalez, Susan Hazan,
Joel Heuillon, Federico Marazzi, Raffaella
Morselli, Paola Paniccia, Giuliano Pinto, Carlo
Pongetti, Bernardino Quattrociochi, Margaret

Rasulo, Orietta Rossi Pinelli, Massimiliano
Rossi, Simonetta Stopponi, Cecilia Tasca, Andrea
Ugolini, Frank Vermeulen, Alessandro Zuccari

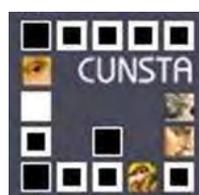
Web
<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>
e-mail
icc@unimc.it

Editore / Publisher
eum edizioni università di macerata, Corso
della Repubblica 51 – 62100 Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor
Roberta Salvucci

Progetto grafico / Graphics
+crocevia / studio grafico

Rivista accreditata WOS
Rivista riconosciuta SCOPUS
Rivista riconosciuta DOAJ
Rivista indicizzata CUNSTA
Rivista indicizzata SISMED
Inclusa in ERIH-PLUS



Per una migliore normalità e una rinnovata prossimità

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

a cura di Pietro Petrarroia

Indice

- 5 Indice
- 9 Introduzione
Pietro Petrarola
- Diagnosi e indirizzi di metodo
- 17 Federico Valacchi, Emanuela Storloni, Umberto Moscatelli,
Maria Teresa Gigliozzi, Sabina Pavone
Fuori dalla crisi. Ricerca scientifica e comunicazione
- 33 Roberto Camagni, Roberta Capello, Silvia Cerisola, Elisa
Panzera
The Cultural Heritage – Territorial Capital nexus: theory
and empirics
- 61 Claudio Leombroni
Tra *krisis* e *kairòs*: per un sistema nazionale del patrimonio
- 81 Claudio Bocci
Cultura e sviluppo locale: un nuovo inizio

- 91 Stefano Baia Curioni, Stefania Gerevini
Cosa ci attende? Note sulla gestione della cultura e sullo sviluppo a base culturale dopo la pandemia
- 109 Luca Dal Pozzolo
Anatomia dell'incertezza
- 121 Madel Crasta
Ritrovarsi: nei luoghi e nei confini
- 133 Mariangela Franch
Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo sostenibile del territorio
- Dall'analisi al cambiamento della realtà
- 143 Maria Rosaria Napolitano
L'università come catalizzatore di relazioni per la valorizzazione del capitale territoriale
- 157 Paolo Clini, Ramona Quattrini
Umanesimo Digitale e Bene Comune? Linee guida e riflessioni per una salvezza possibile
- 177 Marta Massi, Alex Turrini
Prossimità virtuale o distanza fisica? Trasformazione digitale e co-creazione del valore ai tempi del Covid-19
- 197 Christian Greco, Corinna Rossi, Stefano Della Torre
Digitalizzazione e patrimonio culturale tra crisi e opportunità: l'esperienza del Museo Egizio di Torino
- 213 Domenica Primerano
Creare comunità nel tempo sospeso della pandemia
- 231 Giovanna Brambilla
La Convenzione di Faro e la Fase 4 dei Musei: da obiettivo immaginato a sestante nella notte

- 249 Anna Chiara Cimoli
Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione
- 267 Chiara Faggiolani
Beni relazionali, partecipazione culturale, lettura: il posizionamento delle biblioteche e la ricostruzione che verrà
- 285 Armando Montanari
Covid-19 as an opportunity to tackle the phenomenon of overtourism in European historic centres: the case of Rome
- 307 Tonino Pencarelli
Cultura e turismo: sfide per una nuova dialettica virtuosa nella prospettiva del *wellness tourism*
- 333 Carlo Penati
Il territorio come cultura: un modello innovativo di costituzione delle comunità locali
- 345 Marco Morganti
Il cerchio e la spirale
- 357 Stefano Consiglio, Marco D'Isanto, Fabio Pagano
Partnership Pubblico Private e organizzazioni ibride di comunità per la gestione del patrimonio culturale
- 375 Pierpaolo Forte
La conferenza di servizi come strumento di tutela olistica e attiva del patrimonio culturale della Nazione
- 395 Margherita Eichberg
Semplificazione o delegificazione? Semplificazioni e tutela tra equivoci ed assenza di visione culturale
- 405 Valentina Maria Sessa
I beni culturali e la semplificazione (non) necessaria: spunti per percorsi alternativi

- 427 Salvatore Aurelio Bruno, Pietro Petrarola
Capitale culturale, resilienza territoriale e pandemia: un
approccio sussidiario alla gestione delle sfide
- 449 Giovanna Barni
La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità,
potenzialità e riforme strutturali

Appendice

- 467 Erminia Sciacchitano
Documenti dell'Unione Europea
- 472 Documento 1. Conclusioni del Consiglio del 21 maggio
2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica
per un'Europa sostenibile
- 476 Documento 2. Comunicazione della commissione al
Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico
e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Verso un
approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa
- 492 Documento 3. Conclusioni del Consiglio sulla governance
partecipativa del patrimonio culturale
- 496 Documento 4. Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento
europeo e del Consiglio, del 17 maggio 2017, relativa a un
Anno europeo del patrimonio culturale
- 505 Documento 5. Quadro d'azione europeo sul patrimonio
culturale
- 542 Documento 6. Ripresa culturale dell'Europa. Risoluzione del Parlamento
europeo del 17 settembre 2020 sulla ripresa culturale
dell'Europa (2020/2708(RSP))
- 555 Stefano Della Torre
I risultati del progetto CHERIE negli scenari post-pandemia:
prospettive nell'azione del Cluster TICHE

Introduzione

[...] διὸ οἷς μηθεὶς κεῖται σκοπός, οὐ βουλευτικοί.

[...] *chi non ha uno scopo definito non è idoneo ad assumere una deliberazione.*

Aristotele, *Etica Eudemia*, libro 2, sezione 1226b

Si è ormai affermata la consapevolezza che i gravi danni inferti dalla pandemia da Covid-19 alla salute delle persone, all'economia, a tutti i sistemi relazionali non solo avranno uno strascico molto più lungo della prima fase acuta, ma hanno de-funzionalizzato molti tratti dei tradizionali processi produttivi e di fruizione di beni e servizi, inclusi quelli culturali. Ciò riguarda in particolare le attività di ricerca, apprendimento, produzione, comunicazione, diffusione, sviluppo negli ambiti culturali e le relazioni di co-fertilizzazione fra essi e il complessivo capitale territoriale.

Per deliberare, progettare e governare i processi di passaggio dalla fase attuale (segnata dalle disfunzioni, spesso trascurate, di ciò che fino ad ora era stata la nostra normalità) ad una fase ulteriore – che, a regime, presenti sperabilmente equilibri meglio sostenibili – occorre sia fare tesoro del più qualificato e innovativo lavoro del passato, sia spingere il nostro sguardo in avanti, assumendo uno scopo trainante per le nostre scelte nel prossimo futuro.

Occorrono pertanto un approccio strategico e sistemico, una rafforzata capacità predittiva e un'etica della corresponsabilità non più retorica o ideologica, ma operativa; occorre promuovere modelli in buona parte alternativi a quelli usuali, capaci di favorire la riorganizzazione imprenditoriale e dei pubblici servizi per lo sviluppo culturale, sociale ed economico delle comunità e dei territori. Così si può sperare di saper progettare e attuare condizioni per una futura migliore normalità, che sia più giusta, efficiente, sostenibile rispetto agli schemi

correnti, capace di garantire migliori relazioni di prossimità a livello globale e locale, considerando che la persistente, strisciante pandemia continuerà per un periodo non breve e di incerta durata ad accentuare le disuguaglianze culturali e, di conseguenza, socioeconomiche.

Perché e come l'attivazione delle leve culturali della nostra società può giocare un ruolo positivo, che possa essere decisivo nell'attraversamento di questa lunga sfida globale?

Come potrà la multiforme realtà culturale della nostra penisola ristrutturarsi su scala territoriale e nelle relazioni internazionali con soluzioni sostenibili nel lungo periodo, orientate all'interesse generale? Come potrà avvenire tutto ciò in aree già ripetutamente martoriate da sismi e dissesto idrogeologico?

In un contesto che sarà sia *diversamente globale* sia *diversamente locale* occorre che le comunità e le loro istituzioni si organizzino per imparare a far tesoro dell'occasione di inevitabile cambiamento, diventando *learning communities*.

I territori e i paesaggi, d'altra parte, non esistono senza le comunità che li vivono e li plasmano; e le comunità sono costituite non soltanto da persone, ma dai sistemi relazionali che esse creano e dai quali sono poi condizionate. La capacità delle persone di essere pienamente sé stesse, in salute, si alimenta dalla relazione, dalle interazioni che sviluppano fra di loro, con le comunità e i territori che frequentano. Viviamo dunque oggi un paradosso insostenibile: quello del distanziamento fisico generalizzato e di lunga durata, in sé contrario alla nostra gioia, al nostro sviluppo e alla nostra stessa salute, eppure motivato da prioritarie esigenze sanitarie.

In questa compressione della libertà di incontrarsi e interagire fisicamente l'elaborazione culturale delle informazioni e dell'esperienza rischierebbe di venire disseccata alle radici, se non fossimo capaci di ridisegnare i processi relazionali e culturali con modalità efficaci ancorché magari inedite, che ancora ci producano gioia, sviluppo e salute con soluzioni solidali e sostenibili.

Per assumere in modo davvero efficace decisioni di governo dei processi in questa direzione, occorre chiarezza e condivisione dei fini e degli obiettivi, proprio come Aristotele ben aveva indicato. Lo specifico apporto che questo supplemento della rivista intende offrire è proprio quello di mettere in fila una serie di contributi, che accostino analisi di scenario e diagnosi a proposte di reindirizzamento dei processi, prospettando anche specifiche soluzioni su più livelli e in più ambiti, verso le quali muovere in modo coordinato.

Gli autori che hanno generosamente aderito al nostro invito – e che qui voglio calorosamente ringraziare anche a nome dei co-editors – si sono impegnati in totale autonomia di metodo e visione, secondo la propria competenza, scrivendo in parallelo senza venire condizionati dal lavoro degli altri. A ciascuno è stato sottoposto soltanto un programma complessivo, redatto da chi scrive ad esito di un approfondito confronto con i co-editors e grazie al generoso, competente e continuativo apporto del comitato editoriale. Cinque i macro-temi suggeriti

agli autori, con possibilità di svilupparne un aspetto soltanto o di integrarli tutti:

- soluzioni digitali e di rete per il riconoscimento, la tutela e la valorizzazione dei beni culturali e del paesaggio nel contesto territoriale nell’ambito di processi partecipativi;
- governo strategico dei servizi pubblici e privati per lo sviluppo a base culturale;
- superare le distorsioni procedurali e amministrative, evitando finte semplificazioni;
- ottimizzare la relazione fra imprese e “attori” culturali ed economici del “capitale territoriale”, favorendo nuove alleanze locali/globali;
- sviluppare le capacità di previsione e prevenzione: istituzioni di governo, comunità territoriali e ruolo della “terza missione” delle università.

Come il lettore potrà verificare, benché sia evitata qualsiasi “armonizzazione” a posteriori dei contributi, emergono fra gli autori significative convergenze di indirizzo, pur nella pluralità dei punti di vista. L’obiettivo era non di sollecitare l’adesione a una sorta di pretenzioso “manifesto”, bensì di far emergere, nel pur breve termine agli autori concesso e muovendo da punti di vista differenti, quanto possa supportare un’azione strategica di tutte le componenti istituzionali e sociali del Paese, ispirata al riconoscimento di una capacità generativa propria della elaborazione e della produzione culturale, nel reindirizzare l’economia e l’etica civica al bene comune della coesione e dello sviluppo responsabile e solidale.

Alla base di uno sfidante processo di ridisegno, come quello che qui si auspica, occorre porre una rinnovata e ampliata capacità di *riconoscimento* di valore, prima che di *uso* del valore; dunque anzitutto capacità di ricerca, affidabilità di metodo, correttezza nell’integrazione e condivisione dei dati e dei risultati. È la via maestra cui ci richiama il contributo a più mani di un gruppo di docenti della Sezione di Beni culturali, cui la rivista afferisce, e che apre la prima sezione di saggi.

A questa visione, che lega la qualità delle competenze di dominio all’approccio integrato e partecipato, ci avevano richiamato, ben prima dell’attuale condizione sanitaria, le policy definite dall’Unione Europea fra 2014 e 2019 in materia di cultura, rilanciate proprio nel contesto emergenziale dal Parlamento Europeo il 17 settembre 2020, come appare qui in appendice nella selezione di atti introdotta da Erminia Sciacchitano, oltre che nel documento elaborato a conclusione del progetto CHERIE – probabilmente la più sistemica interpretazione italiana degli indirizzi europei, dietro stimolo del Presidente della Fondazione TICHE, Lucio D’Alessandro – qui presentato da Stefano Della Torre.

E poiché abbiamo detto dell’importanza, ora più che mai, di assumere metodologie appropriate di comprensione e gestione del capitale culturale nel contesto territoriale, va ribadito che al rigore delle discipline di dominio va associato altrettanto rigore nell’integrazione fra di esse e la comunicazione, la

condivisione della conoscenza; senza di ciò gli slogan sui metodi partecipativi sarebbero mera propaganda, perché mancherebbero alle comunità punti di riferimento affidabili per sollecitare decisioni e concorrere alla loro implementazione.

La sezione iniziale raccoglie numerosi contributi (Leombroni, Bocci, Baia Curioni *et al.*, Dal Pozzolo, Crasta, Franch) dedicati sia all' esegesi della realtà che ha impattato la pandemia, sia alla conseguente declinazione dei macro-obiettivi e, dunque, degli indirizzi dell'innovazione di processo che in tanti auspichiamo, nella consapevolezza che differenti piste di lavoro oggi particolarmente utili sono desumibili o ispirate anche da importanti esperienze e studi antecedenti l'arrivo della pandemia, seppure rimasti ai margini dell'attenzione pubblica o quasi dimenticati. Essi sono introdotti da un saggio di taglio macroeconomico (Camagni *et al.*), che sostiene e argomenta metodologicamente la necessità di arricchire la lettura del rapporto fra patrimonio culturale e sviluppo locale, elaborandone le molteplici e complesse potenzialità di generazione di valore.

Alla seconda sezione afferiscono quei contributi che, pur impostati su un'analisi complessiva di contesto, svolgono approfondimenti mirati su uno o più temi (ovvero casi di studio), proponendo indirizzi operativi e soluzioni che in linea di massima non esigono, per tradursi in pratica, modifiche di legge, ma essenzialmente un'informata proattività, a partire dalla considerazione critica di esperienze in essere: nulla nasce dal nulla.

Gli ambiti presi in esame, pur numerosi e fra i più discussi in questa fase, non esauriscono ovviamente la casistica neppure nelle categorie generali. Ad esempio, non sono specificamente trattati i temi delle filiere produttive dello spettacolo e delle attività culturali, per i quali occorrerebbe comunque indagare gli ambiti di interazione con le funzioni e le attività di servizio per la tutela e la valorizzazione dell'eredità culturale, ivi inclusi i cosiddetti beni intangibili.

A titolo meramente rammemorativo si richiamano qui gli interventi, di analisi e proposta, sul complesso mondo del digitale (Clini *et al.*, Greco *et al.*, Turrini *et al.*), le questioni poste dai procedimenti amministrativi in materia di tutela e valorizzazione (Sessa, Bruno, Forte, Eichberg), gli aspetti giuridici e organizzativi dei servizi per l'accesso alla fruizione pubblica dei beni culturali (Penati, Consiglio *et al.*, Barni), le sfide poste al rapporto fra musei e pubblico (Brambilla, Primerano, Cimoli), il ruolo dei servizi e sistemi bibliotecari (Faggiolani), le dinamiche del turismo in Italia fra passato e futuro (Montanari, Pencarelli, Morganti), il ruolo della terza missione nell'università (Napolitano).

Considerati nel loro insieme, i contributi qui raccolti si propongono dunque non come la compiuta definizione di una proposta monolitica, ma quali apporti, in larga parte compatibili e convergenti – quando non sovrapponibili in taluni dettagli – per una più feconda e corresponsabile economia dei territori, in cui le molteplici e straordinarie declinazioni dell'eredità culturale non siano svilite a mero “contenuto” (come si usa dire) di questo o quel prodotto di comunicazione promozionale di territori fortemente connotati come quelli italiani, ma vengano

riconosciute nella loro piena capacità generativa, di far crescere cioè la qualità e il valore in più sensi produttivo delle relazioni fra le persone e fra le comunità: un obiettivo da assumere nelle policy senza più timidezza, nel momento in cui finalmente si capisca che le diffuse eccellenze del patrimonio culturale non vanno più guardate e classificate come meri “attrattori” del consumo turistico (grandi o meno grandi che siano), ma che le comunità possano piuttosto organizzarsi produttivamente nella relazione con esse e con il resto del mondo, turismo incluso.

Diviene dunque decisiva, in questa prospettiva, l’adeguata considerazione del fattore “tempo”, sotto ogni profilo. La rivista ha avviato un lavoro che ci si augura giunga tempestivo, sia pure nei limiti in cui è stato possibile realizzarlo; così come altri soggetti, con propri metodi e più ricchi mezzi, hanno avviato ricerche di medio periodo di cui nei prossimi mesi verranno alla luce i primi risultati.

Ora però è il tempo di legare adeguatamente le azioni cosiddette di “ristoro” dei mancati introiti (dalle quali dipendono innumerevoli posti di lavoro), tipiche della cosiddetta “fase due”, con investimenti e processi produttivi orientati a servizi e a modalità di godimento culturale molto più distribuiti territorialmente e idonei ad alimentare il senso di comunità (fase quattro).

Forse sembrerà nulla di inedito rispetto agli auspici del fondatore di questa rivista, Massimo Montella, dei suoi amici, degli autori di questa pubblicazione. Eppure c’è una novità che si chiede da queste pagine si chiede a chi governa di far propria, in qualunque entità istituzionale si operi: smettere di parlare di cultura come di un orpello, di una suggestione straordinaria, di un bene posizionale, di un grande attrattore; e creare invece le condizioni perché la maturazione delle persone, dei gruppi sociali e degli operatori economici grandi e minuscoli cominci a trarre diffusamente dall’eredità culturale competenze ed energia, per conquistare, tutti, una migliore normalità e una rinnovata prossimità.

Pietro Petrarola

Diagnosi e indirizzi di metodo

Fuori dalla crisi. Ricerca scientifica e comunicazione*

Federico Valacchi**, Emanuela Stortoni***, Umberto Moscatelli****, Maria Teresa Gigliozi*****, Sabina Pavone*****

Abstract

Il lavoro intende muovere da un'analisi della molteplicità di competenze di dominio necessarie a definire e qualificare quello che genericamente si definisce patrimonio culturale, sia in ragione di specifiche esigenze progettuali che in una logica di trasmissione di contenuti e valori rispetto a un territorio dato. Tale analisi tiene conto delle riflessioni e delle necessità emerse durante la recente emergenza sanitaria ma si sviluppa dentro a una dimensione prospettica orientata al medio periodo. La parte introduttiva che fa il punto sui temi generali è seguita da contributi destinati ad illustrare esperienze di dominio e casi di studio, sempre in un'ottica prima di produzione e poi di uso (o, meglio, riuso) dei dati anche in una logica

* L'articolo è frutto di una riflessione comune ma le singole parti sono così attribuibili: § 1. Federico Valacchi; § 2. Emanuela Stortoni; § 3. Umberto Moscatelli; § 4. Maria Teresa Gigliozi; § 5. Sabina Pavone.

** Federico Valacchi, Professore ordinario di archivistica e archivistica informatica, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei Beni culturali e del Turismo, P.le L. Bertelli 1, 62100 Macerata, e-mail: federico.valacchi@unimc.it.

*** Emanuela Stortoni, Ricercatrice di Archeologia classica, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei Beni culturali e del Turismo, P.le L. Bertelli 1, 62100 Macerata, e-mail: emanuela.stortoni@unimc.it

**** Umberto Moscatelli, Professore associato di Topografia antica, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei Beni culturali e del Turismo, P.le L. Bertelli 1, 62100 Macerata, e-mail: umberto.moscatelli@unimc.it.

***** Maria Teresa Gigliozi, Ricercatrice di Storia dell'arte medievale, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei Beni culturali e del Turismo, P.le L. Bertelli 1, 62100 Macerata, e-mail: mariateresa.gigliozi@unimc.it.

***** Sabina Pavone, Professoressa associata di Storia moderna, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei Beni culturali e del Turismo, P.le L. Bertelli 1, 62100 Macerata, e-mail: sabina.pavone@unimc.it.

di comunicazione/valorizzazione integrata del patrimonio e del suo tessuto connettivo di ordine storico.

The work intends to start from an analysis of the multiplicity of domain skills useful to define and qualify what is generically defined as cultural heritage, both on the basis of specific design requirements and looking at the transmission of contents and values with respect to a given territory. This analysis takes into account the reflections and needs that emerged during the recent health emergency but develops within a perspective dimension oriented to the medium term. The introductory part that takes stock of the general themes is followed by contributions intended to illustrate domain experiences and case studies, always with a view to first production and then use (or, better, reuse) of the data also in a logic of communication/integrated enhancement of heritage and its historical connective tissue.

1. Le parti per il tutto: dai saperi specialistici ai sistemi interculturali

L'emergenza segnata Covid-19 più che marcare una netta discontinuità con il passato ha contribuito, sia pure in maniera spesso meccanica, a definire meglio le prospettive di un processo evolutivo della percezione e della gestione dei beni culturali che risulta ormai di lungo periodo.

È quindi tornato a porsi in maniera forte il tema del rapporto tra descrizione scientifica e livelli di comunicazione e integrazione del patrimonio generalmente inteso.

Anche in questo contesto specifico l'uso amplificato e quasi inevitabile di ICT innesca tra l'altro fenomeni di ridefinizione della realtà spesso non del tutto sotto controllo. Emerge quindi l'impellenza, peraltro mai sopita, di un approccio critico e consapevole alle modalità di generazione e uso distribuito delle risorse.

Le conoscenze di natura scientifica e tecnica proprie di ogni specifico dominio e il loro linguaggio di riferimento rappresentano un presupposto ineludibile a sostegno della interpretazione, della tutela e, infine, della fruizione intesa come uso pubblico e diversificato delle risorse culturali.

Si parte quindi da descrizioni separate e autoesplicative, rispettose dei singoli standard di dominio, verso la costruzione di risorse, preferibilmente digitali, capaci di integrare le specificità in sistemi interculturali complessi.

La parola chiave di questo tipo di approccio strategico è integrazione, ma un'integrazione che non sia soltanto generico richiamo all'interdisciplinarietà o a network inter istituzionali più o meno coordinati ed efficaci, quanto piuttosto applicazione di criteri di reale interoperabilità descrittiva¹.

¹ Vitali 2008.

I dati necessari ad alimentare le macchine comunicative, dentro a scenari quantitativi inquietanti², restano il punto di partenza nella loro puntuale qualità verificabile scientificamente.

Di questo si deve tenere conto anche nella progettazione di politiche culturali che non sacrificino al δαίμων rappresentativo le fondamenta conoscitive di un patrimonio culturale inteso come risultato della fissione rigenerativa di atomi informativi rigorosamente di dominio. Occorre insomma continuare a investire nella ricerca scientifica di ambito disciplinare (catalogazione, scavi, riordini archivistici, ricerca storica e storico-artistica). Magari evitando fastidiose sperequazioni nei confronti di ardite architetture tecnologiche destinate a marciare a basso regime senza il contributo di ognuna delle specificità scientifiche dalla cui somma scaturisce l'essenza del patrimonio.

Sicuramente i processi di dominio devono tener conto di tecnologie e strumenti di descrizione che ci consentono di andare ben oltre i limiti fisici della descrizione analogica. Si distinguono ormai scenari dove alle strutture gerarchiche e autoreferenzialmente strutturate si sostituiscono rappresentazioni radiali, aperte per la loro stessa natura a processi di integrazione interculturale³.

Il web 5.0 ci affascina con la sua sedicente consapevolezza computazionale⁴ ma la scelta umana lo deve inchiodare alla sua dimensione fondamentale "meccanica". Scenari ingenuamente cinematografici di fantascienza descrittiva sono da escludere. E per disinnescarne i rischi, che pure esistono, basta una parola: metodo.

Il metodo su cui ogni disciplina ha costruito i suoi statuti epistemologici e che cresce, si aggiusta e si perfeziona con i progressi della ricerca scientifica, è al tempo stesso un potente antidoto a derive robotiche e il pungolo di processi prima cognitivi e poi eventualmente integrativi.

Gli scenari numerici, computazionali, che l'intelligenza artificiale⁵ già fa intravedere si svuotano di significato quando non siano sorretti dai diversi *metodi*.

In questa circolarità virtuosa ogni singola descrizione di dominio contribuisce alla formula della circonferenza comunicativa e la "valorizzazione" (parola abusata e per molti versi limitata e limitativa) è il risultato di una moltiplicazione contestualizzata di dati di dominio, fruibili secondo logiche integrate. Servono insomma dati validati per costruire quella che con un termine che sembra ormai

² Borgman 2015; Bauer, Kaltenböck 2012.

³ In questo senso un esempio convincente in campo archivistico è quello proposto dallo standard RiC (Record in Contexts) che recita tra l'altro: «*Computerized information systems in particular may serve to integrate or select elements of information as required, and to update or amend them*», *Records in Contexts. A conceptual model for archival description*» (International Council on Archives, Experts Group on Archival Description, *Consultation Draft v0.1*, September 2016, *Introduction*, I.3. Il documento è disponibile a <<https://www.ica.org/sites/default/files/RiC-CM-0.1.pdf>>). Per alcuni approfondimenti su RiC si veda Di Marcantonio, Valacchi 2018.

⁴ Per un possibile primo approccio al tema si vedano Barabási 2004; 2016.

⁵ Tra le sconfinite risorse disponibili al riguardo si veda Tavosanis 2018.

ingenuo si definisce una *narrazione* del patrimonio, magari nel suo rapporto con un territorio dato.

A questo livello, però, entra in gioco la storia, elemento forte di contestualizzazione e garanzia di racconto consapevole di un tutto le cui parti anelano a una sintesi che può essere solo di natura storica in senso ampio. E non la storia pubblica ma la storia *tout court*, senza la quale lo *story telling*, possibile collante dei modelli narrativi, rischia di diventare un balbettio piuttosto confuso.

I contributi che seguono questa sorta di introduzione sapranno meglio delineare i tratti salienti del panorama fin qui appena abbozzato, facendo riferimento a concreti casi di studio e riflettendo sul significato anche metodologico di simili approcci.

Nella convinzione che la convergenza di tanti saperi specifici possa abbattere quel “rumore bianco” che troppo spesso sembra ancora separare i singoli statuti epistemologici dalla loro comunicazione integrata⁶.

2. *Ripartire dall'archeologia: il caso di Tifernum Mataurense (Sant'Angelo in Vado – PU)*

Io sono archeologo e dedico il mio tempo a cercare di raccogliere notizie sul comportamento di uomini morti da lungo tempo (...). Tuttavia mi piace pensare che anche la conoscenza archeologica possa (...) dimostrarsi utile alla società (...), utile nell'aiutare a pensare in maniera più chiara e quindi ad agire in maniera più umana⁷.

Sono partita da questa celebre massima di Vere Gordon Childe, padre della moderna paleontologia, per tentare di sviluppare alcune semplici riflessioni sul senso da dare al mestiere dell'archeologo anche in tempi tanto drammatici e convulsi, come quelli globalmente vissuti con l'emergenza sanitaria da Covid-19, e sull'eventualità di trarre da questa disciplina nuovi ed inaspettati impulsi per una ripartenza in particolare delle *Inner Areas* centro-appenniniche, già indebolite da tendenze neo-liberiste, crisi economica e sismica, oggi più che mai disorientate e alla ricerca di nuovi e praticabili modelli di sviluppo sostenibile.

⁶ «L'immagine intuitiva del vuoto, quindi, è quella di un mare che ribolle di attività, o meglio ancora di possibilità, dato che le fluttuazioni riguardano ciò che potrebbe accadere all'atto della misura e non eventi reali in senso classico. Pensate alle scariche di un vecchio televisore, o a quelle di una radio tra una stazione e l'altra: non c'è un segnale vero e proprio – non ci sono particelle dotate di un'esistenza finita – ma non c'è nemmeno silenzio. C'è solo il rumore bianco, un segnale di fondo casuale e incoerente. In alcuni scenari della fisica sperimentale, in effetti, le fluttuazioni del vuoto hanno esattamente l'aspetto del rumore bianco», Weartherall 2017, p. 90.

⁷ Childe 1962, pp. 200-201.

Nell'ultimo decennio una propositiva *vision* politica individua nella gestione multi-scala⁸ del paesaggio culturale un *asset* privilegiato per lo sviluppo dell'entroterra⁹, «luogo multiplo, geografico e storico, mitologico e religioso»¹⁰, passando attraverso l'approccio cooperativo¹¹ e la consapevolezza che l'autenticità di un luogo è intrinseca e dipende *in primis* da una comunità consapevole, informata sugli elementi territoriali e cosciente dei valori culturali (ambientali, storici, artistici, etnologici), sentiti come segni di identità¹².

In questo senso un importante ruolo viene rappresentato dal patrimonio archeologico, capillarmente diffuso nel territorio montano, veicolo fortemente attrattivo ed evocativo di valori culturali contestuali, che una corretta gestione, tutela e valorizzazione potrebbe elevare da una posizione ancillare rispetto al turismo a quella di sostanziale propulsore di sviluppo, che induca a riconoscere e comunicare gli aspetti valoriali di un intero territorio.

Verso tale direzione grande impulso hanno avuto negli ultimi anni la *Public Archaeology*¹³ e la *Heritage Education*¹⁴, che, riportando e parafrasando un passaggio di Valacchi relativo in verità agli archivi, ma ben applicabile a mio avviso ad un nuovo modo di vedere l'archeologia, rappresentano lo studio di una «(...) massa informativa in continuo divenire, macchina del tempo che di tempo si nutre e tempo genera (...)», «(...) luogo delle risposte ai bisogni di tanti diversi tipi di cittadini, che messi insieme danno luogo ad una società (...)»¹⁵.

L'archeologia pubblica è sotto questo profilo passione civile, che deve guardare a un virtuoso *soft power*, non limitato ad una mera comunicazione, ma ad una forma di mediazione metabolizzata, che vada oltre le semplici forme di *story telling*, dall'indubbia valenza didattica e didascalica, ormai però insufficienti a generare ricadute di più ampio respiro, per caricare l'archeologia di un reale impatto sociale e di un forte valore simbolico e partecipativo. Sotto questo profilo, dunque, oggi in piena emergenza sanitaria, l'archeologia pubblica potrebbe avere la reale possibilità di elevarsi a “trasmettitore di cultura”, dare effettiva prova delle sue potenzialità educative, identitarie e di sviluppo sostenibile per intere comunità. Per fare questo essa deve però innanzitutto interrogarsi sullo iato ancora esistente tra visione esperta e non esperta, cercando di superarlo attraverso la promozione della ricerca a ruolo di mediatore tra politica e comunità. Finora questo contatto è stato cercato e

⁸ Donato 2011, p. 216.

⁹ Cerquetti, Sánchez-Mesa Martínez, Vitale 2019.

¹⁰ Ferretti, Arminio 2019, p. 25.

¹¹ Capriotti, Cerquetti 2016.

¹² Carta 1999.

¹³ Volpe 2020a.

¹⁴ Brunelli 2013, pp. 17-19.

¹⁵ Il contributo dal titolo *Chi si innamora di pratica senza scienza: inseguendo un'utopia* è in corso di pubblicazione sull'Annuario dell'Archivio di Stato di Milano (<<https://www.archiviodistatomilano.beniculturali.it/it/164/pubblicazioni-ricerche-e-progetti>>) e mi è stato gentilmente anticipato dall'autore, F. Valacchi, che ringrazio.

creato attraverso l'integrazione di uno spazio virtuale, che tenta di rispondere alle diverse esigenze di accesso al patrimonio materiale ed immateriale, scadendo talora in sovrapproduzioni non sempre positive e accurate, come avvenuto nella fase di "bulimia digitale" durante il *lockdown*¹⁶.

Tale passaggio, invece, potrebbe avvenire proprio partendo dalle peculiarità di "dominio" tipiche dell'archeologia: trasversalità con discipline sussidiarie e complementari; attitudine a fare rete tra competenze diverse; metodo indiziario per ricostruire e comprendere dinamiche complesse dietro il mero dato materiale; capacità di lavorare in gruppo in un contesto territoriale, in una concezione "stratificata" della realtà umana, in una elasticità di gestione manageriale e di *problem solving*, in un continuo equilibrio tra saperi teorici e sane pratiche. L'archeologia insomma come forma mentale, come modo di guardare e di sentire la realtà¹⁷.

Su queste linee concettuali si va riflettendo da tempo e ora più che mai in seno al gruppo di archeologi ed architetti dell'Università di Macerata, oggi da me diretto, che opera da ormai un ventennio nel distretto della Massa Trabaria lungo l'alta valle del Metauro a pochi chilometri da Urbino, di cui centro aggregante è Sant'Angelo in Vado, l'antico municipio romano di *Tifernum Mataurense*¹⁸. Per rilanciare questo territorio intra-culturale anche nell'attuale difficile congiuntura storica, si sta lavorando ad uno studio di fattibilità per un progetto di ripartenza, a partire proprio dall'impegno in campo archeologico. Impulsi da e per l'archeologia che potrebbero promuovere lo sviluppo e lo studio di altri beni materiali ed immateriali del paesaggio culturale, da quelli storico-artistici, architettonici, archivistici, paesaggistici ed ambientali, a quelli enogastronomici ed artigianali¹⁹, che il territorio può vantare, ampiamente rientranti nei "domini" della sezione di Beni culturali del nostro Dipartimento. Lo spirito collaborativo tra i colleghi che volessero cimentarsi in questa progettualità potrebbe innescare un processo di rinnovamento basato proprio sulla ricerca scientifica in diversi campi disciplinari, parallelamente a quello archeologico. Un *network* di competenze accademiche, insomma, che virtuosamente generi sostanza viva e pulsante, da cui possano attingere enti locali pubblici e privati per un rilancio del territorio.

Lo spirito auspicato è quello ben espresso in una riflessione del Petrarco, in cui si argomenta come lo scopo sia quello di:

¹⁶ Volpe 2020b.

¹⁷ Manacorda 2008, quarta di copertina.

¹⁸ Fra i collaboratori del team mi preme in questa particolare occasione ringraziare l'Arch. Francesca Eugenia Damiani per il fattivo concorso di idee e di ricerca bibliografica. Per un inquadramento storico-archeologico del centro tifernate si veda da ultima: Stortoni 2019b; 2020; c.s. a; c.s. b.

¹⁹ Stortoni 2019a.

produrre nella popolazione la percezione dell'investimento in cultura come presupposto essenziale dello sviluppo del capitale territoriale e non come costo "a perdere" per mero adempimento a leggi di tutela totalmente estranee agli interessi dei più: a questo (più che all'efficientamento economico) deve servire la "valorizzazione", da intendersi come "dimensione relazionale della tutela e non sua antagonista"²⁰.

3. *L'uomo con la bicicletta*

Che in Italia la maggior parte dei visitatori si concentri in una stretta minoranza di musei, monumenti e parchi statali non è certo una novità²¹. È abbastanza chiaro che i migliori esempi di valorizzazione in Italia sono collegati ai luoghi della cultura più noti, le c.d. eccellenze; il nodo critico rimane sempre e comunque il sottoutilizzo del patrimonio diffuso. Poiché, nella ricerca delle cause, l'attenzione degli analisti si concentra per lo più sugli aspetti legati all'organizzazione dell'offerta culturale, all'impresa, agli aspetti fiscali, alla mancanza di adeguate metodiche di comunicazione e via dicendo²², a mio modo di vedere è opportuno ricordare che esiste un problema culturale di fondo, cui nessun correttivo "tecnico" potrà mai porre rimedio.

C'è anzitutto un corpo sociale che il più delle volte non ritiene opportuno investire in cultura e che anzi non di rado prova una malcelata avversione nei confronti degli studiosi. L'uomo con la bicicletta del titolo di questo contributo è un signore che a ogni suo passaggio gridava "oziosi!" all'intera équipe di scavo di un paese marchigiano dove lo smembramento sistematico del patrimonio archeologico era una pratica corrente, naturalmente giustificata da interessi economici superiori. L'esempio potrà apparire estremo, ma in realtà l'ostile ciclista esternava con chiarezza un pensiero da molti taciuto ma condiviso.

Poi c'è la sostanziale impreparazione culturale degli amministratori pubblici e dei gruppi composti da soggetti pubblici e/o privati tra le cui finalità rientra anche quella di favorire lo sviluppo delle aree rurali; parlo di coloro che, proprio appellandosi alla mancanza di grandi attrattori, non sono disposti a sostenere, promuovere o incoraggiare progetti incentrati sullo studio e sulla successiva valorizzazione del patrimonio archeologico. L'obiezione rivela l'incapacità di cogliere nel suo complesso la somma dei capitali di cui un territorio dispone e quella di afferrare l'autentico significato del paesaggio, che sta non solo nelle peculiarità individuali delle singole testimonianze, ma anche nelle relazioni che ne definivano il ruolo nel contesto generale.

²⁰ Petrarola 2014, p. 44.

²¹ Tarasco 2019, pp. 204-207, ripreso da Manacorda 2020, p. 24.

²² Tarasco 2019; Manacorda 2020; Petrarola 2020.

La generazione di valori dal capitale territoriale necessita insomma di una lettura fine e soprattutto di consapevolezza storica²³, il che ci riporta alla centralità della ricerca, e all'indipendenza delle sue finalità e dei suoi metodi. È insomma inaccettabile l'idea, non sempre dichiarata apertamente, che si debba far ricerca "per" la valorizzazione e "in vista di" una ricaduta economica. Infatti un conto è sostenere la necessità che la ricerca archeologica abbia una ricaduta sociale e che i suoi contenuti debbano essere condivisi, comunicati e convertiti anche in motore economico, un altro è ritenere che in assenza di utilità pubblica la ricerca diventi un'attività oziosa²⁴. Siamo ancora molto lontani, infatti, da quella «socializzazione del processo di riconoscimento di valore»²⁵ che in sé rappresenterebbe l'unico terreno su cui porre le condizioni utili a una vera e propria attività di tutela e di conoscenza dei capitali territoriali.

Un problema di cultura, quindi, sicché la prima strada da percorrere è quella del rapporto con l'intera catena scolastica, dove si formano le generazioni future; la realtà nella quale viviamo non è di certo quella di una scuola che educi alla sensibilità verso il patrimonio culturale²⁶. Da questo punto di vista i PON, in una prospettiva di lungo termine, possono forse rappresentare uno strumento efficace.

Una via che viene spesso auspicata è quella della terza missione. Tuttavia allo stato attuale la terza missione mi sembra più una falla del sistema che una soluzione. Da un lato, infatti, le università contano sulla terza missione per incamerare risorse, senza però offrire al personale docente i mezzi necessari a preparare progetti attrattivi; dall'altro, gli enti territoriali si attendono dalle università prestazioni d'opera gratuite ed anzi chiedono alle università di risolvere i loro problemi di accesso ai finanziamenti. Il risultato è un'inevitabile e poco gradita intersezione con le attività delle libere professioni, nonché un inopportuno intervento delle università in attività che – fino a prova contraria – dovrebbero offrire occasione di lavoro retribuito ai laureati che essa stessa forma.

Tutto questo, è bene aggiungere, in un quadro generale in cui la crescente burocratizzazione e i meccanismi di controllo della qualità creano una pressione insostenibile, talché – va detto – si rischia di passare più tempo a costruire facciate che a operare concretamente.

²³ Cfr. in proposito la presentazione di Marco Milanese a Stagno 2018 e le considerazioni sui valori del paesaggio ligure in Stagno, Tigrino, c.s.

²⁴ Montella 2019, p. 272.

²⁵ Petraroia 2020, pp. 10-11.

²⁶ Cfr. Moscatelli 2015a.

4. *Ricerca scientifica e patrimonio culturale: opportunità di sviluppo per le aree interne*

L'Articolo 9 della *Costituzione recita*: «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione». In questo testo, limpido ed essenziale, è racchiuso il senso dell'impegno di tutti coloro che lavorano con e per il patrimonio culturale. Questo almeno in teoria.

In un intervento del presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi (5 maggio 2003), in occasione della consegna delle medaglie d'oro ai benemeriti della cultura e dell'arte, il capo dello Stato sottolineava che «La stessa connessione tra i due commi dell'articolo 9 è un tratto peculiare: sviluppo, ricerca, cultura, patrimonio formano un tutto inscindibile».

Se ci volgiamo però a guardare i due aspetti ricerca/patrimonio e a verificarne sul campo l'intrinseca complementarità e la reale assunzione dei valori costituzionali che il binomio esprime, spesso restiamo colpiti da risultati mediocri, lontani dai primigeni intendimenti.

Il patrimonio culturale è ormai considerato piuttosto un'industria culturale, che deve rispondere a criteri di efficienza, fattibilità, economicità, profitto²⁷. Il concetto è pienamente condivisibile laddove contribuisca a ripianare alcune incrostate inefficienze e debolezze dei sistemi operativi che talora in passato avevano reso le «*cose d'interesse artistico e storico*» (Legge sulla Tutela n° 1089 del 1 giugno 1939) un "meraviglioso" ma pesante vagone da gestire e sostenere.

E tuttavia il rischio che si corre nel seguire la bussola del mercato – il quale porta con sé il concetto di 'prodotto' – è quello di allontanare di fatto la ricerca scientifica "sul" patrimonio dalle pratiche di valorizzazione "del" patrimonio, compresa la comunicazione, altro pilastro fondamentale nella politica dei "beni culturali"²⁸. Gli esempi che si possono fare sono moltissimi ed è di tutta evidenza l'esiguità di "prodotti" ad alto contenuto scientifico, innovativi e accessibili per la trasmissione del sapere. Il che non deve significare automaticamente "prodotti di nicchia", tanto per restare nel linguaggio mercantile. A causa di una certa bulimia generata nella società dalla giostra continua di eventi mediatici – non sempre necessari – e dalle straripanti offerte turistiche – non sempre consapevoli – il "bene culturale" è diventato troppo spesso un banale e rilucente richiamo, svuotato di contenuto, privato della vera sostanza conoscitiva che solo la competenza disciplinare sa e può garantire. La storia dell'arte, ad esempio, si direbbe in molti casi non pervenuta. Riservata ancora nell'immaginario collettivo alle elucubrazioni di pochi snob autoreferenziali, rinchiusi in esclusivi circoli intellettuali ed accademici, difficilmente viene

²⁷ Cfr. Tarasco 2019 e Manacorda 2020.

²⁸ Data la ricca bibliografia su questi temi, si vedano qui da ultimo Feliciati 2016; Manacorda 2018.

percepita come disciplina indispensabile non solo alla comprensione dell'opera d'arte in sé ma come strumento di conoscenza reale, allargato al contesto e partecipante di altri domini (la storia, l'archeologia, l'architettura o la fisica). Non è questa la sede per entrare nel merito delle patologie che affliggono la storia dell'arte – e gli storici dell'arte – di cui già da tempo si fa autocoscienza²⁹.

Vale la pena invece riportare l'attenzione sul ruolo che le singole discipline, e in particolare quelle cosiddette umanistiche, devono mantenere nel sistema di conservazione, valorizzazione e comunicazione del patrimonio culturale. Un ruolo che i cultori della materia e gli accademici devono presidiare e al contempo rendere aperto, privo di pregiudizi e collaborativo, *in primis* all'interno degli stessi ambiti disciplinari e comunque tra un settore e l'altro, specie tra le scienze "dure" e quelle umanistiche. La sfida è quella di lavorare davvero in sinergia, di accordare gli strumenti per un'interpretazione che offra la migliore esecuzione possibile. Fuor di metafora, la ricerca scientifica e il patrimonio devono restare saldamente uniti, anche e soprattutto quando quest'ultimo lo si voglia mettere a reddito.

Non c'è altro modo per evitare derive pericolose: da un lato l'inutilità e l'ineluttabile oblio della disciplina, sempre meno condivisa e tramandata, dall'altro la perdita della conoscenza, dell'integrità e della memoria del patrimonio.

Nel momento attuale, la crisi economica che il Covid-19 sta portando con sé non nasconde superandole le crisi preesistenti ma anzi le mette in risalto. Uno dei contesti dove l'assommarsi di eventi catastrofici richiama l'urgente intervento di una rete di saperi, coesi e concreti, è l'area gravata dal sisma 2016, ma in generale in quest'ambito possono rientrare tutte le Aree interne. Spopolamento, isolamento, abbandono e degrado del territorio sono i maggiori sintomi di un'assenza di investimenti "nella manutenzione della cultura" che è di antica memoria (Toscano, 1977). La riattivazione e il rilancio economico di questi territori non può non passare per il consistente e diffuso patrimonio culturale, che costituisce l'ossatura più profonda dell'identità collettiva, il legame materiale e immateriale delle comunità con la memoria di una storia condivisa³⁰. Troppo spesso gli edifici storici e le chiese hanno perso il loro contenuto di opere, suppellettili o arredi, destinati a rimanere in giacenza nei depositi di ricovero dove la necessità di salvaguardia li avevano confinati provvisoriamente all'indomani di un terremoto o di un'alluvione. L'opera sradicata dal suo contesto e resa perciò in teoria permanentemente fruibile in modo autonomo, nelle mostre o nelle sale museali, ha comportato in molti casi l'abbandono e il deterioramento dell'edificio per il quale era stata pensata e dove aveva una precisa e riconosciuta funzione, lasciato lentamente deperire dalla mancata manutenzione proprio per l'assenza dell'interesse che lo aveva

²⁹ Pinto, Lanfranconi 2006; Montanari 2011.

³⁰ Si vedano i saggi in Cerquetti, Sánchez-Mesa Martínez, Vitale 2019.

caratterizzato. Insieme al bene materiale si perdono memoria, culto, identità, conoscenza. I luoghi periferici si spogliano, diventano terre desertificate, mentre si lascia sempre più spazio alle grandi aggregazioni, ai fenomeni di sicuro richiamo mediatico e quindi di immediato ritorno economico, all'arte "capolavoro".

L'opportunità che ora si presenta è paradossalmente offerta dai limiti imposti dalla pandemia, dal distanziamento fisico che probabilmente ci condiziona per molto tempo. È l'occasione per investire risorse economiche ed intellettuali nel far emergere le potenzialità di territori che, rimasti spesso fuori dai grandi circuiti di profitto, offrono la ricchezza e la complessità di un tessuto culturale che è contesto autentico, valore identitario della comunità.

Le difficoltà che finora hanno marginalizzato queste aree possono essere almeno in parte superate grazie all'implementazione di tecnologie digitali che il Covid-19 ha accelerato e che sono ormai indispensabili per sostenere la conoscenza e la comunicazione. L'auspicio è che nell'ampia discussione sulle strategie di sviluppo non venga meno la consapevolezza della centralità del patrimonio culturale e della ricerca scientifica quale perno indispensabile per il rilancio morale ed economico dell'Italia.

5. Il "bisogno di storia" ai tempi di Covid-19: il progetto Diario della quarantena

La storia è un bene comune. La sua conoscenza è un principio di democrazia e di uguaglianza tra i cittadini. È un sapere critico non uniforme, non omogeneo, che rifiuta il conformismo e vive nel dialogo [...] Ma nulla di questo può farsi se la storia, come sta avvenendo precipitosamente, viene soffocata già nelle scuole e nelle università, esautorata dal suo ruolo essenziale, rappresentata come una conoscenza residuale, dove reperire al massimo qualche passatempo³¹.

Con queste parole iniziava l'appello per *La storia come bene comune* promosso dallo storico Andrea Giardina, dalla senatrice a vita Liliana Segre e dallo scrittore Andrea Camilleri nel 2019. L'accorato tono del messaggio arrivava in un momento in cui a livello mediatico la comunicazione del passato, soprattutto di quello recente, continuava a rimbalzare sui giornali e sui *social media* in maniera spesso superficiale e poco meditata. Più da vicino, recepiva anche le modifiche all'esame di stato che avevano eliminato la cosiddetta traccia

³¹ *La storia è un bene comune*, appello lanciato nel 2019 da Andrea Giardina, Liliana Segre, Andrea Camilleri. Cfr. <https://www.repubblica.it/robinson/2019/04/25/news/la_storia_e_un_bene_comune_salviamola-224857998/>, 04.09.2020. La sezione di Beni culturali dell'Università di Macerata fu tra le prime ad aderire all'appello e a sostenere l'adesione dell'intero Ateneo di Macerata.

di storia nella prima prova scritta della maturità, invitando dunque il ministero a ritornare su questa decisione. L'appello ha suscitato una forte eco mediatica e non si fa che ripetere che c'è un gran "bisogno di storia" ma di quale storia si parli non sempre risulta evidente e troppo spesso, soprattutto, si continua a sovrapporre i due termini "storia" e "passato" e sfugge invece come la storia non sia altro che un nesso inestricabile tra passato e presente³². Un'occasione di ripensare allo scorrere del tempo ci è stato dato dal Covid-19: improvvisamente ci siamo ritrovati sospesi tra passato, presente e futuro, costretti a vivere in una dimensione al tempo stesso individuale e collettiva: mai come durante i mesi passati ci siamo potuti rendere conto che, come cantava Francesco de Gregori in anni lontani, «la storia siamo noi, [...] nessuno si senta escluso»³³.

Perché l'umanità sente il bisogno di conservare? È questa forse la domanda principale a cui tentano di rispondere tutti coloro che si occupano di beni culturali e di storia. Potremmo fare riferimento a una serie di classici del pensiero che hanno provato a rispondere ma risulterebbe pleonastico. Quello che qui ci interessa sottolineare è come durante l'emergenza sanitaria dei mesi scorsi l'esigenza di conservare la memoria di quanto ognuno di noi stava vivendo sia diventata ancora più pressante. La necessità di condividere e di verbalizzare la propria esperienza ha fatto moltiplicare soprattutto sui *social media* gli spazi di racconto sulla quarantena³⁴. Ovviamente non solo gli storici si sono cimentati in questi racconti – pensiamo anche ai numerosi progetti cinematografici in cantiere³⁵ – ma certamente il contesto ambientale ha fatto ripensare anche agli storici il proprio ruolo come docenti. Un ruolo già fortemente messo in discussione per la difficoltà di trovare nuove modalità didattiche e, per alcuni versi, ridimensionato, ma la cui ridefinizione è oggi ancora più pressante specie in relazione alla dimensione pubblica e civile dello storico. Far dialogare le proprie competenze disciplinari con la propria esperienza di docenti ha significato in questo particolare frangente svolgere anche la funzione di *medium* rispetto alla trasmissione del pensiero di una generazione di giovani che si è trovata a vivere la propria vita da studente durante una pandemia di dimensioni globali.

³² Un libro in corso di pubblicazione che è stato indubbiamente influenzato anche dalla contingenza del momento storico presente è quello di Antonio Trampus, *Mappe del tempo (Il nostro amico tempo)*. Ringrazio l'autore per avermi fatto leggere il dattiloscritto in anteprima.

³³ Francesco de Gregori, *La storia siamo noi*, album *Scacchi e tarocchi*, 1985.

³⁴ Faccio qui riferimento solo a due progetti di ambito "storico": *Storia e storie ai tempi del coronavirus* promosso da *Il Giornale di storia*: <<https://www.giornaledistoria.net/rubriche/storia-e-storie/>>, 04.09.2020; *Storie virali*, a cura di Andrea Carlino e Giovanni Pizza, sul portale Treccani: <http://www.treccani.it/magazine/atlante/speciali/Storie_virali/Storie_virali.html>, 04.09.2020.

³⁵ Basta fare una rapida ricerca su youtube e su google per rendersi conto della quantità di materiali in tal senso. Solo a titolo di esempio si veda il progetto di un gruppo di cineasti bolognesi su cui cfr. *L'Italia in quarantena. Call per un documentario collettivo sullo stile di Gabriele Salvatores*, «Artribune», 20.03.2020 (<https://www.artribune.com/arti-performative/cinema/2020/03/quarantena-il-documentario-collettivo-call/>, 04.09.2020).

Interrogarsi su come dare voce alle ragazze e ai ragazzi che abbiamo sentito assai provati durante i mesi del confinamento è stata un'esigenza di alcuni di noi che si sono naturalmente ritrovati intorno a un progetto nato per iniziativa di Marcello Ravveduto all'interno del suo corso di *Digital Public History* dell'Università di Salerno e che ha portato alla creazione di un sito – *Diario della quarantena*³⁶ – dove sono stati inizialmente raccolti i racconti degli studenti salernitani. Anche io, avevo tentato un esperimento simile con i miei studenti del laboratorio di *Public History per i beni culturali e il turismo* e, di conseguenza, il progetto si è poi allargato alla collaborazione di diverse Università – Macerata, Teramo, Tuscia, Napoli “l'Orientale” – nella convinzione che la scrittura non solo potesse aiutare gli studenti a riflettere sulla propria condizione ma che raccogliere le testimonianze di una generazione, dei loro sentimenti, fosse anche un modo di «creare delle fonti che consentano agli storici del futuro di ricostruirlo avendo consapevolezza non solo del contesto relazionale ma anche dei sentimenti vissuti»³⁷.

Negli ultimi anni si parla molto di storia delle emozioni anche sulla scia del fascino esercitato dalle neuroscienze in ambito storico e storico-artistico³⁸; abbiamo oggi una grande occasione, quella di lavorare su un laboratorio di emozioni condivise ma, al tempo stesso, molto personali, che rappresentano un patrimonio prezioso di memoria. Sappiamo bene che storia e memoria sono concetti complessi e soprattutto non sovrapponibili fra loro, è importante però la consapevolezza che ciò che si raccoglie oggi sarà il patrimonio culturale immateriale del futuro. Come docenti di storia credo che il nostro compito oggi all'interno dell'università e, a maggior ragione, in un corso di Beni culturali sia anche questo.

Riferimenti bibliografici

- Alfieri F. (2015), *Storia e neuroscienze*, «Storica», 63, pp. 67-96.
 Barabási A.L. (2004), *Link. La nuova scienza delle reti*, Einaudi: Torino.
 Barabási A.L. (2016), *Network science*, Cambridge: Cambridge University Press.
 Bauer F., Kaltenböck M. (2012), *Linked Open Data: The Essentials A Quick Start Guide for Decision Makers*, Vienna: Edition mono/monochrom.
 Borgman C.L. (2015), *Big Data, Little Data, No Data. Scholarship in the networked world*, Cambridge (MA): MIT Press.

³⁶ <https://digitalhistoriansunisa.wordpress.com/category/senza-categoria/diario-della-quarantena/?fbclid=IwAR1meUOF2bkE4SgQrlskx2uzxZbAJcLzitg9719SPQ_ll_i_rqXXuMnHQvQ>, 04.09.2020.

³⁷ Ravveduto 2020.

³⁸ Cfr. Alfieri 2015; si rimanda anche all'ormai classico Freedman 2009.

- Brunelli M. (2013), *Archeologi educatori. Attuali tendenze per un'archeologia educativa in Italia, tra Heritage Education e Public Archaeology*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 7, pp. 11-32.
- Capriotti G., Cerquetti M. (2016), *Verso un approccio interdisciplinare alla valorizzazione del patrimonio culturale nei territori periferici. Un possibile approccio interdisciplinare applicato al caso di Mevale di Visso (MC)*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 13, pp. 421-465.
- Carta M. (1999), *L'armatura culturale del territorio. Il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, Milano: FrancoAngeli, 1999 (2° edizione 2002).
- Cerquetti M., Sánchez-Mesa Martínez L.J., Vitale C., eds. (2019), *The management of cultural heritage and landscape in inner areas*, «Il capitale culturale», 19, Macerata: eum.
- Childe V.G. (1962), *Società e conoscenza*, Milano: Mondadori.
- Di Marcantonio G., Valacchi F., a cura di (2018), *Descrivere gli archivi al tempo di RIC*, Atti del convegno (Ancona, 18 ottobre 2017), Macerata: eum.
- Donato F., Gilli E. (2011), *Un approccio "multi-scala" per la gestione del patrimonio culturale italiano*, in «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 2, pp. 197-225.
- Feliciati P., a cura di (2016), *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia*, Atti del convegno di studi in occasione del 5° anno della rivista (Macerata, 5-6 novembre 2015), «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi O5, Macerata: eum.
- Ferretti L.G., Arminio F. (2019), *L'Italia profonda. Dialogo dagli Appennini*, Roma: GOG.
- Freedman D. (2009), *Il potere delle immagini. Il mondo delle figure: reazioni e emozioni del pubblico*, Torino: Einaudi (ed. or.: 1993).
- Manacorda D. (2008), *Lezioni di archeologia*, Roma-Bari: Laterza.
- Manacorda D. (2018), *I beni culturali tra ricerca tutela valorizzazione e gestione*, in *Individuazione e tutela dei beni culturali: problemi di etica, diritto ed economia*, Atti del Convegno (Milano, 7 aprile 2016), a cura di A. Bellini, P. Petraroia, A. Robbiati Bianchi, Milano: Istituto lombardo di scienze e lettere, pp. 41-56.
- Manacorda D. (2020), *Patrimonio culturale, libertà, democrazia. Pensieri sparsi di un archeologo incompetente a proposito di Diritto e gestione dei beni culturali*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 21, pp. 15-57.
- Montanari T. (2011), *A cosa serve Michelangelo?*, Torino: Einaudi.
- Montanari T. (2019), *Com'era e dov'era: la storia dell'arte e la funzione civile del patrimonio culturale*, in *Storia dell'arte e catastrofi*, a cura di C. Belmonte, E. Scirocco, G. Wolf, Venezia: Marsilio, pp. 137-151.

- Montella M. (2019), *Archaeonomics*, in *Archeologia pubblica in Italia*, a cura di M. Nucciotti, C. Bonacchi, C. Moducci, Firenze: Firenze University Press, pp. 267-273.
- Moscatelli U. (2015), *Per piacere a tutti: mediazioni dell'archeologo nel vivere contemporaneo*, VII Congresso Nazionale di Archeologia Medievale (Palazzo Turrisi, Lecce, 9-12 settembre 2015), a cura di P. Arthur, M.L. Imperiale, vol. 1, Firenze: All'Insegna del Giglio, pp. 61-64.
- Petraroia P. (2020), *Editoriale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», 21, pp. 7-14.
- Pinto S., Lanfranconi M. (2006), *Gli storici dell'arte e la peste*, Milano: Electa.
- Raveduto M. (2020), *Generazione Z, Il racconto di una frattura*, «Il Quotidiano del Sud- L'Altravoce dell'Italia», 20 maggio (ripreso in *La congrega letteraria*: <https://m.facebook.com/congregaletterariavietrisulmare/photos/a.1566558573614851/2637730176497680/?type=3&source=57&__tn__=EH-R>, 04.09.2020).
- Stagno A.M. (2018), *Gli spazi dell'archeologia rurale. Risorse ambientali e insediamenti nell'Appennino ligure tra XV e XXI secolo*, Sesto Fiorentino: All'Insegna del Giglio.
- Stagno A.M., Tigrino V. (2020), *Borderline landscapes. Ligurian hillsides and shores between environmental history and archaeology (18th-21st centuries)*, «Annali dell'Istituto Storico Italo-Germanico», 46, in stampa.
- Stortoni E. (2019a), *Heritage Education e Public Archaeology: attività e riflessioni dell'Università di Macerata intorno al patrimonio archeologico di Tifernum Mataurense (Sant'Angelo in Vado – PU)*, in *L'archeologia pubblica prima e dopo l'archeologia pubblica*, a cura di P. Dragoni, M. Cerquetti, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», suppl. 9 (2019), pp. 527-552.
- Stortoni E. (2019b), *Tifernum Mataurense (Sant'Angelo in Vado, PU). Le terme romane*, in *Le terme pubbliche nell'Italia romana (II secolo a.C. – fine IV sec. d.C.). Architettura, Tecnologia e Società*, a cura di M. Medri, A. Pizzo, Atti del Seminario Internazionale di Studio (Roma, 4-5 ottobre 2018), Roma: Roma TrE-Press (Patrimonio Culturale e Territorio, 6), pp. 412-432.
- Stortoni E. (2020), *Sul recente rinvenimento di un'epigrafe onoraria dalle terme romane di Tifernum Mataurense (Sant'Angelo in Vado – PU)*, in *Munera amicitiae. Miscellanea di studi archeologici per Enzo Catani*, a cura di E. Stortoni, Macerata: eum (Economia vs Cultura?, 7), pp. 249-272.
- Stortoni E. (c.s. a), *La romanizzazione dell'alta valle del Metauro tra III e I sec. a.C.: il caso di Tifernum Mataurense*, in *Atti del Convegno Internazionale Roma ed il mondo adriatico. Dalla ricerca archeologica alla pianificazione del territorio* (Macerata, 18-20 maggio 2017), a cura di R. Perna.
- Stortoni E. (c.s. b), *Tifernum Mataurense (Sant'Angelo in Vado – PU) in età tardo-antica e post-antica*, in *Atti del I Convegno di Archeologia medievale*

- nelle Marche* (Macerata, 9-11 maggio 2019), a cura di U. Moscatelli, D. Sacco.
- Tavosanis M. (2018), *Lingue e intelligenza artificiale*, Roma: Carocci.
- Toscano B., a cura di (1977), *L'Umbria. Manuali per il territorio*. 1. *La Valnerina, il Nursino, il Casciano*, Roma: Edindustria.
- Tarasco A.L. (2019), *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Bari: Laterza.
- Vitali S. (2008), *Context is everything: sharing knowledge among archives, libraries and museums*, in «LatvijasArhīvi», n. 3, 2008, pp. 32-34.
- Volpe G. (2020a), *Archeologia pubblica. Metodi, tecniche, esperienze*, Roma: Carocci Editore.
- Volpe G. (2020b), *Uscire dall'emergenza sanitaria causata dal COVID-19 non deve far venire meno le esigenze della tutela, della ricerca e del restauro. Ecco le opinioni in proposito di Francesco di Gennaro, Giuliano Volpe e Paolo Pastorello*, «Archeo», 424, pp. 20-21.
- Weatherall J.O. (2017), *La fisica del nulla. La strana storia dello spazio vuoto*, ed. it., Torino: Bollati Boringhieri.

The Cultural Heritage – Territorial Capital nexus: theory and empirics*

Roberto Camagni*, Roberta Capello**, Silvia Cerisola***, Elisa Panzera****

Abstract

The potential role of cultural heritage in local development has been extensively recognized, both at the academic and institutional level. Its conservation and valorization, however, have been at the center of a lively debate between those who see preservation policies as a mere moral duty and those who see them as part of a wider forward-looking strategy to support economic evolution and performance. This is especially the case now,

* Roberto Camagni, Emeritus Professor, Politecnico di Milano, Department of Architecture, Built Environment and Construction Engineering, Piazza Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano, e-mail: roberto.camagni@polimi.it.

** Roberta Capello, Full Professor of Applied economics, Politecnico di Milano, Department of Architecture, Built Environment and Construction Engineering, Piazza Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano, e-mail: roberta.capello@polimi.it.

*** Silvia Cerisola, Assistant Professor, Politecnico di Milano, Department of Architecture, Built Environment and Construction Engineering, Piazza Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano, e-mail: silvia.cerisola@polimi.it.

**** Elisa Panzera, PhD Student, Politecnico di Milano, Department of Architecture, Built Environment and Construction Engineering, Piazza Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano, e-mail: elisa.panzera@polimi.it.

with the Covid-19 pandemic casting additional doubts on the most effective schemes to face and overcome the current crisis. Within this context, the present paper aims at discussing the relationship between cultural heritage and local development in an original manner. Overcoming the traditional idea that the linkage takes place merely through touristic activities, this work puts forward the idea that Cultural Heritage represents one of the multiple elements of what is called “territorial capital” (TC), i.e. the set of territorial assets – material and immaterial, public and private, cognitive and relational – that generates endogenous development. The effects of Cultural Heritage on local development stem from its interaction with the other elements of TC, and in particular from the intermediation of intangible territorial elements like creativity, identity and quality of governance. The paper explains the reasons for such linkages and provides empirical evidence in this sense.

Il ruolo potenzialmente ricoperto dal patrimonio culturale nell’influenzare lo sviluppo economico locale è stato ampiamente riconosciuto sia a livello accademico che istituzionale. Tuttavia, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale sono al centro di un vivo dibattito tra coloro che considerano le politiche di conservazione come mero dovere morale e coloro che invece riconoscono tale attività all’interno di una più ampia e lungimirante strategia a supporto delle dinamiche di sviluppo economico. La pandemia di Covid-19 ha insinuato ulteriori dubbi riguardo le strategie più efficaci per affrontare e superare l’attuale crisi. Il lavoro proposto in questo articolo ha l’obiettivo, all’interno di questo contesto, di discutere il legame tra patrimonio culturale e sviluppo locale proponendo un approccio originale. Superando la tradizionale idea secondo cui tale legame si concretizza esclusivamente attraverso le attività turistiche, il nostro lavoro suggerisce l’idea di patrimonio culturale come uno dei molteplici elementi facenti parte del cosiddetto “capitale territoriale” e cioè quell’insieme di elementi territoriali – materiali e immateriali, pubblici e privati, cognitivi e relazionali – che genera sviluppo endogeno. Gli effetti del patrimonio culturale sullo sviluppo locale derivano dalle sue interazioni con gli altri elementi di capitale territoriale, e in modo particolare dalla mediazione di elementi territoriali intangibili quali la creatività, l’identità e la qualità della governance locale. L’articolo spiega le ragioni di questi legami e ne fornisce una corrispondente evidenza empirica.

1. *Introduction*

The relevant role of cultural heritage for individuals, communities, countries and supranational identities seems to be nowadays fully recognized. Several beneficial effects are associated with the presence of cultural heritage such as societal cohesion, individual well-being and knowledge creation among others.

The economic spillovers deriving from the presence of heritage have also been increasingly acknowledged. Citing from the report *Getting Cultural Heritage to Work for Europe* «cultural heritage must be seen as a special but integral component in the production of the European GDP and innovation, its growth process, competitiveness and in the welfare of European society»¹.

¹ European Commission 2015.

However, cultural heritage often suffers from scarce political priority, lack of available resources for conservation and preservation or poor management strategies. The Covid-19 pandemic further exacerbated these issues. Due to a severe socio-economic crisis and a substantial change in individuals' habits driven by the pandemic, cultural assets and services face a challenging and uncertain situation.

Recognizing – and empirically proving – the potential role of cultural heritage as a catalyst for local socio-economic development may be useful in this context, especially because it could, *inter alia*, represent a viable support to community resilience and a contribution to overcome the current crisis at the local level. In fact, if the endowment of cultural heritage favors and benefits economic evolution, its preservation and valorization – rather than being a mere moral duty – develops into a wise and forward-looking strategy for local development².

The main channel through which this favorable effect is supposed to take place is the touristic one. Although undeniably relevant, the main idea in this work is different: (cultural) tourism is not the only way in which tangible cultural heritage can affect the local performance as there can be some more intangible and sophisticated mechanisms at play. As pointed out by Della Torre, it is fundamental to understand that Cultural Heritage is a relevant driver of curiosity, of the capability to doubt, to learn and to innovate³ and consequently can represent a crucial enhancer of development in the cultural, social and economic domains.

According to this perspective, the present work aims at discussing the nexus between cultural heritage and local economic development with the aim to go beyond the direct effect of tourism. The main idea is that Cultural Heritage interacts and operates synergistically with all the other tangible and intangible local growth assets, recently synthesized in the concept of *territorial capital*⁴, generating relevant – and more interesting – indirect effects on economic development.

Cultural heritage is not neutral to the territorial environment in which it is located: it represents an integral element of territorial capital and, as such, it might be able to influence local economic dynamics⁵. It shapes cultural and psychological attitudes of local communities; represents an important component of local social and identitarian capital; enhances creativity of the local intellectual and artistic *milieu*. In synthesis, cultural heritage enriches the different typologies of mainly immaterial capital. In turn, territorial capital influences and determines competitiveness and development potential of places.

² e.g. Bowitz, Ibenholdt 2009; Ashworth 2013; European Commission 2015.

³ Della Torre 2010.

⁴ Camagni 2008, 2019.

⁵ Capello, Perucca 2017.

Therefore, we believe that the full potential of cultural heritage as a catalyst for development is reached through synergies with the other elements of territorial capital, particularly its intangible and soft components, creativity and identity above all. The positive role of cultural heritage on development is mediated and reinforced by the presence of these last two components, analyzed in depth in this work, together with the other, more general, components such as human capital, efficient administration and good governance styles. By emphasising the inspirational role played by tangible cultural heritage on local creativity and the psychologically cohesive role on local identity and sense of belonging, cultural heritage acts on economic performance through the generation of original ideas and solidarity.

The paper is structured as follows: Section 2 presents the theoretical framework for territorial capital and the role of tangible cultural heritage, creativity and identity within it; Section 3 highlights the different intangible channels through which cultural heritage shows economic spillovers; Section 4 and Section 5 are respectively dedicated to creativity and identity and discuss definitions, measurement issues and empirical results on their relationship with cultural heritage and local development. Finally, Section 6 concludes.

2. The territorial capital concept and its relationship with cultural capital

The relatively new concept of territorial capital refers to all geographically-bounded assets of a territorial nature – natural or artificial, material or immaterial, cognitive, social, cultural or identitarian – on which the competitiveness potential of regions and places reposes⁶. It finds its theoretical sources in the convergence of two main streams of literature: on the one hand the formalized approaches of the long tradition of supply-based explanations of growth, emphasizing the role of capital, labour, local resources and infrastructure; on the other hand the theoretical heritage of the endogenous development literature – industrial districts, *milieux innovateurs*, local production systems – which directed regional scholars' attention to intangible, atmosphere-type, local synergy and governance factors – what in the last two decades were re-interpreted in the form of social capital, relational capital, knowledge assets and quality of institutions.

The result of this convergence is twofold. On the classificatory side, the set of assets and production factors is widened and encompasses side-by-side traditional tangible factors and new intangible ones, of a mainly relational nature. This allows the construction of a tentatively comprehensive taxonomy of the different elements of territorial capital, crossing the two dimensions of materiality (material, immaterial and mixed goods) and rivalry (private goods,

⁶ Camagni 2008, 2019.

public goods and impure public goods or collective goods) (Tab. 1). Nine categories of territorial capital assets emerge, each of them presenting its own specific laws of accumulation, de-cumulation, inter-generational transfer and possibly re-use.

On the technical and methodological side, the increasing availability of data on these different categories of territorial capital allows the construction of spatial production functions with heterogeneous capital assets, where the non-material terms explain the “residual” with respect to traditional, material production factors. This residual, which emerges thanks to increases in efficiency and productivity of the single factors as a consequence of their interactions in space, might be called the “*territorial relational surplus*”. It plays, in a spatial dimension, the same role that ‘technical progress’ plays in a time dimension, shifting the curve of marginal productivity of factors upward⁷.

Observing the full taxonomy at a glance, we see more traditional, well-known elements at each corner of the Table: material public goods (*a*), private fixed capital stock (*c*), human capital (*f*) and social capital (*d*). On the other hand, in the internal cross, we see rather new and more interesting elements, which generally require more complex governance styles: impure public goods, subject to congestion and opportunistic behaviour (“the tragedy of commons”) and “club goods” (bringing advantage only to the members of the club) (*b*); relational capital, represented by voluntary, inter-individual cooperation links (*e*); formalized cooperation networks in private/public partnerships and governance institutions (*h*); private relational know-how (*i*); agglomeration economies and accessibility/connectivity (*g*).

Subject to availability of reliable data at the regional level (regions, provinces or metro areas) – something that is increasingly assured at the European scale for immaterial goods thanks to the European Value Surveys – it is possible to build territorial production functions and to run advanced econometric analyses⁸ in order to define in a quantitative way the contribution to development of each element of territorial capital and to pinpoint the synergy effects among couples of elements. This last possibility proved to be particularly interesting for the interpretation of the role of immaterial elements, which lies in the enhancement of the efficiency of material elements of TC⁹.

Due to the specific aims of this work, which focuses on the economic role of cultural heritage, its different forms were included into the former drafts of Tab. 1. In fact, cultural heritage represents a localised – and therefore “territorial” –

⁷ Camagni 2019.

⁸ The MASST Model – Macroeconomic, Sectoral Social and Territorial econometric model, built by the Regional and Urban Economics Group of Politecnico di Milano increasingly utilises the concept of TC in its successive drafts for the forecast (or, better, conditional quantitative foresight) on European regional development. See, Capello 2007; Capello *et al.* 2011; Capello *et al.*, 2017; Capello, Caragliu 2020.

⁹ See: Perucca 2014; Capello, Caragliu, Nijkamp 2011; Capello, Perucca 2017.

Rivalry	High rivalry	<u>Private fixed capital stock</u> Pecuniary externalities (hard) Toll goods (excludab.) c	<u>Private relational know-how in:</u> - firms' external linkages - transfer of R&D results - university spin-offs i	<u>Human capital:</u> - entrepreneurship - creativity - private know-how Pecuniary externalities (soft) f
	(private goods)			
	(club goods)	<u>Proprietary networks</u> <u>Collective goods</u> (commons): - landscape (rur./urb.) - cultural heritage ("ensembles": historical centres) b	<u>Cooperation networks:</u> - strategic alliances in R&D and knowledge - p/p partnerships in large develp. schemes <u>Quality of institutions</u> <u>Governance on land and cultural resoruces</u> h	<u>Relational capital (associationism):</u> - cooperation capability - collective action capability - collective competencies - Identity e
	(impure public goods)			
	(public goods)	Resources: - natural cultural (punctual) Social overhead capital: - infrastructure a	<u>Accessib./Connectivity</u> <u>Agglomeration and district economies</u> <u>Local receptivity: enhancing conditions</u> <u>Agencies for R&D</u> <u>transfer/transcoding</u> g	<u>Social capital (civiness):</u> - institutions - behavioural models, values - trust, reciprocity - reputation d
	Low rivalry			
		Tangible goods (hard)	Mixed goods (hard + soft)	Intangible goods (soft)
		Materiality		

Tab. 1. A theoretical taxonomy of the components of territorial capital (*Source*: adapted from Camagni 2019)

capital; similarly to all capital goods it is accumulated and maintained at a cost, including the opportunity cost of renouncing to short-termism in its use and to opportunistic behaviour; supplies a repeated service in the form of flows of utility, profit and (land) rents; is subject to depletion and decay.

Single elements of material cultural heritage, such as single monuments or museums, belong to the class of public goods. On the other hand, the set of elements, both public and private, that together constitute a well defined "ensemble", such as an historic urban centre, are classified with impure public goods, as they are subject to opportunistic behaviour by single owners and to congestion effects. The appropriate management of these complex goods cannot refer only to strict regulations but at the same time has to resort to incentives, moral suasion, public-private agreements or, even more interestingly, to community action – something which is more easily achieved in the case of small communities¹⁰.

In the process of local development, the presence of cultural heritage determines, as already said, direct growth effect through the attraction of tourism. But, at the same time, its presence involves multiple and complex

¹⁰ Ostrom 1998.

processes of interaction and synergy with many other elements of local territorial capital, and, through this indirect pathway, determines different extra-effects on economic development. On the one hand in fact, the coexistence of material cultural heritage with other local territorial capital elements – such as accessibility, entrepreneurship, good local governance of public services, etc. – enhances the efficiency and the quality of the overall tourism services, boosting local incomes. On the other hand, and more interestingly from a scientific point of view, the presence of cultural heritage is supposed to impact on many immaterial elements of the local context and atmosphere, on a mainly psychological and cultural dimension. Attitudes of open-mindedness, hospitality, curiosity, cosmopolitanism; diffused sense of belonging and pride about local cultural and social traditions; sensibility, (good) taste and love of beauty, artistic and scientific creativity, general education of people and knowledge; all these elements find a favourable environment for their flourishing in heritage-rich local contexts and, on their turn, can become the drivers of new forms of (qualified) development.

This last logical pathway is analysed here in depth, with special attention on the role of two main elements: **creativity** and **(local) identity**, two special forms of immaterial territorial capital, indicated in bold in Tab. 1, which are supposed to act as intermediary factors in the cultural heritage – development link.

3. Cultural heritage and intangible elements of territorial capital: synergies and economic spillovers

As an integral element of territorial capital, cultural heritage constantly interacts with the territories in which it is located, their individuals, communities, environments and, more generally, their founding dynamics. Both tangible and intangible forms of heritage serve as a trans-generational link representing a vehicle for collective memory to be passed down. Cultural heritage is an instrument for gaining a broader knowledge of the world we live in and for promoting historic awareness and ethic of citizenship¹¹. In other words, cultural heritage influences and is influenced by several aspects of communities and places.

Aiming at providing a comprehensive method to assess the multiple relationships that cultural heritage entertains with the territories that host it, the European report *Cultural Heritage Counts for Europe* (CHCfE, 2015) presents an holistic approach including four domains of impact and interaction between heritage and sustainable development: economic, social, environmental and cultural. Rather than being independent, these four areas interact with each other creating intersections and crossings. The main idea underlying this

¹¹ Settis 2015.

	ECONOMIC	SOCIAL	CULTURAL	ENVIRONMENTAL
IMAGE AND SYMBOLS CREATION			X	
VISUAL ATTRACTIVENESS			X	
ARCHITECTURAL LANGUAGE			X	
CREATIVITY AND INNOVATION	O		X	
SENSE OF PLACE	O	X	X	X
CULTURAL LANDSCAPE	O		X	X
REDUCING URBAN SPRAWL				X
PRESERVING EMBODIED ENERGY				X
LIFECYCLE PROLONGATION				X
EDUCATION	X	X	X	
SKILLS	X	X	X	
KNOWLEDGE	X	X	X	
CREATION OF IDENTITY	O	X	X	
REGIONAL ATTRACTIVENESS	X		X	X
SOCIAL COHESION	O	X		
COMMUNITY PARTICIPATION	O	X		
CONTINUITY OF SOCIAL LIFE		X		
PLACE BRANDING	X	X		
LABOUR MARKET	X	X	X	
REGIONAL COMPETITIVENESS	X	X	X	X
REAL ESTATE MARKET	X			
GROSS VALUE ADDED	X			
RETURN ON INVESTMENT	X			
TAX INCOME	X			
HOUSING STOCK MANAGEMENT	X			X

Tab. 2. Potential areas of cultural heritage impact (*Source*: Authors' elaboration on CHCfE 2015. "X" areas introduced by CHCfE, "O" areas added by these authors)

perspective stems from the recognition of heritage as a fundamental element contributing to local sustainable development in its broader sense. Tab. 2 shows the four-domain approach proposed in the report.

Focusing on the economic domain, several transmission mechanisms through which heritage interacts with economic dynamics are mentioned. Some of them exclusively relate to economy, while some others are also linked to the social, strictly cultural, or environmental dimensions.

Overall, both the public debate and the academic community have recognized, identified and tried to measure the economic effects deriving from the presence of cultural heritage, the main channels so far discussed by the literature being basically represented by the elements identified by the CHCfE report in Tab. 2 (and marked with "X"). As evident, the economic domain is mainly related to mechanisms linked to monetary flows (i.e. return on investment, real estate market, gross value added). However, non-monetary flows are also considered in terms of occupation generated by cultural activities, place branding or regional competitiveness and attractiveness.

Although these transmission channels are certainly relevant, we believe that also from synergies between cultural heritage and other – more intangible in nature – socio-cultural elements of territorial capital (marked with “O” in Tab. 2 and explored within the present paper) positive economic consequences might emerge.

Our feeling is in fact that the convincing message conveyed by the CHCfE report overlooks however the economic effects of characteristics of society such as creativity, sense of place, territorial identity, social cohesion and community participation (or implicitly implies the impossibility of any economic measurement).

What is more, we propose the idea that the endowment of certain elements of territorial capital can reinforce and/or mediate the role that cultural heritage plays in socio-economic development. A similar perspective has been proposed by Capello and Perucca¹² that focused on the effects of local cultural environment in fostering the economic return of tangible cultural assets. Adopting an innovative approach, they proposed – and empirically tested – the idea that the nexus between built heritage and local economic dynamics is not place-neutral. In fact, the endowment of intangible cultural assets (e.g. social cultural values, individual cultural attitudes, sense of identification with cultural symbols or institutional behaviors related to culture) affect the potential of built heritage as a catalyst for local development. In other words, «the role of tangible elements of cultural capital on economic growth is reinforced when they are embedded in specific cultural environments»¹³.

We extend here the reasoning to include other intangible elements of territorial capital, namely creativity (box *f* in Tab. 1) and identity (box *e* in Tab. 1). The CHCfE report (Tab. 2) does not deny the importance of the identification to a place and creativity, however these associations seem to produce effects on the social and cultural domains only. We instead strongly believe that synergies and interactions between cultural heritage, creativity and identity contribute to local economic development as well. Without the presence of certain soft or intangible territorial conditions, in fact, tangible assets may play only a limited role in socio-economic dynamics.

In particular, we do analyze creativity and identity as the soft elements of territorial capital that, combined with cultural heritage, foster local economic development. Several reasons support this choice.

Firstly, while the role of human capital and relational capital in economic development have widely engaged the scholars' interest¹⁴, creativity and identity,

¹² Capello, Perucca 2017.

¹³ *Ibidem*, p. 110.

¹⁴ For human capital see, among many others, Lucas 1988; Barro 2001; Dakhli, De Clercq 2004; Rodriguez-Pose, Crescenzi 2008. For the relational capital, see the literature on the *milieu innovateur* theory, namely Aydalot 1986; Aydalot, Keeble 1988; Camagni 1991; Id. 1995; Maillat *et al.* 1993.

respectively belonging to the same boxes as human and relational capital in Tab. 1, have been explored to a lower extent by the economic literature.

Secondly, both creativity and identity can build specific territorial conditions potentially able to influence economic dynamics, thus providing the environmental pre-conditions for the prosperity of local areas.

A creativity-rich environment, for instance, reflects strong inclinations to innovation and generation of original ideas. Besides, a more creative place might find fresh ways to manage built heritage, acknowledging its full potential. A virtuous cycle according to which cultural heritage inspires creativity and creativity valorizes heritage can thus emerge and generate positive economic consequences. In this sense, the peculiar local creative environment could work as a catalyzer of the positive impact cultural heritage may have on economic development.

Likewise, identification and attachment to places benefit the productivity of a community through the presence of collective and cooperative behaviors stemming from the recognition of a certain correspondence between private and public interests. Furthermore, if the role of cultural heritage as a source of new knowledge and recognition of other cultures is fully appreciated, the presence of multiple territorial identities makes places more fluid, future-oriented, open-minded and capable of change, positively influencing economic dynamics. An environment in which a cooperative approach instilled by territorial identity is present will be more likely interested in preserving and managing well its cultural heritage endowment.

The following sections (Section 4 and Section 5) will be dedicated at respectively explaining the proposed definitions and measures of creativity and territorial identity and at presenting the empirical results on their role within the cultural heritage – development nexus.

4. Cultural heritage and local development: the mediating role of creativity

4.1 Creativity: definition and measurement

Defining creativity is one of the most challenging issues within the study of its role in the territorial context and of its effect on local development. In fact, several disciplines in recent times have approached this particular topic. Psychology, philosophy, urban studies, design, architecture and economics have all addressed the subject, each bringing in its own perspective.

Overall, the concept is extremely fuzzy and difficult to grasp. Some existing definitions are based on the *content* of creativity and see it in the ability to

synthesize¹⁵, in problem finding and problem solving¹⁶ or in the capability to sustain the continuity of the process of knowledge creation¹⁷. Some other definitions focus instead on the *outcome (or product)* of creativity, highlighting the importance of *novelty* in determining its notion. According to UNCTAD for instance, it is «the use of ideas to produce new ideas»¹⁸ while several other authors – especially within the psychology field – also stress the relevance of *usefulness* in a creative product¹⁹. Finally, many works consider creativity as a *process*²⁰ related to discovery, innovation and links between old and new ideas.

In addition, the available literature on the topic has started to recognize the existence of different types of creativity²¹. While the concept was in fact initially exclusively linked to the artistic domain, it is nowadays widely acknowledged that creativity blossoms and develops in many more fields.

The recognition of the presence of different kinds of creativity also allows to reason on their potential joint role. This interpretation can be partially based on the literature on *recombination*, in terms of reconfiguring old ideas into new ones²², and much more on the strand of works highlighting the role of *synergy* between diverse sorts of creativity²³. In particular, Camagni – based on Andersson *et al.*'s «cosmo-creativity» – referred to «mental cross-fertilization» across different disciplines, also stressing the importance of cooperation and social interaction²⁴.

In this work, creativity is defined as *ideation based on local talents. Such talents can be of different types*, namely:

- artistic creativity (art/culture based, involving imagination and mainly expressed through text, sound, dance and images)²⁵;
- scientific creativity (science-based, involving curiosity and willingness to make new connections in problem solving)²⁶, and
- economic creativity (related to entrepreneurial skills and expressed mainly through new business ideas).

Each local area is characterized by a particular combination of creative talents, which can interplay at the territorial level, generating different types of local creative specialization (Fig. 1). This work stresses in fact the importance of *synergy* between different types of creativity – presented in Fig. 1 in the

¹⁵ Florida 2002.

¹⁶ Santagata 2002.

¹⁷ Cappellin 2009, p. 80.

¹⁸ UNCTAD 2010, p. 4.

¹⁹ e.g. Simon 1985; Id. 2001; Sternberg, Lubart 1999; Simonton 2000.

²⁰ e.g. Pratt 2004; KEA 2006; Landry 2008.

²¹ e.g. Howkins 2007; UNCTAD 2010.

²² e.g. Weitzman 1998; Fleming 2001; Singh, Fleming 2010.

²³ e.g. KEA 2009, p. 114.

²⁴ Andersson *et al.* 1993; Camagni 2011, p. 187.

²⁵ See also UNCTAD 2010.

²⁶ *Ibidem.*

interaction of the three spheres – since it is how the most original and innovative ideas are generated²⁷. This mechanism can be seen indeed as a trigger and an enhancer of local economic development.

Being very difficult to define, creativity is of course extremely hard to measure, too. In the existing literature there are in fact two main approaches to the measurement of this intangible and elusive concept: the *creative industries* approach and the *occupational* approach²⁸. The first relies on the identification of so-called “creative sectors” and then measures their employment and/or value added, while the second – which can be originally attributed to Richard Florida – focuses on the creativity embedded in the tasks performed by a “creative class”.

Both approaches present in fact some weaknesses, the *creative industries* one also including people who do not perform creative tasks and the *occupational* one, although able to discern “creative people”, often encompassing too many workers. In addition, both methods are based on an *ex ante* (and somehow discretionary) selection of what sectors or occupations can be deemed creative.

Since the *occupational* approach to the measurement of creativity in fact overcomes some of the limits of the industrial approach, the first is here taken into account as the starting point for quantifying artistic and scientific creativity, also trying to include some sectoral considerations. Drawing on Italian Census data, indeed, *artistic creativity* is measured as the share of people performing creative tasks in artistic sectors and *scientific creativity* as the share of people performing creative tasks in scientific sectors. Finally, *economic creativity* is measured as trademarks applications *per capita*, being trademarks an expression of new and original business ideas.

Exploiting this measurement method, and with reference to the conceptual framework proposed in Fig. 1, in a previous work the Italian provinces (NUTS3 level) were classified according to their particular creative specialization, as shown in Fig. 2.

Given the approach to the definition and measurement of creativity explained above, the next section will explore in greater depth the mechanism through which creativity can work as a catalyzer of the effect of tangible cultural heritage on local development and will present the econometric evidence obtained in some previous works about such relationship.

4.2 *From cultural heritage to development through creativity*

Creativity is intrinsically linked to the territory where it germinates and develops, being importantly determined by the surrounding social and historical

²⁷ A report by the European University Association (EUA 2007) on Creativity in higher education also stresses how a combination of disciplines is favourable to creativity.

²⁸ For a measurement method that tries to consider both perspective the reader can refer to European Commission 2016.

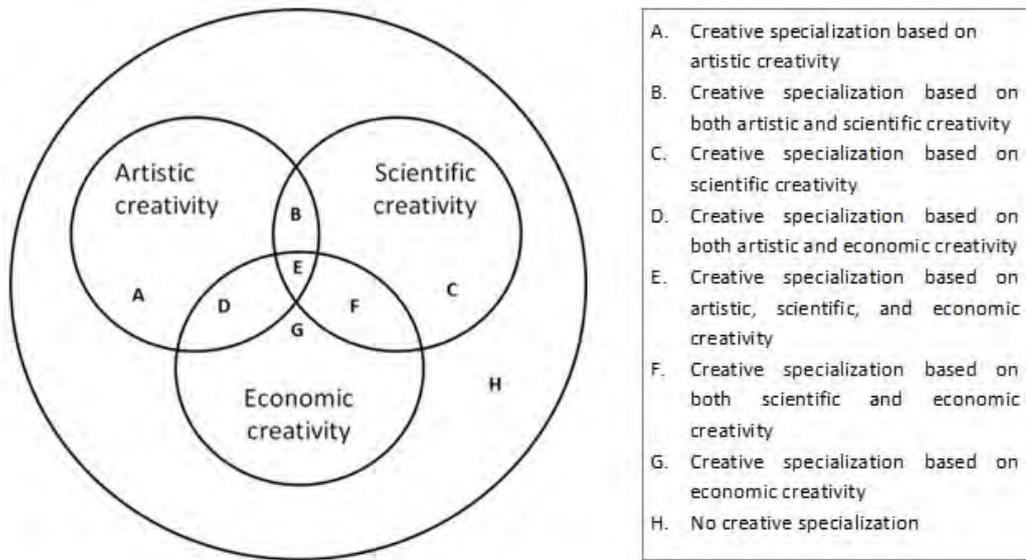


Fig. 1. A visual representation of possible combinations of creativity endowments in a local area (Source: Cerisola 2018a)

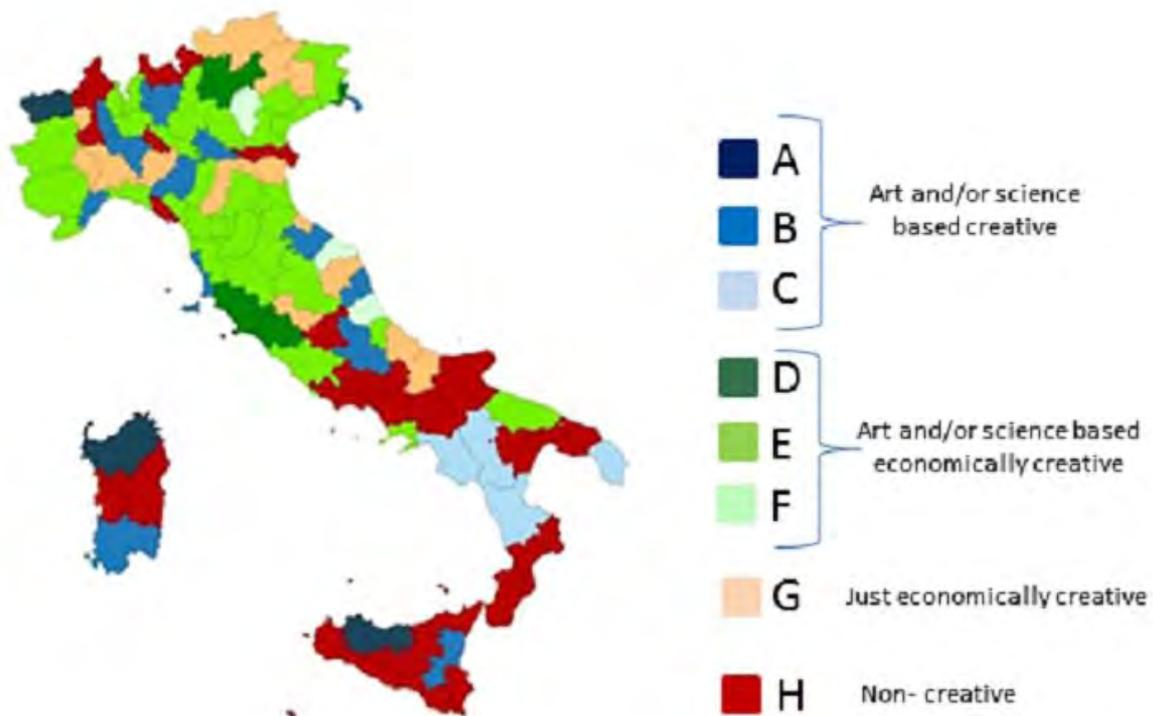


Fig. 2. Patterns of creative specialization: distribution of Italian provinces in 2011 (Source: Cerisola 2018b)

milieu. The creative capacity of a place is in fact shaped by its history, its culture, its physical setting and its overall tangible and intangible characteristics²⁹. However, one additional element that enriches local creativity is the presence of cultural heritage. Through its *existence* (heritage is valuable simply because it exists) and *aesthetic* (referred to the visual qualities of heritage) values³⁰, it *inspires* (and therefore positively affects) local creativity, according to the idea that the physical environment deeply affects our thoughts and feelings³¹. Such richness of creative and inspiring ideas exerts its positive effects on local development³².

Such cause-effect chain was econometrically proved in the case of Italian provinces³³: tangible cultural heritage seems to be not only an important determinant of artistic creativity – as could be easily anticipated – but also of scientific creativity, through its capacity to trigger critical thinking and new and innovative ideas. Moreover, as expected, creativity acts indeed as a mediator (catalyzer) between cultural heritage and economic development, affecting how smoothly the inspiring presence of tangible cultural heritage can translate into regional performance, when it manifests itself through its synergetic interactions between the different types of creativity.

The presence of cultural heritage, hence, indirectly and positively affects regional development through its decisive role in shaping artistic and scientific creativities and thus the local creative specialization in Italian provinces.

5. *Cultural heritage and local development: the reinforcing role of territorial identity*

5.1 *Territorial Identity: definition and measurement*

As it is true for creativity (see Section 4) defining identity is a challenging and ambitious endeavor taken over by a multiplicity of disciplines. Identity can in fact be related to individuals, collectivities, societies, territories and political systems. It is plural, manifold and elusive and multiple identities can coexist. Furthermore, we cannot refer to identity as something given, fixed or

²⁹ see Landry 2011.

³⁰ See Throsby 2001; Mason 2002.

³¹ Csikszentmihalyi 1996.

³² Cerisola 2019a.

³³ Cerisola 2019b. Cultural heritage was measured in terms of number of units of tangible cultural heritage per square km (data from the *Carta del Rischio*, provided by the Italian Ministry of Cultural Heritage, Cultural Activities and Tourism), while regional economic development was measured as employment growth. The empirical results described in this section are reported in Annex 1.

unchangeable but rather as a social construct and as an abstraction through which different elements are combined and unified and others are ruled out³⁴.

The main focus of our work is targeted to *territorial identity* defined as the identification of people with the territorial unit(s) they live in. More specifically, territorial identity concerns identification with the social territorial system including people, traditions, culture and landscape and it embraces emotional links between the inhabitants and the territory³⁵. A bare physical geographic area is not enough to instill territorial identity which instead involves territorial consciousness and emotional ties between the inhabitants and their spatial context.

Two fundamental elements need to coexist to feed feelings of territorial identification and attachment: similarity and solidarity³⁶. Similarity is related to shared geographical borders, historical memories, common institutional and economic frameworks. Similarity represents the necessary objective conditions on which territorial identities might arise. To complete the process of territorial identity formation, inhabitants characterized by territorial similarity need to feel solidarity towards the others and their community. Solidarity mainly takes place when individual and collective interests overlap to a certain extent originating reciprocity and supportive mutually beneficial behaviors.

The same two elements of similarity and solidarity might refer to different territorial levels (e.g. the neighborhood, the city, the region, the nation, the European Union). Therefore, multiple territorial identities are nested within each other and geographical or physical borders appear as porous lines rather than clear division lines. Multiple political and cultural identities overlap in the same territory resulting in complex configurations and compositions³⁷. It can be argued that inhabitants entertain relationships and interactions at various territorial levels. These interactions can be referred to as founding networks which may have multiple spatial reach (e.g. local, national, European).

Taking into considerations the previous mentioned complexities, a taxonomy is proposed in the attempt of classifying different ways in which territorial identity(ies) might occur (Fig. 3). The taxonomy has been built combining the two founding elements of identity – similarity and solidarity – with the potentially multiple spatial reach of the founding networks.

Four modes of occurrence of territorial identity have been identified:

- a) *Individualistic localism*: the inhabitants of these territories are characterized by objective similarities only resulting from living in the same place and sharing geographic borders, institutional frameworks, economic regulations or formal norms and duties. Without solidarity

³⁴ Paasi 2002; Fearon 1999.

³⁵ Raagma 2002.

³⁶ Capello 2018.

³⁷ Prokkola *et al.* 2015; Fligstein *et al.* 2012; Diez Medrano, Gutierrez 2001.

territorial identity is not active and individuals or group solely coexist without forming an actual collectivity. Besides, the already weak perception of sameness and sharing does not cross the local frontiers.

- b) *Parochial localism*: a strong and active territorial identity is present in this category. The inhabitants form an actual community, share common interests and feel loyalty to the place they live in. However, the exclusively local reach of the founding networks results in a closed community in which space for inclusion is limited.
- c) *Place-less cosmopolitanism*: sense of belonging to the place is very low in this category and togetherness or loyalty feelings are absent. As opposed to category a) though, simultaneously local and European spatial reach of the founding networks makes this category more permeable and open to supranational and global dynamics.
- d) *Inclusive cosmopolitanism*: similarity and solidarity coexist in this category together with a simultaneously local and European spatial reach of founding networks. Territories experiencing this type of category benefits from full activation and potential of territorial identities.

As in the case of creativity, being territorial identity an intangible asset of territorial capital, it is remarkably difficult to measure. We exploited Eurobarometer data to assign to each European region one out of the four identified categories of territorial identity³⁸. More specifically, as a measure for founding elements of identity individuals answering “*Solidarity, support for others*” to the following question “*In the following list, which are the three most important values for you personally?*” have been taken into account. For the spatial reach of founding networks, answers to a question related to the feeling of EU citizenship have been considered (*You feel you are a citizen of the EU. Answer: 1 – No, definitely not; 2 – No, not really; 3 – Yes, to some extent; 4 – Yes, definitely*).

The following figure (Fig. 4) shows a map of the European regions classified according to their specific territorial identity category.

5.2 *Cultural heritage, territorial identity and socio-economic development*

As highlighted in Section 2, territorial identity is a relevant element of territorial capital and it is mainly related to relational capital. Where a full expression of territorial identity is present, territories are imbued with cooperation capabilities, mutually beneficial reciprocal behaviors and collective competencies. Cultural heritage represents an essential element of territorial capital as well, being an expression of collective memory and inextricably linked with narratives, images and identity of places.

³⁸ Eurobarometer numbers: 87.3, 88.3, 89.1, 90.3.

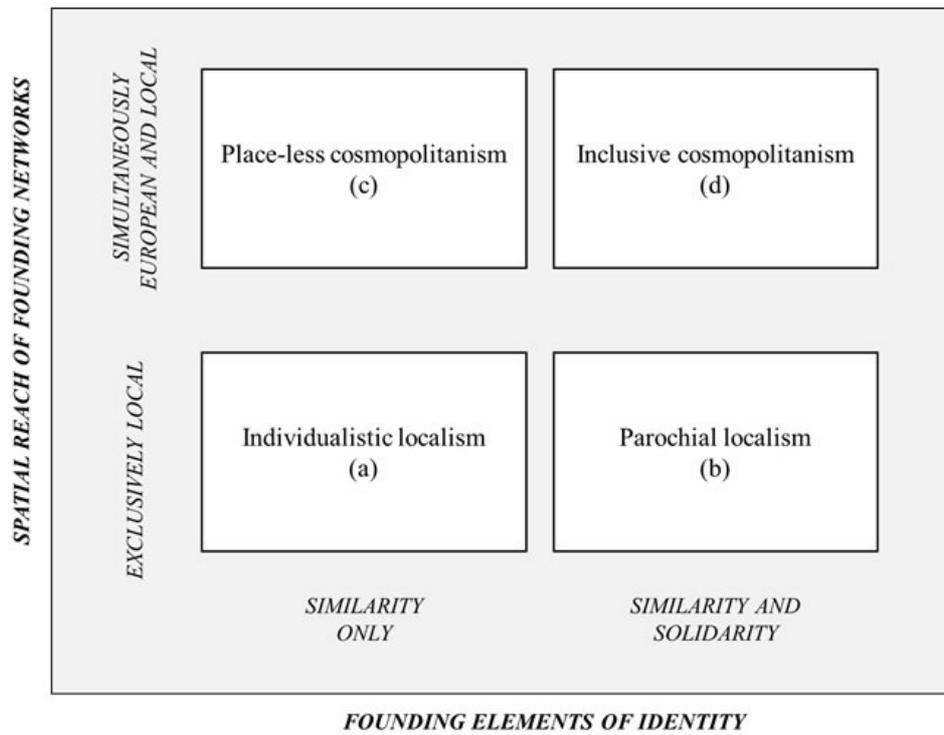


Fig. 3. A visual representation of the proposed taxonomy of modes of expression of territorial identity(ies) (Source: Panzera 2020)

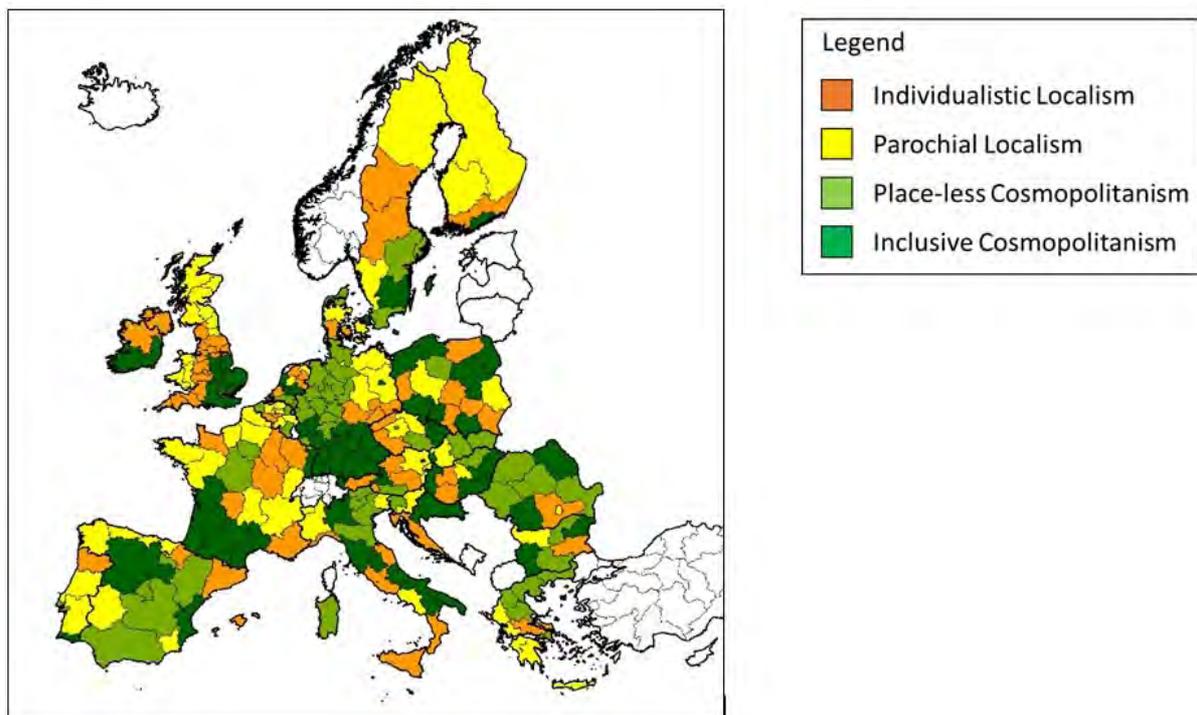


Fig. 4. The four modes of expression of territorial identity(ies) in European regions in 2017-2018 (Source: Panzera 2020)

The main idea proposed here is that – within the overall territorial capital framework – cultural heritage and territorial identity do interact and generate synergies. More specifically, we believe that these synergies set up favorable conditions for local socio-economic development. In other words, the relationship between tangible forms of cultural heritage and territorial socio-economic dynamics is not neutral to the typology of territorial identity in which heritage is located.

Cultural heritage is both source and outcome of present territorial identities, collective values and common beliefs. As a physical support for local collective memory, it turns the past into something accessible and visitable³⁹. The interactions between cultural heritage and territorial identity concerns both the two dimensions used to build the taxonomy presented in Section 5.1. In fact, cultural heritage presents synergies with both the inception of solidarity feelings and the rise of an open mindset able to welcome multiple territorial identities.

The nexus with solidarity concerns the fact that built heritage offers a sort of *spatial membership* evoking something common and shared among individuals. Common interests and enthusiasm are shared also with unknown people during the experience of visiting heritage sites. Furthermore, the endowment of cultural heritage adds to a place's landscape a specific and unique physiognomy which, besides as acting as an attractor for tourists and entrepreneurial centers, inspires civic pride and social solidarity among inhabitants⁴⁰. Being solidly linked with the territory in which it is located, tangible expressions of heritage can foster a strong sense of place and generate great local awareness⁴¹. Social cohesion and inclusion might arise through renovation and regeneration activities related to cultural heritage and through projects involving local communities⁴².

The endowment of heritage is also related to the spatial reach of founding networks. Cultural heritage represents in fact a core element of European way of life being able to foster feelings of attachment with and recognition of wider or supranational territorial levels. Being cultural heritage also a source of new knowledge, greater awareness of local but also external heritage generates higher appreciation and curiosity towards common culture.

On the other hand, being territorial identity a *soft architecture* herald of different levels of shared mindsets, common interests and relational dynamics, it is able to influence the way in which cultural heritage is managed, preserved and valorized. Different typologies of territorial identity might lead to different heritage-related governance approaches with consequences on the good quality of policies and appropriate treatment of built heritage.

³⁹ Cerisola 2019b; MacDonald 2013; Vecco 2010.

⁴⁰ Article 167 of the EU Treaty; MacDonald 2013; Gospodini 2007.

⁴¹ ESPD 1999.

⁴² Faro Convention 2005.

Supported by empirical evidence, we can confirm that the endowment of cultural heritage is not neutral to the territorial context in which it is located⁴³. In fact, a cosmopolitan type of territorial identity is needed to trigger the role of built heritage as a catalyst for economic development. In other words, places characterized by inclusive values, open mindsets, flexibility and adaptability are the ones able to valorize cultural heritage as an engine for local economic development. The strongest association between cultural heritage and economic dynamics happen in inclusive cosmopolitan territories in which the full potential of both cultural heritage and territorial identity is revealed and disclosed. On the other hand, territories characterized by individual localism and parochial localism seem to lack the ability to enjoy the full potentialities of their cultural heritage.

The role of cultural heritage in shaping local economic dynamics is strongly related to the specific mode of occurrence of territorial identity in which it is embedded. Essential is a wider spatial reach of founding networks. On the one hand, this characteristic might reflect both a more dynamic and forward-looking valorization strategies of cultural heritage. On the other hand, more openminded and inclusive ways of fruition of heritage might mirror this characteristic. When solidarity is also present, a deeply rooted acknowledgement of cultural heritage as a common good generates environment in which inhabitants are willing to participate in valorization and conservation strategies reducing free riding risks usually associated with cultural heritage. Therefore, synergies between tangible forms of cultural heritage and inclusive cosmopolitanism represent the most valuable combination for a sound heritage-economy nexus.

6. *Conclusions*

With the aim to overcome the traditional interpretation of tourism as the mediating element between material cultural heritage and local development, the main idea in this work was to conceptually discuss the role of territorial capital assets as transmission mechanisms between cultural heritage and development, and to prove it empirically.

In particular, innovative, sophisticated and intangible transmission mechanisms have been discussed and empirically measured, namely the interaction of cultural heritage with local creativity and territorial identity. On the one hand, in fact, the overall reasoning took into account the inspirational role played by tangible cultural heritage in determining (multidimensional) local creativity, which in turn pushes the economic performance through the generation of original ideas. On the other hand, considering identity, tangible

⁴³ Technicalities are presented in Annex 2.

cultural heritage acts synergistically with solidarity feelings and the rise of an open mindset and can foster a strong sense of place as well as local awareness, trust, cooperation, civic engagement and civic responsibility. These are all channels supporting regional development.

Both mechanisms were empirically tested and confirmed, thus showing how cultural heritage can benefit local performance also through less obvious and more complex processes than what traditionally assumed and studied.

With its conceptual framework and empirical results, the work, therefore, stresses the importance of conservation and valorization of cultural heritage not only as a moral duty but also as an effective strategy for supporting local economic development. In particular, the present paper highlighted the role of cultural heritage, which is however here considered as a completely “passive” element. This leads to think that, through the “activation” of cultural heritage in terms of greater engagement of local stakeholders, the results could be even stronger. This outcome could be achieved also exploiting different and innovative financing and management models such as public-private partnership (3P) schemes⁴⁴, tax breaks, differentiated VAT rates, grants, and loan programs (European Commission 2015).

In this sense, the efficient use of the existing cultural heritage through policies built on the available local tangible and intangible assets and through the involvement of the resident population can foster local economic development and, within the current particular period of global crisis, also be considered as a strategy for favoring community resilience during and, even more so, after the Covid-19 pandemic.

References

- Andersson A.E., Batten D.F., Kobayashi K., Yoshikawa K., eds. (1993), *Logistical dynamics, creativity and infrastructure*, in *The Cosmo-Creative Society: Logistical Networks in a Dynamic Economy*, Berlin: Springer-Verlag, Berlin, pp. 1-16.
- Ashworth G.J. (2013), *Heritage and local development: a reluctant relationship*, in I. Rizzo, A. Mignosa, eds., *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, pp. 367-385.

⁴⁴ Along this line of reasoning and according to a participatory perspective meant to involve and to engage local communities, Boniotti, Della Torre 2016 suggest that the 3Ps can become 4Ps if we add the contribution that could be given by People (citizens, the nonprofit sector and end-users), who are indeed the main stakeholders.

- Aydalot P., ed. (1986), *Milieux innovateurs en Europe* [Innovative Environments in Europe], Paris: GREMI.
- Aydalot P., Keeble D., eds. (1988), *High Technology Industry and Innovative Environment*, London: Routledge.
- Boniotti C., Della Torre S. (2016), *Innovative funding and management models for the conservation and valorization of public built cultural heritage*, Estratti del 32° convegno di studi Scienza e Beni Culturali, Marghera: Edizioni Arcadia Ricerche.
- Bowitz E., Ibenholdt K. (2009), *Economic impacts of cultural heritage – research and perspectives*, «Journal of Cultural Heritage», 10, pp. 1-8.
- Camagni R. (1991), *Local milieu, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space*, in R. Camagni, ed., *Innovation networks: spatial perspectives*, London: Belhaven-Pinter, pp. 121-144.
- Camagni R. (1995), *The concept of innovative milieu and its relevance for public policies in European lagging regions*, «Papers in Regional Science», 74, n. 4, pp. 317-340.
- Camagni R. (2008), *Towards a concept of Territorial Capital*, in R. Capello, R. Camagni, U. Fratesi, B. Chizzolini, eds., *Modelling Regional Scenarios for an Enlarged Europe*, Berlin: Springer Verlag, pp. 33-47.
- Camagni R. (2011), *Creativity, culture and urban milieux*, in L. Fusco Girard, T. Baycan, P. Nijkamp, eds., *Sustainable City and Creativity*, Farnham: Ashgate, pp. 183-198.
- Camagni R. (2019), *Territorial capital and regional development: theoretical insights and appropriate policies*, in R. Capello, P. Nijkamp, eds., *Handbook of Regional Growth and Development Theories – Revised and extended second edition*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 124-148.
- Capello R. (2007), *A Forecasting Territorial Model of Regional Growth: the MASST Model*, «Annals of Regional Science», 41, n. 4, pp. 753-787.
- Capello R., Caragliu A., Fratesi U. (2017), *Modeling Regional Growth between Competitiveness and Austerity Measures: the MASST3 Model*, «International Regional Science Review», 40, n. 1, pp. 38-74.
- Capello R., Fratesi U., Resmini L. (2011), *Globalisation and Regional Growth in Europe: Past Trends and Scenarios*, Berlin: Springer Verlag.
- Capello R., Caragliu A. (2020), *Merging macroeconomic and territorial determinants of regional growth: The MASST4 model*, «The Annals of Regional Science», online first. <<https://doi.org/10.1007/s00168-020-01007-0>>.
- Capello R. (2018), *Interpreting and understanding territorial identity*, «Regional Science Policy and Practice», n. 11, pp. 141-158.
- Capello R., Camagni R., Fratesi U., Chizzolini B. (2008), *Modelling Regional Scenarios for an Enlarged Europe*, Berlin: Springer-Verlag.

- Capello R., Caragliu A., Nijkamp P. (2011), *Territorial Capital and Regional Growth: Increasing Returns in Knowledge Use*, «Tijdschrift voor Economische en Sociale Geographie (TESG)», 102, n. 4, pp. 385-405.
- Capello R., Perucca G. (2017), *Cultural capital and local development nexus: does the local environment matter?*, in H. Shibusawa, K. Sakurai, T. Mizunoya, S. Uchida, eds., *Socioeconomic Environmental Policies and Evaluations in Regional Science – Essays in Honor of Yoshiro Higano*, Tokyo: Springer, pp. 103-124.
- Cappellin R. (2009), *The analysis of regional knowledge networks*, in R. Cappellin, R. Wink, eds., *International Knowledge and Innovation Networks – Knowledge Creation and Innovation in Medium-technology Clusters*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, pp. 78-185.
- Cerisola S. (2018a), *Creativity and local economic development: the role of synergy among different talents*, «Papers in Regional Science», 97, n. 2, pp. 199-216.
- Cerisola S. (2018b), *Multiple creative talents and their determinants at the local level*, «Journal of Cultural Economics», 42(2), pp. 243-269.
- Cerisola S. (2019a), *A new perspective on the cultural heritage – development nexus: the role of creativity*, «Journal of Cultural Economics», 43, n. 1, pp. 21-56, <<https://doi.org/10.1007/s10824-018-9328-2>>.
- Cerisola S. (2019b), *Cultural Heritage, Creativity and Economic Development*, Cheltenham: Edward Elgar.
- CHCfE (2015), *Cultural Heritage Counts for Europe: Full Report*, <http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT_v2.pdf>, 24.06.2020.
- Csikszentmihalyi M. (1996), *Creativity – Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: Harper Perennial.
- Council of Europe (2005), *Framework convention on the value of cultural heritage for society (Faro Convention)*, <<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680083746>>, 25.06.2020 (Council of Europe Treaty Series, 199).
- Dakhli M., de Clercq D. (2004), *Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study*, «Entrepreneurship and Regional Development», 16, n. 2, pp. 107-128.
- Della Torre S. (2010), *Economics of planned conservation*, in M. Malkki, K. Schmidt-Thome, eds., *Integrating Aims – Built Heritage in Social and Economic Development*, Espoo: Centre for Urban and Regional Studies Publications B98, pp. 143-157, <<http://www.hs-intl.com/wp-content/uploads/2016/10/isbn9789526032849.pdf>>, 24.06.2020.
- Díez Medrano J., Gutiérrez P. (2010), *Nested identities: national and European identity in Spain*, «Ethnic and Racial Studies», 24, pp. 753-778.

- EUA (2007), *Creativity in higher education: report on the EUA creativity project 2006-2007*, <<https://eua.eu/downloads/publications/creativity%20in%20higher%20education%20-%20report%20on%20the%20eua%20creativity%20project%202006-2007.pdf>>, 18.06.2020.
- European Commission (1999), *ESPD-European Spatial Development Perspective: towards balanced and sustainable development of the territory of the European Union*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, <https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/sum_en.pdf>, 25.06.2020.
- European Commission, Directorate General for Research and Innovation (2015), *Getting Cultural Heritage to Work for Europe*, report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage, <<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/news/getting-cultural-heritage-work-europe>>, 24.06.2020.
- European Commission (2016), *Boosting the Competitiveness of Cultural and Creative Industries for Growth and Jobs*, <https://ec.europa.eu/growth/content/boosting-competitiveness-cultural-and-creative-industries-growth-and-jobs-0_en.>, 17.06.2020.
- European Union (2008), *Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union – Part three: Union Policies and Internal Actions – Title XIII: culture – Article 167 (ex Article 151 TEC)*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2008/art_167/oj>, 25.06.2020.
- Fearon J.D. (1999), *What is identity (As we now use the word)?*, Palo Alto: Stanford University, Department of Political Science.
- Fleming L. (2001), *Recombinant uncertainty in technological search*, «Management Science», 47(1), pp. 117-132.
- Fligstein N., Polyakova A., Sandholtz W. (2012), *European integration, Nationalism and European Identity*, «Journal of Common Market Studies», 50, n. 1, pp. 106-122.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York: Basic Books.
- Gospodini A. (2004), *Urban morphology and place identity in European cities: built heritage and innovative design*, «Journal of Urban Design», 9, pp. 225-248.
- Howkins J. (2007), *The Creative Economy – How People Make Money from Ideas* (reprinted 2nd edition), London: Penguin Books.
- KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*, study prepared for the European Commission, <https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf>, 14.06.2020.
- KEA (2009), *The impact of culture on creativity, study prepared for the European Commission*, <<https://europa.eu/capacity4dev/file/18617/download?token=Fzta9pMB>>, 14.09.2020.

- Landry C. (2008), *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, London: Routledge.
- Landry C. (2011), *A roadmap for the creative city*, in D.E. Andersson, A.E. Andersson, Ch. Mellander, eds., *Handbook of Creative Cities*, Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing, pp. 517-536.
- Lucas R.E. (1988), *On the mechanics of economic development*, «Journal of Monetary Economics», 22, n. 1, pp. 3-42.
- MacDonald S. (2013), *Memorylands. Heritage and Identity in Europe Today*, London: Routledge.
- Maillat D., Quevit M., Senn L. (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional* [*Innovation Networks and Innovative Environments: A Bet for Regional Development*], Neuchatel: EDES Publishing.
- Mason R. (2002), *Assessing values in conservation planning: methodological issues and choices*, in M. de la Torre, ed., *Assessing the Values of Cultural Heritage, Research Report*, Los Angeles, CA: The Getty Conservation Institute, pp. 5-30.
- Ostrom E. (1998), *A behavioral approach to the rational choice theory of collective action*, «The American Political Science Review», 92, n. 1, pp. 1-22.
- Paasi A. (2002), *Bounded spaces in the mobile world: Deconstructing "regional identity"*, «Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie», 93, n. 2, pp. 137-148.
- Panzera E. (2020), *The socio-economic impact of cultural heritage and the role of territorial identity*, Mimeo.
- Perucca G. (2014), *The Role of Territorial Capital in Local Economic Growth: Evidence from Italy*, «European Planning Studies», 22, n. 3, pp. 537-556.
- Pratt A.C. (2004), *The cultural economy – a call for spatialized "production of culture" perspectives*, «International Journal of Cultural Studies», 7, n. 1, pp. 117-128.
- Prokkola E., Zimmerbauer K., Jakola F. (2015), *Performance of regional identity in the implementation of European cross-border initiatives*, «European Urban and Regional Studies», 22, n. 1, pp. 104-117.
- Raagma G. (2002), *Regional identity in regional development and planning*, «European planning studies», 1, pp. 55-76.
- Rodriguez-Pose A., Crescenzi R. (2008), *Research and development, spillovers, innovation systems, and the genesis of regional growth in Europe*, «Regional Studies», 42, pp. 51-67.
- Santagata W. (2002), *Creativity, fashion, and market behavior*, Working Papers Series, 5, Torino: University of Turin, Dipartimento di Economia 'S. Cogneetti de Martiis'.
- Simon H.A. (1985), *What we know about the creative process*, in R.L. Kuhn, ed., *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., pp. 3-20.

- Simon H.A. (2001), *Creativity in the arts and the sciences*, «The Canyon Review and Stand», 23, pp. 203-220.
- Simonton D.K. (2000), *Creativity: cognitive, developmental, personal, and social aspects*, «American Psychologist», 55, pp. 151-158.
- Singh J., Fleming L. (2010), *Lone inventor as sources of breakthroughs: myth or reality?*, «Management Science», 56, n. 1, pp. 41-56.
- Sternberg R.J., Lubart T.I. (1999), *The concept of creativity: prospects and paradigms*, in R.J. Sternberg, ed., *Handbook of Creativity*, London: Cambridge University Press, pp. 3-16.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- UNCTAD (2010), *Creative Economy Report*, <http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf>, 14.06.2020.
- Vecco M. (2010), *A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible*, «Journal of Cultural Heritage», 11, pp. 321-324.
- Weitzman M.L. (1998), *Recombinant growth*, «The Quarterly Journal of Economics», 113, pp. 331-360.

Annexes

Annex 1: From cultural heritage to development through creativity – Empirical evidence

Cultural heritage, measured in terms of number of units of tangible cultural heritage per square km (data from the *Carta del Rischio*, provided by the Italian Ministry of Cultural Heritage, Cultural Activities and Tourism), resulted as a relevant determinant of artistic and scientific creativities.

In turn, while single creative talents (either artistic, scientific, or economic) do not seem to have any significant impact on local economic development (measured as employment growth), their interaction positively affects regional performance.

Therefore, cultural heritage indirectly benefits regional development through its *inspirational role* on local creativity.

Annex 2: Cultural heritage, territorial identity and socio-economic development – Empirical evidence

	(1)	(2)	(3)	(4)
--	-----	-----	-----	-----

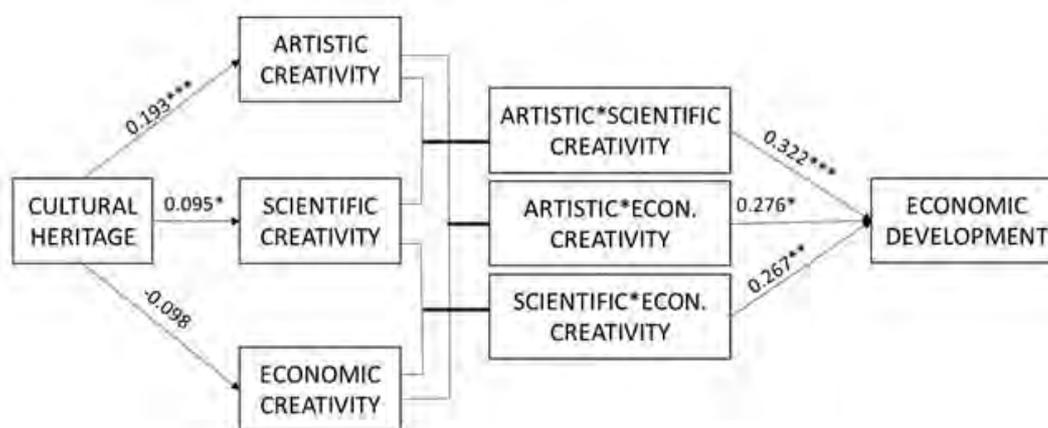


Fig. A1. From cultural heritage to development through creativity: summary (Source: Cerisola 2019b). Standardized coefficients. Robust standard errors. Significance levels * 10%, ** 5%. *** 1%.

VARIABLES				
GDP per capita	-0.644*	-0.651*	-0.792**	-0.787**
	(0.358)	(0.358)	(0.374)	(0.378)
Multimodal Accessibility per capita	0.241	0.247	0.217	0.200
	(0.183)	(0.183)	(0.183)	(0.188)
Employment (level)	0.019	0.023	0.033**	0.033**
	(0.015)	(0.015)	(0.014)	(0.014)
Education	5.869**	5.525**	5.864**	5.477*
	(2.473)	(2.453)	(2.660)	(2.806)
Population Density	-0.013	-0.020	-0.014	-0.016
	(0.014)	(0.013)	(0.015)	(0.016)
Manufacturing (Share active population)	-7.219	27.349	169.437	155.945
	(240.606)	(245.078)	(252.833)	(257.465)
Innovation	-0.067	-0.062	0.015	0.018
	(0.071)	(0.072)	(0.079)	(0.081)
Number of tourist arrivals per capita			0.001**	0.001**
			(0.001)	(0.001)
Cultural Heritage (Monuments)		2.932**	1.696	-2.001
		(1.258)	(1.356)	(2.520)
2. _Parochial Localism			-0.001	-0.001
			(0.001)	(0.002)
3. _Place-less Cosmopolitanism			-0.001	-0.001
			(0.002)	(0.002)
4. _Inclusive Cosmopolitanism			0.001	-0.001

			(0.002)	(0.002)
2._Parochial Localism*Cultural Heritage				6.441
				(5.522)
3._Place-less Cosmopolitanism*Cultural Heritage				4.196*
				(2.857)
4._Inclusive Cosmopolitanism*Cultural Heritage				12.809*
				(6.562)
Regional Fixed Effects (NUTS1)	YES	YES	YES	YES
Time Fixed Effects	YES	YES	YES	YES
Constant	0.023***	0.024***	0.022***	0.024***
	(0.007)	(0.007)	(0.007)	(0.007)
Observations	786	786	746	746
Number of nuts2_code	262	262	249	249

Table A2. Empirical results
 Robust standard errors in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.15

The dependent variable is the GDP *per capita* at constant prices growth rate in three distinct time spans: 2014-2016; 2015-2017; 2016-2018.

Cultural heritage is here measured as the regional number of monuments per square kilometers standardized by country. The source of the number of monuments is the ESPON project 1.3.3: *The role and spatial effects of cultural heritage and identity* (2004-2006).

Tra *krisis* e *kairòs*: per un sistema nazionale del patrimonio*

Claudio Leombroni*

Abstract

Partendo dall'osservazione delle difficoltà causate dalla pandemia alle istituzioni culturali e da una riflessione sulla museologia di Andrea Emiliani, il contributo propone di sostituire l'attuale paradigma delle politiche culturali con una nozione più simile a quella sviluppata dagli *heritage studies*, basata su un sistema nazionale del patrimonio affidato alla condivisione di politiche, strumenti, processi e comunità all'interno di sistemi territoriali multiscala.

Starting from the observation of the difficulties caused by the pandemic to heritage institutions and from a reflection on the museology of Andrea Emiliani, the contribution proposes to replace the current paradigm on heritage policies with a notion more similar to that developed by heritage studies, based on a system national heritage entrusted to the sharing of policies, tools, processes and communities within multiscale territorial systems.

* Claudio Leombroni, Regione Emilia-Romagna, Servizio Biblioteche, Archivi, Musei e Beni Culturali, Via Galliera, 21, 40121 Bologna (BO), e-mail: claudio.leombroni@regione.emilia-romagna.it.

Lo storico Jérôme Baschet ha scritto su «Le Monde» del 2 aprile scorso che «le XXI^e siècle a commencé en 2020, avec l'entrée en scène du Covid-19»¹. Così l'estensione temporale del “secolo breve” che ci siamo lasciati alle spalle sarebbe stata in qualche modo compensata dal ritardato inizio del secolo successivo.

Invero la pandemia per molti aspetti ci ha colti impreparati anche se Ulrich Beck ci aveva insegnato che siamo testimoni oculari di una rottura all'interno della modernità, ossia della sua migrazione nella forma della società del rischio. Nella sola Emilia-Romagna, in base a dati elaborati dall'Assessorato alla Cultura e Paesaggio e dall'Istituto Beni culturali (IBC), e con riferimento al solo comparto degli istituti culturali, l'avvio del *lockdown* ha comportato l'annullamento di oltre 500 eventi e 7500 visite guidate in programma nei musei e di 1700 iniziative programmate da biblioteche e archivi storici, nonché l'annullamento di 80 mostre in corso o in corso di allestimento con oltre 4.000.000 di euro di costi non recuperabili e 3.800.000 euro di mancate entrate. Se si considera l'intero comparto della cultura le perdite ammontano a oltre 27.000.000 di euro.

Nello stesso periodo le biblioteche e i musei italiani hanno cercato di rendere disponibili alcuni servizi su web, sui social media o anche sul digitale terrestre. Le biblioteche, in particolare le biblioteche pubbliche, hanno sfruttato la preesistente disponibilità di servizi e piattaforme digitali per continuare ad assicurare i servizi di prestito registrando significativi incrementi. In Emilia-Romagna la consultazione o il prestito di e-book, sulla base dei dati elaborati dall'IBC, ha registrato numeri tripli rispetto al corrispondente periodo dello scorso anno: in termini assoluti ciò significa un picco, nel mese di aprile, di circa 700.000 fra prestiti e consultazioni contro i circa 210.000 dell'aprile 2019. Tuttavia, a livello nazionale, il sistema (o non sistema) degli istituti del patrimonio, soprattutto nelle fasi di riapertura dei servizi, ha mostrato mediamente notevoli fragilità organizzative e manageriali anche nelle articolazioni periferiche statali del sistema museale nazionale.

Durante il confinamento abbiamo letto di tutto: molti luoghi comuni, molte anafore della catastrofe, molta retorica del «non sarà più come prima» e molta retorica tout court. Abbiamo anche letto e sentito – come ha ironicamente affermato Alain Finkielkraut nel corso di una intervista a France Inter – un «*monde des crétiens souriants*» proclamare la frattura con tutto ciò che era ieri e annunciare che domani cambierà tutto². Terminato il confinamento, si tratta ora di capire, con riguardo all'ambito del patrimonio culturale, se dopo la crisi sia giunto il “tempo opportuno” o propizio per avviare riforme strutturali, riorganizzazioni o interventi mirati e se tali azioni possano consentire agli istituti

¹ Baschet 2020.

² L'intervista è disponibile su Youtube all'indirizzo <<https://www.youtube.com/watch?v=FAco5bIgtqE>>, 20.09.2020.

del patrimonio di uscire dalla “infrapolitica” nel senso coniato da James Scott³, ossia da forme di resistenza o di protesta che non sono parte dell’ufficialità della politica o della storia.

Da questo punto di vista, cinquanta anni fa, un’altra catastrofe fece emergere dall’infrapolitica il patrimonio culturale e i suoi istituti. Furono le alluvioni del 1966 e il loro impatto sul patrimonio e fu l’alluvione che colpì la Biblioteca nazionale centrale di Firenze che portarono all’attenzione pubblica e all’attenzione dei lavori della Commissione Franceschini i problemi strutturali della gestione del nostro patrimonio culturale. Ora c’è da sperare che la pandemia contribuisca a far uscire dall’infrapolitica la necessità di costruire un sistema nazionale del patrimonio che mi pare sia la soluzione più efficace, ancorché ambiziosa, ai problemi emersi o acuiti con l’emergenza sanitaria e con la controversa riapertura dei servizi.

Un grande bibliotecario del Novecento, Luigi Crocetti, in uno dei suoi saggi più belli espresse il rimpianto che la proposta fatta ad Emanuele Casamassima di contribuire con un saggio sulle biblioteche alla Storia d’Italia che l’editore Einaudi aveva in preparazione non avesse avuto un seguito⁴. Così allo straordinario quadro d’insieme disegnato dal saggio di Andrea Emiliani sui musei e la museologia⁵ e da quello di Piero D’Angiolini e Claudio Pavone sugli archivi⁶, dove le consolidate coordinate istituzionali e storiografiche cominciavano a intersecare una concezione dell’istituto archivistico come «centro di vista culturale della sua zona»⁷, venne a mancare il naturale completamento. Sul mancato contributo di Casamassima, direttore della Biblioteca Nazionale centrale di Firenze all’epoca dell’alluvione, possiamo fare solo congetture e magari ipotizzare che le sue polemiche dimissioni dalla direzione fiorentina e dagli organici delle biblioteche statali nel settembre 1970 abbia generato in lui un graduale distacco dalla professione e dalle biblioteche pur temperato dal suo apporto e sostegno alle lotte per il decentramento sostenute dalle Regioni nei primi anni Settanta.

Ciononostante, quel quadro d’insieme, pur incompleto, a mio parere costituisce ancor oggi un punto di partenza obbligatorio per ogni discorso sul patrimonio culturale nel nostro paese, soprattutto dopo la crisi provocata dalla pandemia. Ciò per almeno un paio di ragioni. Per il contenitore, certo: per la Storia d’Italia, il cui lancio, nell’autunno del 1972 significò per il grande pubblico familiarizzare con la sensibilità e gli approcci storiografici delle *Annales* e per gli storici italiani fare i conti con «le caractère italien de la crise qu’illustre et dénonce tout ensemble» la Storia d’Italia stessa⁸; per i contributi in questione,

³ Cfr. Scott 1985 e 1990.

⁴ Crocetti 2014a, p. 505. Su Casamassima cfr. Stagi 2013.

⁵ Emiliani 1973a.

⁶ D’Angiolini, Pavone 1973.

⁷ Ivi, p. 1688.

⁸ Aymard 1981, p. 410.

soprattutto, e la loro capacità di ricomporre in un quadro narrativo magistrale le vicende degli istituti e di evidenziarne le traiettorie evolutive in un tornante particolare della nostra storia culturale, contrassegnato dalle discussioni all'interno delle professioni e nelle istituzioni degli esiti della Commissione Franceschini, dall'istituzione delle Regioni, dalle pulsioni di decentramento geminate dalle speranze riposte nel regionalismo.

Il contributo di Emiliani, in particolare, appariva quasi nella sua sede ideale, perché riusciva a innestare la “cultura” delle *Annales* in una museologia intessuta di molteplici stimoli culturali e apporti disciplinari: le pagine migliori del federalismo ottocentesco, certi autori del nostro Illuminismo, la geografia di Lucio Gambi per la quale il paesaggio era un'entità intimamente storica e intensamente dinamica, creata da una rete di relazioni al centro della quale esisteva l'uomo nella sua interezza; la sociologia anche con riguardo alle ricerche di Bourdieu sull'arte⁹, l'antropologia, che «sta diventando sempre più storiografia»¹⁰, oggetto di nitidi richiami, le scienze sociali, la linguistica, la logica formale. Come ha acutamente notato Simone Verde, Emiliani aveva compreso che la sopravvivenza del patrimonio dipende dalla «propensione del presente a rigenerarne i beni in nuovi valori collettivi e che per questo era necessario l'arricchimento della storia dell'arte con gli strumenti critici delle scienze sociali»¹¹. Né va sottaciuto il policentrismo culturale, che nella stessa opera einaudiana veniva raccontato per la letteratura da uno storico saggio di Carlo Dionisotti. Nella museologia di Emiliani il policentrismo si traduceva nell'enfasi delle sedimentazioni e stratificazioni territoriali e della capillarità del nostro patrimonio che conferiva all'Italia, e alle aree emiliane e romagnole, tratti peculiari e conseguentemente nella consapevolezza che la tutela dovesse essere articolata sulla base di un decentramento corrispondente alla geografia umana del nostro Paese. Erano temi che si ritrovano anche in un altro suo volume – *Una politica dei beni culturali* – più o meno coevo, che contribuì a rappresentare la necessità «di pretendere una esplicita coscienza politica e civile del patrimonio culturale»¹².

Insomma, quelle che per Marc Bloch erano «les choses de l'homme» in Emiliani si traducevano nelle opere di umanizzazione che costituivano il contesto dei beni culturali. E un patrimonio così embricato in territori a lungo intensamente “umanizzati”, non poteva più essere catalogato, e forse pensato, indipendentemente dal contesto o disciplinarmente settorializzato, ma doveva essere letto nelle sue costanti dinamiche di organizzazione, evoluzione e sviluppo. La tutela pertanto non poteva essere esercitata gerarchicamente sulla base di un elenco di cose individuate da apparati tecnici o burocratici, ma doveva, come

⁹ Bourdieu, Darbel 1969.

¹⁰ Emiliani 1973b, p. 10. Più oltre Emiliani scrive della concezione di cultura in senso antropologico dimostrando di conoscere Rossi 1970.

¹¹ Verde 2019, p. 221.

¹² Ficacci 2001, p. 246. Cfr. Guermandi 2020.

si direbbe oggi, essere l'esito di un processo partecipativo che coinvolgesse le comunità e i territori e fosse incluso democraticamente in una pianificazione. Di qui il carattere di pubblico servizio della conservazione¹³. Un carattere ulteriormente rafforzato dal concetto assai esteso di bene culturale definito nell'ambito della Commissione Franceschini e dalla stessa espansione semantica del termine cultura, che rendevano non sovrapponibili distretti amministrativi e aree culturali interessate dai processi di umanizzazione¹⁴ e che, da un altro punto di vista, negavano il rapporto tra capillarità del patrimonio culturale, equilibrio distributivo originario, senso di appartenenza locale delle cose e politiche di conservazione. Questo mancato rapporto secondo Emiliani aveva allargato la frattura aperta fra Stato e società e imponeva l'inserimento della conservazione come pubblico servizio nell'atto democratico nella pianificazione anche per impedire il definitivo scollamento fra patrimonio e società¹⁵.

Lo strumento operativo proposto da Emiliani, insieme a Lucio Gambi, Pier Luigi Cervellati e Giuseppe Guglielmi fu l'Istituto per i Beni culturali artistici e naturali, che, a partire dalla realizzazione di un grande sistema informativo e comunicativo, avrebbe dovuto censire e documentare il patrimonio culturale regionale, studiarlo e corredarlo di servizi per consentirne «la fruizione sociale in un quotidiano rapporto con la scuola, con gli istituti tradizionali di cultura e conservazione, con le associazioni e la libera ricerca»¹⁶ e mettere in grado la Regione e gli enti locali di programmare gli interventi nell'ambito del patrimonio. L'Istituto nasceva, per un verso, sull'onda lunga della proposta di amministrazione autonoma per i beni culturali nata nel seno della Commissione Franceschini e strenuamente difesa da Massimo Severo Giannini e quindi con l'obiettivo di creare una struttura tecnica in grado di svolgere il proprio compito con la terzietà necessaria – e a latere della macchina burocratica regionale – a sostegno degli enti locali e della Regione stessa e come punto di riferimento per le comunità e i territori; per un altro verso come reazione all'impianto ancora centralistico e privo di riferimenti alle istituende Regioni delle proposte della stessa Commissione Franceschini¹⁷. Si può dire quindi che l'Istituto nasceva alla confluenza di un doppio impegno intellettuale, anziché, da una parte una missione conoscitiva e scientifica, dall'altra il compito di produrre idee per un nuovo governo del patrimonio culturale¹⁸, anche sulla scorta di un impegno politico della Regione Emilia-Romagna, che il suo primo presidente, Guido

¹³ Emiliani 1973b, p. 129. Cfr. Emiliani 1971 e 1974, pp. 147-217.

¹⁴ Sulla problematicità dei confini geografici tradizionali e sulla artificiosità delle partizioni amministrative Emiliani era naturalmente debitore dei contributi di Lucio Gambi, per i principali dei quali si veda Gambi 2008. Il tema è ancora vivo nei geografi contemporanei: cfr. Paasi *et al.* 2018.

¹⁵ Emiliani 1973b, p. 129.

¹⁶ Ivi, p. 17.

¹⁷ Ivi, pp. 118-119. Cfr. Fanti 1993.

¹⁸ Raimondi 2008, p. 34.

Fanti, che tanta parte ebbe nella creazione dell'Istituto, così espresse nel 1975 in occasione di un incontro pubblico con il neo ministro Giovanni Spadolini:

L'iniziativa di oggi, su un tema di così vasto respiro politico e culturale, si colloca nell'ambito di una impostazione generale, secondo la quale un corretto rapporto fra regioni e organi centrali dello stato costituisce la condizione e il presupposto per una positiva soluzione dei grandi problemi nazionali. Un rapporto, noi sosteniamo, che non sia di burocratica subordinazione né di aprioristica contrapposizione, ma di confronto e di dialettica collaborazione. Se questa è la natura che attribuiamo all'incontro, è reale la possibilità che il confronto fra gli elementi di novità proposti dal nuovo ministero e il nostro fare produca un reciproco arricchimento [...]. L'iniziativa nostra [l'Istituto], di ormai imminente avvio operativo, si collega all'esigenza di un più generale intervento sui problemi di questo settore, la cui dimensione è e non può non essere nazionale e come tale richiede adeguate e innovative misure legislative¹⁹.

A questa visione collaborativa dei rapporti istituzionali nel settore dei beni culturali la Regione Emilia-Romagna è rimasta sostanzialmente fedele nel corso degli anni, anche in occasione delle recenti proposte di autonomia differenziata. È il caso di notare, in considerazione di quanto i processi di patrimonializzazione siano ricondotti dagli studi più recenti a modifiche della percezione del tempo o dei regimi di storicità²⁰, che tale visione era sorretta a livello politico e tecnico-scientifico anche da una sensibilità temporale à la Koselleck, che lasciava al presente la capacità di immaginare il futuro come campo di possibilità avendo cognizione del passato²¹.

Dal quadro d'insieme disegnato dalla Storia d'Italia di Einaudi possiamo ricavare alcune condizioni necessarie per rendere possibile nel nostro paese un discorso moderno sul patrimonio e per rintracciare alcune idee indispensabili per l'avvio di un sistema nazionale del patrimonio o almeno della coscienza di esso. Da questo punto di vista anche le lacune sono significative. Così, al di là del mancato contributo di Casamassima, le biblioteche pubbliche per oltre due decenni si sono sentite orgogliosamente marginali rispetto ai beni culturali. Come ho cercato di argomentare in altra sede²², la relativa estraneità delle biblioteche all'universo dei beni culturali emerse contestualmente al dibattito sugli esiti della Commissione Franceschini e fu conseguente non solo alla specificità delle relative politiche pubbliche, che hanno seguito prevalentemente itinerari separati rispetto agli altri istituti²³, ma anche alle caratteristiche del

¹⁹ Fanti 1975, pp. 6-7.

²⁰ Si vedano, ad esempio, Jeudy 2008 e Hartog 2012.

²¹ Cfr. Koselleck 2020, pp. 17-66. Nel suo discorso davanti al ministro Spadolini Fanti evocò «i tre tempi del presente: il presente del passato, il presente del presente e il presente del futuro» (Fanti 1975, p. 7). Cfr. Guglielmi 1973. Ho cercato di interpretare questa frase in Leombroni 2014a, p. 14, n. 32.

²² Leombroni 2014a.

²³ Bobbio 1990, p. 328.

servizio bibliotecario rivolto, come scrisse già nel 1967 Angela Vinay, a «fornire ai clienti quello che vogliono», non solo quello che possiedono²⁴.

La Vinay, in sostanza, colse, già sullo scorcio degli anni Sessanta, una caratteristica controversa che avrebbe contrassegnato le biblioteche italiane nel tempo a venire, ben oltre i profondi cambiamenti sociali degli anni Settanta e cioè la loro natura di servizi informativi. Non che le biblioteche pubbliche fossero i soli istituti coinvolti dalle richieste di democratizzazione, di partecipazione, di accesso alla conoscenza o di cambiamento dei servizi tradizionalmente offerti espresse dalla società – basti pensare ad esempio ai musei come concepiti da Franco Russoli²⁵ – ma certo quelle richieste ne riconfigurarono più profondamente i servizi rispetto ad altri istituti trasformandole, in vaste aree del Paese, in «centri culturali polivalenti» e negli anni Novanta in istituti orientati dal paradigma della “biblioteca del cittadino”. Così, sull’onda lunga di quegli anni una delle tesi approvate al Congresso di Viareggio dell’AIB del 1987 affermava esplicitamente che «identificare le biblioteche come beni culturali snatura la loro vera funzione di servizi informativi»²⁶.

Per musei e biblioteche il concetto di “bene culturale” non fu un concetto unificante e non lo fu per molti anni, perché non faceva parte di un lessico comune. Di qui la prima condizione. La coscienza di un sistema nazionale del patrimonio necessita di comunità professionali e di comunità epistemiche²⁷ in grado di comprendersi e quindi di condividere un lessico o di avere le necessarie conoscenze per comprendere correttamente le diverse accezioni entro gli universi linguistici di biblioteche, archivi e musei e per avere coscienza della comune appartenenza a un sistema nazionale del patrimonio. La mancanza di questo lessico, ancora più necessario dopo la Convenzione Unesco per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale del 1972, ha favorito il primato del linguaggio giuridico, già predominante come aveva notato Emiliani, per il quale l’intera tradizione di tutela del patrimonio italiano è espressa soprattutto dai testi giuridici e ne riflette il dettato circostanziato e minuto, ed è priva di ogni illuminazione culturale e di un concetto di cultura di estensione antropologica²⁸. Si può discutere se la prevalenza del linguaggio giuridico-normativo abbia significato o comportato il prevalere ipso facto dei giuristi²⁹ nella comunità epistemica, ma è comunque ragionevole sostenere che la prevalenza del linguaggio giuridico abbia favorito nel corso degli anni la

²⁴ Vinay 2000, p. 208.

²⁵ Russoli 1981.

²⁶ Cfr. Lazzari, Solimine 2004. Luigi Crocetti, all’epoca presidente dell’AIB, è successivamente ritornato da par suo su questa tesi avviandone un ripensamento profondo non tanto in relazione alla nozione di bene culturale, ma in relazione alla filosofia di fondo. La sua riflessione è tutta improntata a ricercare un criterio unificante delle due anime di molte nostre biblioteche: quella storica e quella pubblica o moderna. Si veda in proposito Crocetti 2014b.

²⁷ La locuzione è qui impiegata in modo affine a Haas 1992, p. 3.

²⁸ Emiliani 1973b, p. 27 e 1985, p. 26.

²⁹ Cfr. Casini 2016, p. 9.

frantumazione del concetto di patrimonio culturale in numerosi sottoinsiemi minutamente descritti e normati e affidati alla cura di specialisti³⁰.

Una seconda condizione è desumibile dall'uso del termine "politica" che si riscontra spesso nelle pagine di Emiliani. Nella maggior parte dei casi, anche quando non chiarito esplicitamente³¹, l'uso che ne fa è affine, per più profili, al moderno concetto di public policy, che può essere definito un insieme di azioni in qualche modo correlato alla risoluzione di un problema collettivo, cioè a bisogni, opportunità o domande insoddisfatte che siano considerate di interesse pubblico³². Su questo – e su questa definizione – ritornerò più oltre, ma intanto giova anticipare che un sistema nazionale del patrimonio non può non essere oggetto di una o più politiche pubbliche.

Proprio utilizzando la prospettiva di analisi delle politiche pubbliche, David Alcaud³³ ha riletto le nostre politiche culturali dall'Unità sino al Ministero Veltroni. Ne è risultato un quadro di indubbio interesse, quantomeno meritevole di ulteriori approfondimenti e riflessioni. Sappiamo che la frattura profonda con la politica culturale del fascismo era avvenuta con la stagione della Costituente, con il dibattito sull'art. 9 della nostra carta fondamentale³⁴, con la costituzionalizzazione dell'obiettivo della promozione culturale, che implicava la fruizione e la comunicabilità del patrimonio o del bene, e con la "democratizzazione" del concetto di cultura che comportava di fatto un ampliamento significativo del suo impiego. In quella stagione, si intrecciarono continuità e rotture, visioni diverse del mondo e della cultura alimentate anche dal bipolarismo del quadro politico italiano e dalla necessità di ricomporre per quanto possibile aspirazioni al decentramento e difesa del tradizionale centralismo in una politica nazionale unitario.

Tutto ciò ha condizionato profondamente l'istituzionalizzazione di una politica per la cultura e il ruolo stesso delle autonomie locali al punto che – è la tesi di Alcaud – il solo ambito politico di accordo si rivelò essere quello dei beni culturali; un ambito politicamente meno impegnativo di quello denotato dal concetto di "patrimoine" della vicina Francia, che presupponeva almeno il riconoscimento condiviso di una funzione dello Stato in ambito culturale e della legittimità dell'intervento pubblico nella cultura e in ogni caso il riconoscersi nell'identità nazionale³⁵. Presupponeva, insomma, la legittimità di una politica culturale, che a sua volta implicava il riconoscimento della legittimità dell'azione culturale statale senza timore di evocare, anche nelle culture politiche non escluse dal governo, l'esperienza del "MinCulPop". Ciò era impossibile in un paese politicamente diviso, in una democrazia incompiuta, senza alternanza,

³⁰ Cfr. Jallà 2017, p. 18.

³¹ Come invece in Emiliani 1973, p. 120.

³² Cfr. Dente 1990, p. 15 e 2011, p. 28; Dunn 2018, pp. 69 e ss.

³³ Cfr. Alcaud 2001, 2004a, 2006, 2007 e 2009.

³⁴ In proposito Montanari 2018. Cfr. inoltre Merusi 1975.

³⁵ Cfr. Urfalino 2010, pp. 13-22.

per cinquant'anni. Di qui la possibilità di una politica dei beni culturali, ma non di una politica del patrimonio, né a fortiori di una politica culturale. Non a caso solo nel 1996, con l'insediamento di un governo espressione di una compiuta alternanza, il Ministro Veltroni potrà inserire nella denominazione del nuovo ministero anche la locuzione «attività culturali» e potrà parlare pubblicamente di «politica culturale» e di «identità nazionale», al punto da rendere possibile qualche accostamento con le politiche di André Malraux³⁶. La stessa nozione di patrimonio, pur già presente nelle carte della Commissione Franceschini, diventerà più consentanea con gli usi della vicina Francia³⁷.

L'impatto diretto e indiretto della guerra fredda sul nostro sistema politico con riguardo alla istituzionalizzazione delle politiche del patrimonio e degli orientamenti delle comunità epistemiche collegati agli istituti del patrimonio – un punto di vista particolare di quella che è definita guerra fredda culturale – è meritevole di ricerche e approfondimenti in sede storica. Una ricerca recente, ad esempio, che ha ricostruito il ruolo de “il Mulino”, delle sue scelte culturali orientate dall'interesse per le scienze sociali e più in generale per il modello socioeconomico e culturale degli Stati Uniti nell'ambito dei reciproci rapporti con parte dell'*establishment* di quel paese³⁸, stimola senz'altro ulteriori indagini anche per il settore del patrimonio culturale.

L'approccio multidisciplinare impiegato da Emiliani e dai fondatori dell'IBC per inquadrare le problematiche dei beni culturali negli anni successivi verrà sostanzialmente meno. Prevarranno gli studi o le “narrazioni” settoriali e specialistiche: storico-artistiche, storico-istituzionali, giuridiche, e così via. D'altra parte, anche a livello internazionale erano percepibili approcci distinti e per un framework concettuale tendenzialmente unificante occorrerà attendere gli heritage studies, sui quali ritornerò in seguito, in particolare per il contributo che possono fornire alle politiche pubbliche del patrimonio. Così l'area anglosassone si orienterà verso i cultural studies anche sulla base degli stimoli offerti da autori continentali come Gramsci, Foucault, Althusser o da Frantz Fanon e dalla sofferta esperienza post-coloniale, consolidando approcci intertransdisciplinari, interculturali e inter-transtestuali nello studio della cultura popolare. La Francia approfondirà una concezione identitaria del patrimonio, anche se le riflessioni di Lyotard, Jeudy, Foucault e in generale dei filosofi post-moderni renderanno disponibili potenti strumenti critici per interpretazioni articolate, di cui peraltro si avvarrà a piene mani la cultura anglosassone. L'area tedesca, infine, su un filone di pensiero autoctono e teoreticamente robusto che, oltre al nesso fra Nation e Kulturgüter indagato da Max Weber, insiste sulla categoria dell'estetico, poi del museo e della musealizzazione

³⁶ Cfr. Alcaud 2004b.

³⁷ Sulla nozione di “patrimonio” cfr. Babelon, Chastel 1994; Desvallées 1995 e 1998; Swenson 2007; Vecco 2011; Poulot 2014. Sul confronto Italia Francia si veda Vecco 2009.

³⁸ Cfr. Bello 2020. Più in generale cfr. Formigoni 2016.

come “compensazione” di fronte alla crisi dell’uomo contemporaneo e del suo mondo – una linea di pensiero che si dipana da Joachim Ritter a Odo Marquard passando per Hermann Lübke³⁹ – innesta gli stimoli provenienti da Lyotard e Jeudy⁴⁰. Da questa fusione di correnti di pensiero avranno origine diversi studi sui processi di musealizzazione in atto come quello, molto ben fatto, di Eva Sturm⁴¹.

Entro questo scenario culturale, tra la conclusione dei lavori della Commissione Franceschini e la fine degli anni Settanta musei, biblioteche e archivi vivranno, in un certo senso, vite separate, ancorché in diversi casi accomunate dall’intervento legislativo regionale. Le biblioteche, come si è detto, seguiranno proprie linee di sviluppo e proprie politiche anche in virtù del trasferimento alle Regioni delle Soprintendenze bibliografiche statali; i musei si troveranno costretti ad operare tra ambito normativo regionale e disciplina della tutela in capo allo Stato, senza che i musei non statali o i territori fossero destinatari di processi in qualche modo partecipativi con l’effetto di limitare fortemente la possibilità di innervare la tutela in tutto il tessuto dei musei italiani⁴². Quanto agli archivi, anche se non era stata messa in discussione la titolarità in capo allo Stato della tutela, contrariamente a quanto era avvenuto per le biblioteche, le ambiguità delle norme statali di trasferimento delle competenze alle Regioni, spesso mal formulate, posero le basi per rapporti più o meno conflittuali, che sopravvivono qua e là ancor oggi, a scapito della leale collaborazione. Furono archivisti del calibro di Claudio Pavone e Isabella Zanni Rosiello, che guardavano senza pregiudizi all’istituzione regionale, a porre al centro del dibattito una diversa prospettiva, valida anche per l’oggi, e cioè il compito in capo a Stato e Regioni, al di là dell’appartenenza soggettiva dei beni, di essere in grado di svolgere sul territorio una comune azione culturale in collaborazione con gli enti gestori di beni culturali⁴³.

Nonostante il lungo e accidentato percorso legislativo e amministrativo collegato al trasferimento di competenze alle Regioni che si concluse, come è noto, solo con al DPR 24 luglio 1977, n. 616 e nonostante gli enti locali continuassero a far riferimento per la propria organizzazione e per la propria attività amministrativa alla legge comunale e provinciale del 1934, già sul finire del decennio cominciarono a manifestarsi le prime delusioni nei confronti delle politiche regionali. Giorgio Pastori, nel 1980, in un editoriale che

³⁹ Cfr. Ritter 1974; Lübke 1992; Marquard 2000 e 2003. Per un’ottima raccolta di scritti sul concetto di musealizzazione cfr. Zacharias 1990. Si veda inoltre Kemmer 2015, che nel capitolo 2 illustra la teoria della compensazione alla luce delle elaborazioni teoriche di Marquard e Lübke e nel capitolo 3 affronta il tema della musealizzazione come effetto della compensazione analizzandone la fondatezza attraverso l’esperienza della casa museo di Bach a Eisenach.

⁴⁰ Un ruolo importante in tal senso ha avuto Jeudy 1987 (traduzione di due capitoli di Jeudy 1985).

⁴¹ Cfr. Sturm 1991.

⁴² Cfr. Jallà 2015, p. 526.

⁴³ Cfr. Zanni Rosiello 1971; Pavone 1975, p. 167; Giuva 2015.

apparve sul «Il Mulino» col significativo titolo *Regioni senza regionalismo*⁴⁴ tracciava un primo negativo bilancio delle due legislature regionali sostenendo che le Regioni erano in un certo senso venute dopo il regionalismo o, ancor più incisivamente, erano caratterizzate dall'essere prive di regionalismo. Il giudizio era forse eccessivamente negativo, ma certo è che la fisionomia delle Regioni appariva assai distante dai loro statuti⁴⁵, dove invece erano espressi generalmente contenuti di elevato profilo regionalistico come il richiamo alla partecipazione, alla programmazione, al coordinamento funzionale e così via. Lo stesso Emiliani, d'altra parte, fece risalire già alla metà degli anni Settanta i primi impatti negativi sulle politiche per il patrimonio derivati dal mancato decentramento in senso pieno, ma anche dalle povertà delle stesse politiche regionali⁴⁶.

Negli anni successivi lo scarto tra attese e concreto operare delle Regioni si ampliò notevolmente. Paolo Traniello, che ha studiato a lungo la legislazione e le politiche bibliotecarie regionali⁴⁷, ha parlato in termini generali e quindi applicabili all'intero comparto dei beni e degli istituti culturali, di burocratismo e centralismo regionale⁴⁸. Più recentemente, Alberto Petrucciani ha connotato il rapporto biblioteche regioni come un'occasione mancata⁴⁹. In ogni caso si può dire che la scelta del legislatore di disegnare un ordinamento regionale senza affrontare contestualmente la riforma delle autonomie locali abbia provocato nelle Regioni una duplice propensione: da una parte a ritenere che la determinazione delle funzioni locali nelle materie regionali fosse di competenza dell'ente regione, senza necessità di alcun criterio generale unitario definito dal legislatore nazionale; dall'altra a esercitare direttamente la maggior parte delle funzioni attribuite, con una più o meno palese riluttanza a promuovere il decentramento agli enti locali⁵⁰.

La delusione o il rammarico per l'occasione mancata sono certamente fondati, ma forse senza le Regioni la situazione sarebbe stata peggiore. Forse i problemi sono stati originati dall'impostazione del rapporto Stato-Regioni e da come la lotta politica si è dispiegata nei lunghi anni di democrazia bloccata che hanno esaltato il gioco delle parti, per cui chi aveva propugnato le autonomie, allorché si era trovato all'opposizione, le aveva osteggiate al governo, salvo magari riproporle dopo essere tornato all'opposizione⁵¹.

Un esempio positivo di collaborazione fra Stato e Regioni estesa al complesso mondo delle Università è stato, ed è tuttora, il Servizio bibliotecario nazionale

⁴⁴ Pastori 1980.

⁴⁵ Cfr. Cammelli 2019, p. 362.

⁴⁶ Emiliani 1994, p. 118.

⁴⁷ Cfr. Traniello 1977, 1983 e 1999. Per i musei si veda Jallà 2003, pp. 99-132.

⁴⁸ Cfr. Traniello 2014, pp. 197-200.

⁴⁹ Petrucciani 2015.

⁵⁰ Cfr. De Martin 2011, p. 45.

⁵¹ Cfr. Rotelli, Traniello 1975, p. 24.

(SBN) che nasce proprio negli anni in cui viene osservato il declinare del regionalismo delle Regioni, fra il 1979 e il 1984. Il profilo istituzionale di SBN antepone il servizio alla ripartizione di competenze. Il servizio è articolato in Poli consentanei con la geografia politico-amministrativa del Paese e quindi incardinati, a seconda delle condizioni locali, in regioni, province, comuni o università⁵². L'organizzazione periferica è imperniata sulle realtà territoriali e non sulla titolarità delle biblioteche, sicché alla singola realtà territoriale rappresentata dal Polo fanno riferimento tutte le biblioteche aderenti indipendentemente dall'appartenenza amministrativa. Questo modello, che si è affermato anche per il grande sostegno della comunità professionale dei bibliotecari, ha consentito di dotare il paese di un catalogo delle risorse bibliografiche che le strutture ministeriali da sole non erano riuscite a realizzare e che oggi può contare sull'adesione di oltre 6.500 biblioteche. Ha consentito anche una maggiore autonomia delle biblioteche svincolandole dalle appartenenze amministrative anche in presenza di assetti gerarchici, come quello ministeriale, dove gli istituti (archivi, biblioteche e musei) continuano ad essere inquadrati come organi periferici.

Negli ultimi anni SBN sembra però essere retrocesso fra le ultime voci dell'agenda pubblica come se il Ministero non avesse contezza di coordinare un servizio di tali dimensioni e le Regioni fossero disinteressate a ciò che accade al di fuori dei loro confini. Eppure, l'architettura della cooperazione SBN, con qualche aggiustamento, poteva essere un buon punto di riferimento anche per il sistema museale nazionale in luogo del *management by decree* di cui si era già constatata l'inefficacia per le riforme degli anni Novanta⁵³, perché avrebbe conferito al sistema un assetto più solido e più ancorato ai territori e al centro e una maggiore resilienza nei confronti della «fatica di Sisifo della infinita riforma organizzativa»⁵⁴ e delle situazioni di crisi come quella che stiamo vivendo. Parimenti il ritorno allo Stato delle funzioni di tutela bibliografica, avvenuto con un provvedimento quantomeno discutibile nel sostanziale silenzio delle Regioni, poteva essere evitato, lasciando la funzione in capo alle Regioni stesse in un rinnovato quadro di responsabilità e di cooperazione istituzionale. Insomma, dopo la crisi economico-finanziaria del 2008-2009 le politiche neo-centraliste hanno avuto il sopravvento e volgendo lo sguardo all'indietro si potrebbe dire che se da tempo avevamo a che fare con «Regioni senza regionalismo» da circa un decennio si sono generate le condizioni per uno «Stato senza autonomie»⁵⁵ con inevitabili impatti sulle politiche del patrimonio e dei suoi istituti.

Ciò ha accompagnato il dispiegarsi concreto di quello che potremmo definire il “paradigma della politica dei beni culturali”; un paradigma

⁵² Sulla dimensione istituzionale di SBN mi permetto di rinviare a Leombroni 2014b e, più in generale, a Leombroni 2002.

⁵³ Cfr. Panozzo 2000 e Capano 2003.

⁵⁴ Casini 2016, p. 11.

⁵⁵ Cfr. Balboni, Carli 2012.

fondato, oltre che sui tre miti individuati da Lorenzo Casini nel diritto dei beni culturali⁵⁶, sulla individuazione canonica, *top down* dei beni, sulla scarsa attenzione per gli istituti, le comunità professionali ed epistemiche, i territori, i nessi e le sedimentazioni di cui parlava Emiliani e sull'impiego di schemi astratti basati sulle competenze senza riguardo all'efficacia e all'efficienza. In questo contesto valorizzazione o tutela sono sostanzialmente privi di quella dimensione "relazionale"⁵⁷ o cooperativa che pure sarebbe possibile sulla base della trama concettuale che informa l'art. 9 della nostra Costituzione o del suo Titolo V⁵⁸. Né dobbiamo dimenticare le iniziative dell'Unesco. La Convenzione per la salvaguardia del patrimonio immateriale del 2003 ha reso il patrimonio ancora più ricco di relazioni, in qualche modo più "discorsivo" e bisognoso del contributo dell'antropologia. Successivamente il nostro paese ha avviato l'iter parlamentare di ratifica della Convenzione di Faro, che ha istituzionalizzato il ruolo delle comunità patrimoniali e reso più partecipati i processi di patrimonializzazione.

Tale paradigma – è la tesi di questo contributo – deve essere sostituito dal "paradigma della politica del patrimonio", dove la nozione di "patrimonio" è più affine a quella "discorsiva" e "antropologica" elaborata dagli *heritage studies*⁵⁹. Tale nozione è a fondamento di politiche e pratiche di conservazione del patrimonio di tipo "sociale"⁶⁰, che richiamano taluni profili del magistero di Andrea Emiliani e deve essere parte di quella ricerca di un lessico condiviso per le comunità professionali ed epistemiche sopra richiamata. In questa prospettiva la lista ufficiale del patrimonio dell'Unesco, che Laurajane Smith definisce «authorised heritage discourse»⁶¹ oggi appare più simile a una lista di beni culturali, al canone, piuttosto che a una rappresentazione del patrimonio come percepito dalle comunità⁶².

D'altra parte, sembra evidente che la nozione di patrimonio non possa più essere identificata con una cosa, ma che l'oggetto patrimoniale, per usare la terminologia di Michel Melot⁶³, sia anche in una certa misura un costrutto sociale e includa anche relazioni con il passato che sono a loro volta l'esito di relazioni con altre persone, con luoghi, con altri oggetti. Il patrimonio,

⁵⁶ Cfr. Casini 2012, pp. 165-175. I tre miti sono: la codificazione della nozione di bene culturale operata, che ha posto eccessiva enfasi sul bene a scapito di istituti, istituzioni e contesto, la "chimera" della valorizzazione e la fatica di Sisifo delle riforme organizzative.

⁵⁷ Cfr. Petrarola, Della Torre 2008, p. 171; Petrarola 2014.

⁵⁸ Cfr., ad es., Nardella 2002.

⁵⁹ Cfr., all'interno di una letteratura ormai cospicua, Harrison 2010 e 2013; Smith 2006 e 2020; Sørensen, Carman 2009. Gli *heritage studies* si stanno affermando anche nel nostro paese come testimonia la recentissima traduzione italiana di *Heritage* di Rodney Harrison: Harrison 2020. Cfr. anche Guermandi 2019.

⁶⁰ Cfr. Harrison *et al.* 2020.

⁶¹ Smith 2006, p. 87.

⁶² Cfr. Adell *et al.* 2015.

⁶³ Melot 2004.

in altre parole, non è qualcosa di preconfezionato, ma un “oggetto” in buona parte costruito nel presente. Ne consegue che la stessa dichiarazione di interesse culturale o, più estesamente, il processo di patrimonializzazione dovranno essere rimodulati entro processi partecipativi⁶⁴ e armonizzati con una nuova geografia del patrimonio⁶⁵. Diviene allora inevitabile pensare a una rappresentazione reticolare del patrimonio e a ciò che i sociologi chiamano *actor-network theory* o all’applicazione della nozione di “assemblaggio” (*agencement*) al patrimonio stesso⁶⁶. Per un altro verso, gli istituti di valorizzazione e tutela, devono necessariamente adattarsi a questa nuova concezione del patrimonio ed acquisire inevitabilmente una dimensione relazionale.

Un nuovo paradigma del patrimonio necessita di un sistema nazionale del patrimonio che possa essere la cornice organizzativa per la realizzazione di politiche pubbliche efficaci, oggi ancor più necessarie come ha dimostrato la pandemia. La definizione di *public policy* sopra richiamata ammette arene di azione complesse e una pluralità di attori, anche privati, coinvolti nella risoluzione di un problema ritenuto di interesse collettivo. Ammette anche il coinvolgimento di una pluralità di competenze disciplinari e meccanismi di valutazione tipici dell’analisi delle politiche. In questo contesto “nazionale” non coincide con “statale” e un ruolo nazionale nella risoluzione di un problema collettivo o nello svolgimento di un compito di interesse generale può essere svolto anche da un soggetto privato.

Il sistema nazionale del patrimonio rappresenta lo strumento organizzativo migliore per affrontare i problemi emersi con la pandemia: dovrà supportare e dispiegare le politiche pubbliche di cui abbiamo bisogno, a cominciare dalla catalogazione, che gli istituti dovranno svolgere con l’obiettivo di costruire un catalogo nazionale del patrimonio⁶⁷ e non un catalogo settoriale; dalla digitalizzazione, che dovrà essere sistematica e su larga scala, superare la logica del prototipo e implementare una nuova politica della memoria⁶⁸; dalla conservazione. Gli istituti del patrimonio (archivi, biblioteche e musei) dovranno condividere strumenti, processi e comunità entro sistemi territoriali multiscala⁶⁹ dove, a differenza del passato, ruoli e funzioni non potranno essere svolti in virtù della gerarchia e della burocrazia, ma in virtù dell’efficacia e dell’adeguatezza.

⁶⁴ Un tentativo interessante in tal senso, con riguardo al contesto francese, è illustrato in Davallon 2014.

⁶⁵ Cfr. Graham *et al.* 2000.

⁶⁶ Cfr. Harrison 2010, pp. 31-36.

⁶⁷ Un esempio illustre di catalogo nazionale del patrimonio è l’imponente *Inventaire général du patrimoine*, istituito nel 1964 su iniziativa di Chastel e Malraux. Nel 2004 è stato regionalizzato, perché ormai le dimensioni rendevano troppo complessa una gestione centralizzata: Melot 2012, p. 15.

⁶⁸ Sulla cultura e sulle politiche necessarie per condurre progetti di digitalizzazione di notevole ampiezza e sistematicità si veda Thykstrup 2018.

⁶⁹ Su questo si può fare riferimento a Donato 2013.

Questo dovrebbe essere nelle sue linee essenziali il sistema nazionale del patrimonio, la migliore risposta che possiamo dare alle criticità suscitate dall'emergenza sanitaria in ambito culturale: una rete di attori, competenze e comunità; un sistema dove le strutture regionali devono essere riorganizzate come manager di relazioni e di *policies* e come centri di coordinamento di sistemi locali e dove il Ministero dovrebbe essere il centro di una rete, non il vertice di un sistema centralizzato e burocratico. Significa volere la luna? Forse, ma come scrisse Jean-Paul Sartre nella sua introduzione a *Aden Arabie* di Paul Nizan «ne rougissez pas de vouloir la lune: il nous la faut»⁷⁰.

Riferimenti bibliografici / References

- Adell N., Bendix R.F., Bortolotto C., Tauschek M. (2015), *Between imagined communities and communities of practice: participation, territory and making of heritage*. Göttingen: Universitätsverlag.
- Alcaud D. (2001), *Musées et politique en Italie: le tournant des années quatre-vingt-dix*, in *Politique et musées*, Paris: L'Harmattan, pp. 49-78.
- Alcaud D. (2004a), *Changement institutionnel et usages de l'Europe: les cas de la réforme du secteurs culturel en Italie*, in *Les usages de l'Europe: acteurs et transformations européennes*, sous la direction de S. Jacques, C. Woll, Paris: L'Harmattan, pp. 209-231.
- Alcaud D. (2004b), *La politique culturelle italienne: une modèle importé de France?*, in *André Malraux et le rayonnement culturel de la France*, sous la direction de Charles-Louis Foulon, Bruxelles: Éditions Complexe, pp. 323-335.
- Alcaud D. (2006), *Sociologie des arts et de la culture et politique culturelle: l'évolution des répertoires d'action en Italie*, in *Sociologie des arts et de la culture: un état de la recherche*, sous la direction de S. Girel, Paris: L'Harmattan, pp. 59-86.
- Alcaud D. (2007), *Patrimoine, construction nationale et inventions d'une politique culturelle: les leçons à tirer de l'histoire italienne*, «Culture Musées», n. 9, pp. 36-68.
- Alcaud D. (2009), *Le poids du patrimoine dans la politique culturelle*, in *L'Italie contemporaine: de 1945 à nos jours*, sous la direction de M. Lazar, Paris: Fayard, pp. 393-403.
- Babelon J.-P., Chastel A. (1994), *La notion de patrimoine*, Paris: Liana Levi.
- Balboni E., Carli M. (2012), *Stato senza autonomia e Regioni senza regionalismo*, «Federalismi.it», n. 21, <<https://www.federalismi.it/nv14/homepage.cfm?nrS=232>>, 20.09.2020.

⁷⁰ Sartre 1971.

- Baschet J. (2020), *Le XXI^e siècle a commencé en 2020, avec l'entrée en scène du Covid-19*, «Le Monde», 2 avril 2020.
- Bobbio L. (1990), *La politica dei beni culturali*, in *Le politiche pubbliche in Italia*, a cura di B. Dente, Bologna: Il Mulino, pp. 327-346.
- Bourdieu P., Darbel A. (1969), *L'amour de l'art: les musées d'art européens et leur public*, Paris: Les Éditions de Minuit.
- Cammelli M. (2019), *Cent'anni di regionalismo e dieci di regioni*, in M. Cammelli, *Amministrazioni pubbliche e nuovi mondi: scritti scelti*, a cura di C. Barbati, M. Dugato, G. Piperata. Bologna: Il Mulino, pp. 351-364.
- Capano G. (2003), *Administrative traditions and policy change: when policy paradigms matter: the case of Italian administrative reform during 1990s*, «Public Administration», n. 4, pp. 781-801.
- Casini L. (2012), *Oltre la mitologia giuridica dei beni culturali*, in *I beni culturali tra tutela mercato e territorio*, a cura di L. Covatta, Firenze: Passigli, pp. 161-187.
- Casini L. (2016), *Ereditare il futuro: dilemmi sul patrimonio culturale*, Bologna: Il Mulino.
- D'Angiolini P., Pavone C. (1973), *Gli archivi*, in *Storia d'Italia, V: I documenti*, Torino: Einaudi, pp. 1657-1691.
- Davallon J. (2014a), *A propos des régimes de patrimonialisation: enjeux et questions*, <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-0112396>>, 5.3.2015.
- Davallon J. (2014b), *Une patrimonialisation des archives?*, <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01220537>>, 26.10.2015.
- De Martin G.C. (2011), *Le regioni nel sistema nazionale: tensioni e visioni*, in *Regionalismo e regioni in Italia: 1860-2011*, a cura di E. Longobardi, Roma: Gangemi, pp. 45-46.
- Dente B. (1990), *Le politiche pubbliche in Italia*, a cura di B. Dente, Bologna: Il Mulino.
- Dente B. (2011), *Le decisioni di policy*, Bologna: Il Mulino.
- Desvallées A. (1995), *Émergence et cheminements du mot patrimoine*, «Musées et collections publiques de France», n. 208, pp. 6-29.
- Desvallées A. (1998), *À l'origine du mot patrimoine*, in *Patrimoine et modernité*, sous la direction de D. Poulot, Paris: L'Harmattan, pp. 89-105.
- Donato F. (2013), *La crisi sprecata: per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Roma: Aracne.
- Emiliani A. (1971), *La conservazione come pubblico servizio*, Bologna: Alfa.
- Emiliani A. (1973), *Musei e museologia*, in *Storia d'Italia, V: I documenti*, Torino: Einaudi, pp. 1613-1655.
- Emiliani A. (1974), *Una politica dei beni culturali*, con scritti di P.L. Cervellati, L. Gambi, G. Guglielmi, Torino: Einaudi.
- Emiliani A. (1994), *Entre misère et modernité: les musées italiens*, «Le débat», n. 78, pp. 116-129.

- Ficacci L. (2001), *Per un'edizione critica degli anni Settanta*, in *L'intelligenza della passione: scritti per Andrea Emiliani*, a cura di F. Scolaro, F.P. Di Teodoro, Bologna: Minerva, pp. 245-258.
- Formigoni G. (2016), *Storia dell'Italia nella guerra fredda*, Bologna: Il Mulino.
- Giuva L. (2015), *Gli archivi storici*, in *L'Italia e le sue regioni: l'età repubblicana. 1: Istituzioni*, Roma: Istituto della Enciclopedia italiana, pp. 545-561.
- Graham B., Ashworth G.J., Tunbridge A. (2000), *A geography of Heritage: Power, culture & economy*, London: Routledge.
- Guermanti M.P. (2019), *Critical heritage studies e tradizione italiana: un incontro necessario*, «IBC», n. 4, <<http://rivista.ibc.regione.emilia-romagna.it/xw-201904/xw-201904-d0006/xw-201904-a0032>>
- Guermanti M.P. (2020), *Il patrimonio come bene collettivo: la grande lezione di Andrea Emiliani*, «Left», <<https://left.it/2020/05/17/il-patrimonio-come-bene-collettivo-la-grande-lezione-di-andrea-emiliani/>>, 17.05.2020.
- Guglielmi G. (1973), *I tre tempi del presente emiliano*, «Rinascita», n. 43, p. 28.
- Haas P. (1992), *Introduction: Epistemic communities and international policy coordination*. «International Organization», n. 1, pp. 1-35.
- Harrison R., ed. (2010), *Understanding the politics of heritage*, Manchester: Manchester University Press in ass. with The Open University.
- Harrison R. (2013), *Heritage: critical approaches*, London: Routledge.
- Harrison R. (2020), *Il patrimonio culturale: un approccio critico*, a cura di V. Matera, L. Rimoldi, Milano: Pearson.
- Harrison R., DeSilvey C., Holtorf C., Macdonald S., Bartolini N., Breithoff E., Fredheim H., Lyons A., May S., Morgan J., Penrose S. (2020), *Heritages futures: comparative approaches to natural and cultural heritage practices*, London: UCL Press.
- Hartog F. (2012), *Régimes d'historicité: présentisme et expériences du temps*, éd. Augmentée, Paris: Éditions du Seuil.
- Jallà D. (2003), *Il museo contemporaneo: introduzione al nuovo sistema museale italiano*, nuova ed., Torino: Utet.
- Jallà D. (2015), *Gli archivi storici*, in *L'Italia e le sue regioni: l'età repubblicana. 1: Istituzioni*, Roma: Istituto della Enciclopedia italiana, pp. 519-544.
- Jallà D. (2017), *Materiale o immateriale? La nozione di "patrimonio culturale" tra normativa e uso comune*, «Museoinforma», n. 58, pp. 16-19.
- Jeudy H.-P. (1985), *Parodies de l'auto-destruction*, Paris: Librairie des Meridiens.
- Jeudy H.-P. (1987), *Die Welt als Museum*, Berlin: Merve.
- Jeudy H.-P. (2008), *La machinerie patrimonial*, Paris: Circé.
- Kemmer P. (2015), *Das Museums als Kompensation? Eine Ausstellungsanalyse des Bachhauses in Eisenach*, Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Koselleck R. (2020), *Vergangene Zukunft: Zur Semantik geschichtlicher Zeiten*. 11. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Lazzari G., Solimine G. (2004), *Riflettendo sulle tesi di Viareggio*, in *Studi e testimonianze offerti a Luigi Crocetti*, a cura di D. Danesi, L. Desideri, M. Guerrini, P. Innocenti, G. Solimine, Milano: Editrice Bibliografica, pp. 293-308.
- Leombroni C. (2002), *Il Servizio bibliotecario nazionale: idee, passioni, storia*, in P. Traniello, *Storia delle biblioteche in Italia: dall'Unità a oggi*, con scritti di G. Granata, C. Leombroni, G. Ruffini, Bologna: Il Mulino, pp. 371-430.
- Leombroni C. (2014a), *La Commissione Franceschini e le biblioteche: un futuro incompiuto*, «Accademie e Biblioteche d'Italia», n. 3-4, pp. 7-19.
- Leombroni C. (2014b), *Neocentralismo e crisi delle autonomie: le prospettive del Servizio Bibliotecario Nazionale*, in *Il punto sul Servizio Bibliotecario Nazionale e le sue realizzazioni nel Friuli Venezia-Giulia*, a cura di F. De Castro, Trieste: Edizioni Università di Trieste, pp. 15-81.
- Marquard O. (2001), *Philosophie des Stattdessen: Studien*, Stuttgart: Reclam.
- Marquard O. (2003), *Aesthetica und Anaesthetica: Philosophische Überlegungen*, München: Wilhelm Finks.
- Melot M. (2004), *Qu'est-ce qu'un objet patrimonial?*, «Bulletin des bibliothèques de France», n. 5, pp. 5-10.
- Melot M. (2012), *Mirabilia: Essai sur l'inventaire générale du patrimoine culturel*, Paris: Gallimard, 2012.
- Merusi F. (1975), *Art. 9*, in *Commentario alla Costituzione. Principi fondamentali: art. 1-12*, a cura di V. Branca, Bologna: Zanichelli; Roma: Il Foro italiano, pp. 447-448.
- Montanari T. (2018), *Art. 9*, Roma: Carocci.
- Nardella D. (2002), *I beni e le attività culturali tra Stato e Regioni e la riforma del Titolo V della Costituzione*, «Diritto pubblico», n. 2, pp. 671-707.
- Paasi A., Harrison J., Jones M. (2018), *Handbook on the geographies of regions and territories*, Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Panozzo F. (2000), *Management by decree: paradoxes in the reform of the Italian public sector*, «Scandinavian Journal of Management», n. 4, pp. 353-373.
- Pastori G. (1980), *Le Regioni senza regionalismo*, «Il Mulino», n. 2, pp. 204-216.
- Pavone C. (1975), *Gli archivi nel lungo e contraddittorio cammino della riforma dei beni culturali*, «Rassegna degli Archivi di Stato», n. 1-3, pp. 143-160.
- Petraroia P., Della Torre S. (2007), *Norme e pratiche senza sistema*, «Economia della cultura», n. 2, pp. 161-172.
- Petraroia P. (2014), *La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela*, in *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico*, a cura di G. Negri-Clementi, S. Stabile, III, Milano: Skira, pp. 41-49.
- Petruciani A. (2015), *Regioni e biblioteche: un'occasione mancata*, in *L'Italia e le sue regioni: l'età repubblicana. 1: Istituzioni*, Roma: Istituto della Enciclopedia italiana, pp. 563-581.
- Poulot D. (2016), *Patrimoine et musées: l'institution de la culture*, 2 éd. revue et augmentée, Paris: Hachette.

- Raimondi E. (2008), *L'avventura del geografo*, in *La cognizione del paesaggio: scritti di Lucio Gambi sull'Emilia-Romagna e dintorni*, a cura di M.P. Guemandi, G. Tonet, Bologna: Bononia University Press, pp. 33-39.
- Ritter J. (1974), *Subjektivität*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rossi P., a cura di (1970), *Il concetto di cultura: i fondamenti teorici della scienza antropologica*, Torino: Einaudi.
- Rotelli E., Traniello F. (1975), *Il problema delle autonomie come problema storiografico*, in *Regione Stato dalla Resistenza alla Costituzione*, a cura di M. Legnani, Bologna: Il Mulino, pp. 19-48.
- Sartre J-P. (1971), *Préface*, in P. Nizan, *Aden Arabie*, Paris: Maspero.
- Scott J.C. (1985), *Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance*, New Haven, London: Yale University Press.
- Scott J.C. (1990), *Domination and the arts of resistance: hidden transcript*, New Haven, London: Yale University Press.
- Smith L. (2006), *Uses of heritage*, London: Routledge.
- Smith L. (2020), *Emotional heritage: Visitor engagement at museum and heritage sites*, London: Routledge.
- Sørensen M.L., Carman J., eds. (2009), *Heritage studies: Methods and approaches*, London: Routledge.
- Stagi T. (2013), *Una battaglia della cultura: Emanuele Casamassima e le biblioteche*, Roma: AIB.
- Swenson A. (2007), *Heritage*“, „Patrimoine“ und „Kulturerbe“: Eine vergleichende historische Semantik, in *Prädikat „Heritage“: Wortschöpfungen aus kulturellen Ressourcen*, hrsg. von D. Hemme, M. Tauschek, R. Bendix, Berlin: LIT, pp. 53-74.
- Sturm E. (1991), *Konservierte Welt: Museum und Musealisierung*, Berlin: Reimer.
- Thylstrup N.B. (2018), *The politics of mass digitization*, Cambridge, MA, London: MIT Press.
- Traniello P. (1977), *Regioni e biblioteche in Italia*, Milano: Cisalpino-Goliardica.
- Traniello P. (1983), *Biblioteche e Regioni: tracce per un'analisi istituzionale*, Firenze: Giunta regionale toscana, La Nuova Italia.
- Traniello P. (1999), *Legislazione delle biblioteche in Italia*, Roma: Carocci.
- Traniello P. (2014), *Storia delle biblioteche in Italia: dall'Unità a oggi*, 2. ed. Bologna: Il Mulino.
- Vecco M. (2011), *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, nuova ed. Milano: Angeli.
- Verde S. (2019), *Le belle arti e i selvaggi: la scoperta dell'altro, la storia dell'arte e l'invenzione del patrimonio culturale*, Venezia: Marsilio.
- Vinay A. (2000), *La commissione Franceschini e le biblioteche*, in *Angela Vinay e le biblioteche: scritti e testimonianze*, Roma: ICCU, AIB, pp. 203-211.
- Urfalino Ph. (2010), *L'invention de la politique culturelle*, Paris, Fayard.

- Zacharias W., hrsg. (1990), *Zeitphänomen Musealisierung: Das Verschwinden der Gegenwart und die Konstruktion der Erinnerung*, Essen: Klartext.
- Zanni Rosiello I. (1971), *Regione e beni culturali. Un convegno della Regione Emilia-Romagna*, «Rassegna degli archivi di Stato», n. 3, pp. 702-704.

Cultura e sviluppo locale: un nuovo inizio*

Claudio Bocci*

Abstract

La pandemia ha inciso profondamente anche nella fruizione e gestione dei luoghi della cultura. Ci vorrà tempo per tornare al numero elevatissimo di visitatori dei grandi musei statali che oggi si rivolgono alla cittadinanza di prossimità. Per questo occorrerà rendere stabile la capacità di dialogo attraverso il digitale, sorta in maniera improvvisata nella fase di confinamento e che da ora in avanti costituirà una leva strategica di rapporto con i cittadini. A questo fine occorrerà affrontare il tema della gestione dei luoghi della cultura a partire da un'ottica integrata della *governance* pubblica. I luoghi della cultura dovranno sempre di più diventare “piattaforme di benessere esperienziale” e a tal fine meritevoli di un sostegno finanziario pubblico ancor di più se sapranno correttamente interpretare l'ispirazione della Convenzione di Faro. L'imprescindibile rapporto che lega la cultura allo sviluppo sociale ed economico dei territori meriterà maggiore attenzione dalle politiche pubbliche centrate sul sostegno a formule innovative di imprese culturali di servizio pubblico orientate ad una maggiore coesione sociale, che salvaguardino ed elevino nuova e buona occupazione. Le imprese culturali dovranno accrescere la loro capacità di dialogo con il sistema delle imprese private, anche loro sensibili ad un nuovo quadro di riferimento che pone come finalità dell'impresa, accanto al profitto, una crescente responsabilità sociale.

* Claudio Bocci, Già Direttore Federculture, Consigliere Delegato Comitato Ravello Lab, Via Gaetano Casati, 6 00154 Roma, email: bocci@federculture.it

The pandemic has had a radical impact on the management and enjoyment of cultural venues. Much time will pass before great numbers of visitors return to the major state museums, which are now addressing themselves to residents in their local catchment areas. Achieving this call for the use of digital applications to stabilise the capacity for dialogue that was improvised during the *lockdown* and is destined to constitute a strategic tool in future relations with the public. This involves tackling the issue of how cultural venues are managed, starting from an integrated overview of public governance. Cultural venues must strive increasingly to become “platforms of beneficial experience”, of a mind that would merit the support of public funding, all the more so if they prove to be capable of making a coherent interpretation of the Convention of Faro. The unequivocal relationship between culture and the social and economic development of local areas deserves greater attention from public policies focused on supporting innovative forms of cultural enterprise at the service of audiences and oriented towards achieving greater social cohesion, safeguarding and increasing levels of quality employment. Cultural enterprises must increase their capacity for dialogue with the system of private enterprise, which is also alert to a new benchmark framework that features an greater emphasis on social responsibility as a corporate objective, in addition to the classical profit motive.

1. *La sostenibilità nei luoghi della cultura*

Anche nella cultura nulla sarà più come prima! Il virus ha scardinato modi di pensare e, soprattutto, modelli di pensiero che ora sono alla ricerca di nuovi equilibri: non più trionfanti dati di affluenza di visitatori ai luoghi della cultura ma una nuova attenzione alla cultura dei luoghi, con un particolare impegno nei confronti del territorio di prossimità. Anche i più blasonati musei statali, che per lungo tempo non potranno contare sui livelli di turismo internazionale finora conosciuti, si incamminano verso nuovi sentieri che guardano con maggiore attenzione ai cittadini, invocandone una partecipazione non più occasionale favorita da un'inedita scoperta delle potenzialità del digitale. L'accelerazione che hanno conosciuto le visite virtuali, spesso artigianali, ha rappresentato una risposta da cui non si potrà più tornare indietro e che porrà il tema della qualità dell'offerta culturale con l'annesso tema di nuove professionalità in un settore che solo grazie al Covid-19 ha scoperto l'uso strategico delle tecnologie. Una recente ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano dimostra che soltanto il 24% dei musei italiani è dotato di un piano digitale e solo il 49% dei musei ha personale dedicato al digitale anche se il 76% è presente almeno su un canale social¹. Colpisce il largo uso dei social network che, grazie alla facilità di accesso, è ampiamente utilizzato; anche se pensare che un museo su quattro non utilizza nemmeno questi mezzi, la dice lunga sul lavoro che resta ancora da fare!

¹ Cfr. Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Politecnico di Milano: <www.osservatori.net>, 07.09.2020.

La riapertura di musei ed aree archeologiche è entrata in una fase nuova che pone al centro non più l'effimera relazione con i visitatori ma la cura della relazione con i pubblici dei luoghi della cultura (dalle scuole alle persone con disabilità, dai ricercatori agli anziani), costringendoli a ritornare all'originale missione del museo, brillantemente descritta dalla definizione che ne dà l'ICOM – International Council of Museum quale «istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e le espone per scopi di studio, educazione, diletto». Una definizione che, pur apprezzabile, non appare ancora soddisfacente e che in tempi recenti è stata oggetto di una riformulazione in cui sono stati inseriti i concetti di accessibilità e di sviluppo sostenibile (facendo implicito riferimento ai 17 Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite) e introducendo la materia dei paesaggi culturali. In effetti, il tema della sostenibilità sembra entrato nel tessuto profondo della società ed è crescente l'attenzione che anche fasce sempre più larghe di popolazione pongono al tema. Ma ancora non basta se il 22 agosto scorso è stato dichiarato *Earth Overshoot Day* (giorno del superamento delle risorse) che, anche grazie al Covid, che ha stravolto le nostre vite ma anche bloccato molte attività produttive permettendo alla Terra di tornare a “respirare”, è stato dichiarato ben 24 giorni dopo la data del 2019. Anche per questo motivo, i luoghi della cultura dovranno progressivamente fare crescente attenzione alla sostenibilità ambientale che rischia di lasciare cumuli di scorie alle prossime generazioni!

Emergerà senz'altro anche il tema della sostenibilità economica dei musei e dei luoghi della cultura i quali, alla luce delle nuove modalità di visita, vedranno crescere i loro costi che, in ragione dell'essere la cultura un “servizio pubblico essenziale” dovranno, in primo luogo, essere sostenuti dalla finanza pubblica e dalle fondazioni di origine bancaria (anche se la diversa distribuzione territoriale di questi soggetti privati, orientati alla solidarietà sociale, accentua la disparità di accesso a tali fonti di finanziamento da parte dei luoghi della cultura che sono localizzati nel Mezzogiorno). Comprendere il nuovo ruolo della cultura come leva di benessere sociale sarà importante per porre il tema del finanziamento dei musei anche nell'ambito del Recovery Fund, soprattutto pensando alle nuove generazioni che, se si vedranno gravare di un crescente debito pubblico, dovrebbero almeno beneficiare di un maggiore benessere complessivo grazie al nuovo orientamento di *governance* e dei fini fondamentali delle istituzioni museali. Immaginare un utilizzo del “Piano per la ripresa dell'Europa”, il *Next Generation EU*, anche per la cultura, collegato in primo luogo all'educazione scolastica, non pare un azzardo se vogliamo proseguire nella direzione solidaristica che la sciagura della pandemia ha impresso al progetto europeo. Sarà importante che il settore culturale, che ha difficoltà ad essere rappresentato, faccia sentire la sua voce e avanzi proposte di cui c'è assoluto bisogno! Utili saranno anche le riflessioni che il mondo culturale si sta

scambiando in questa fase e che hanno necessità di trovare un punto di sintesi “politico” in grado di far emergere le straordinarie potenzialità di un settore fondamentale per il benessere dei cittadini e la coesione sociale.

Molto c'è da fare sul piano della gestione dei luoghi della cultura, musei in primo luogo, chiamati a ripensare se stessi e ad una *governance* che passi da una gestione puntuale ad una gestione integrata multilivello che faccia emergere le straordinarie economie di scala nella gestione di musei, aree archeologiche, teatri, archivi, biblioteche.

2. *La gestione ispirata alla Convenzione di Faro*

Si tratta di ripensare radicalmente il modello operativo dei musei rendendone esplicite e condivise dalla comunità le loro finalità ultime di «piattaforme di benessere esperienziale»² per farne emergere la rilevanza sociale ed economica come «vitali spazi pubblici che si rivolgono alla società intera e dunque possono svolgere un ruolo importante nello sviluppo dei legami e della coesione sociale, nella costruzione della cittadinanza e nella riflessione sulle identità collettive»³.

Molto importante è la sottolineatura della finalità del museo dedicato a promuovere la conoscenza, il pensiero critico, la partecipazione e il benessere della comunità. Al tema della partecipazione dei cittadini darà senz'altro impulso la recente ratifica, da parte del Parlamento, della Convenzione di Faro, un autentico documento-faro promosso dal Consiglio d'Europa che pone l'accento, oltre che sulla tutela del patrimonio culturale, sul diritto dei cittadini ad accedere e partecipare all'esperienza culturale. La Convenzione di Faro è un testo rivoluzionario che ribalta la tradizionale gerarchia nella gestione del patrimonio culturale restituendo un inedito protagonismo ai cittadini quali titolari del diritto «a trarre beneficio dal patrimonio culturale e a contribuire al suo arricchimento» e incoraggiando un processo partecipato di «sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di pianificazione dell'uso del territorio». Se anche Ignazio Visco, Governatore della Banca d'Italia, nelle Considerazioni finali alla Relazione della Banca d'Italia ha voluto ricordare la stretta connessione tra cultura e turismo riconoscendo che il «patrimonio storico-artistico costituisce l'identità stessa del nostro paese» e auspicandone la sua conservazione e la sua fruizione affinché «possa, dopo la pandemia,

² Cfr. il volume di Domenico Piraina-Maurizio Vanni, intitolato *La nuova museologia. Le opportunità nell'incertezza. Verso uno sviluppo sostenibile* in corso di pubblicazione.

³ Cfr. *Recommendation concerning the protection and promotion of museum and collections, their diversity and their role in society*, pubblicato nel 2015. <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/FINAL_RECOMMENDATION_ENG.pdf>, 3.09.2020.

contribuire ancora, con accresciuto rilievo, allo sviluppo»⁴, occorre immaginare un nuovo modello di crescita che sappia coniugare le finalità dei luoghi della cultura allo sviluppo di lavoro qualificato presente nel Paese ma che stenta a trovare una corretta cornice di riferimento.

A questo fine sarà necessario incrociare la riforma del Terzo Settore, che prevede lo sviluppo delle imprese sociali anche nel settore culturale, quali soggetti di promozione e gestione delle risorse culturali in chiave di sviluppo economico e di nuova occupazione. Il panorama delle imprese senza finalità di lucro ha già un cardine nelle imprese cooperative e, *in fieri*, con l'impresa culturale e creativa, che esiste nel nostro ordinamento sin dalla Legge di Bilancio del 2018 ma è ancora in attesa dei decreti attuativi che ne definiscano il profilo. L'articolato panorama delle attività culturali necessita, in effetti, di un regolamento che distingua le imprese creative, orientate al profitto (si pensi al cinema), dalle imprese culturali di servizio pubblico promosse per lo più da Amministrazioni statali o locali e, in qualche caso, con l'apporto di soggetti non lucrativi (fondazioni di origine bancaria), la cui missione è quella di allargare la partecipazione dei cittadini alla cultura e che hanno dato un grande impulso all'offerta culturale tutelando, nel contempo, il lavoro: dal Museo Egizio di Torino alla Fondazione Musei Civici di Venezia, dal MAXXI di Roma al Museo Madre di Napoli, dalla Fondazione Scuole Civiche di Milano al Palazzo Ducale di Genova, dalla Fondazione Ravennantica alla Fondazione MIDA, che gestisce le grotte di Pertosa Auletta, in provincia di Salerno. Molte imprese culturali di servizio pubblico hanno mostrato grande resilienza di fronte alla crisi dettata dal Covid-19 e stanno riorganizzando le loro strutture salvaguardando i posti di lavoro, grazie all'applicazione del CCNL Federculture che si applica a queste realtà più avanzate del panorama culturale italiano. In futuro, la sostenibilità di queste imprese culturali presenta margini di incertezza per cui occorrerà individuare soluzioni innovative che partano da un maggior coinvolgimento degli *stakeholders* dei luoghi della cultura, a partire dai cittadini e coinvolgendo scuole, università ed imprese. Potrà essere utile allargare lo strumento dell'Art Bonus, favorendo un mecenatismo di comunità, o stabilendo rapporti stabili con le imprese del territorio. In questa direzione si sta muovendo la Fondazione Brescia Musei, impresa culturale promossa dal Comune di Brescia che, sotto la direzione di Stefano Karadjov, coadiuvato da un Comitato Scientifico di chiara fama, ha riorientato la missione del sistema museale con maggiore attenzione ai cittadini, compresi i più disagiati e i migranti, e ha siglato una nuova "Alleanza per la Cultura", un vero e proprio patto tra pubblico e privato con l'obiettivo di affiancare la capacità di ricavo "ordinario" dei musei della città con un nuovo tipo di supporto economico stabile, svincolato da specifiche mostre od eventi,

⁴ *Considerazioni finali del Governatore sul 2019*. Ignazio Visco, Governatore della Banca d'Italia, Roma, Palazzo Kock, Relazione annuale anno 2019, 29 maggio 2020 <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-governatore/integov2020/cf_2019.pdf>, 3.09.2020.

di durata triennale, messo a disposizione dalle imprese del territorio. La crisi imposta dal Covid-19 ha evidenziato l'emergere di una nuova responsabilità dei cittadini e anche delle imprese che cercano il dialogo con il proprio territorio di riferimento. Il nuovo paradigma dello sviluppo sostenibile sta progressivamente entrando nell'opinione comune e le imprese ne riflettono il nuovo *sentiment* anche attraverso un nuovo modello di impresa: la *Benefit Corporation*, l'evoluzione di un nuovo concetto di impresa che, accanto all'obiettivo del profitto, integra nella missione statutaria una finalità sociale. La sfida per il settore culturale è quella di saper dialogare con il sistema delle imprese e favorirne l'ingaggio impegnandole ad affiancare la sempre più necessaria tutela e valorizzazione delle risorse culturali. Si tratta di una sfida che prevede l'emergere di una diversa consapevolezza sia da parte dei luoghi della cultura che da parte delle imprese private, entrambi chiamati a individuare territori comuni di collaborazione.

3. Nuove forme di partenariato tra pubblico e privato per una rinnovata sostenibilità

In questa visione si incardina il rapporto tra pubblico e privato nel processo di valorizzazione del patrimonio culturale in cui tutti i cittadini, e le loro varie forme di organizzazione, sono chiamati a svolgere la loro parte. In primo luogo il non-profit che può svolgere un ruolo attivo nel favorire la più ampia partecipazione dei cittadini all'esperienza culturale di un patrimonio, non solo statale, diffuso sul territorio: dai beni culturali al paesaggio, dalle arti performative alle tradizioni enogastronomiche, al patrimonio immateriale.

Ma anche il sistema delle imprese è pienamente coinvolto in questo processo attraverso diversi servizi commerciali necessari alla migliore esperienza culturale (visite guidate, ospitalità, ristorazione, trasporti, ecc.) e pertanto pienamente inserito nella lunga filiera economica attivata dalla cultura (basti pensare che il turismo culturale vale circa il 40% del totale del turismo in Italia).

La crisi in cui stiamo vivendo porterà a grandi cambiamenti nella fruizione della cultura e dello spettacolo e sappiamo che molti milioni di persone ne soffriranno le conseguenze. Una crisi che porta dentro di sé i segni del cambiamento, introducendo inediti esempi di solidarietà da parte dell'intero sistema economico. Si tratta di un germe che non dovrà andare perso quando si tornerà a crescenti livelli di "normalità". Anche le imprese, sempre di più, dovranno misurarsi con un mondo cambiato che porrà nuovi ostacoli ma anche nuove opportunità centrate sul rapporto con i cittadini.

Ci attende un tempo favorevole alla crescita della consapevolezza da parte dell'intero sistema produttivo di nuovi modelli di *business* sempre più sostenibili. Una grande opportunità per la crescita delle *Benefit Corporation*, il nuovo modello di impresa che integra al profitto una finalità sociale. I nuovi

tempi che ci attendono porteranno con sé le cicatrici prodotte dal coronavirus: sarà difficile dimenticare quello che stiamo vivendo, anche per gli imprenditori!

Le *B Corp* rappresentano il modello più evoluto al mondo in termini di azienda sostenibile e rigenerativa. Costituiscono un movimento globale che ha l'obiettivo di diffondere un paradigma economico più evoluto, che vede le aziende come protagoniste nel rigenerare la società e la biosfera. *Benefit Corporation* significa, inoltre, un profondo cambio culturale, dalla concezione di *shareholders capitalism*, in cui l'unico fine del *business* è quello di generare profitto e dividerne gli utili tra gli azionisti, all'accezione di *stakeholders capitalism*, secondo la quale l'azienda ha lo scopo di generare valore per tutta la società, per l'ambiente e per il territorio di riferimento.

Il tessuto economico italiano sembra aver colto a pieno l'urgenza di tale cambiamento, attestandosi come il Paese con il tasso di crescita delle *B Corp* più alto in Europa e come il primo Stato sovrano al mondo ad introdurre la forma giuridica di Società Benefit nel proprio ordinamento, diventata legge in Italia a gennaio 2016. Quella di Società Benefit è nuova forma giuridica d'impresa che garantisce solide basi per allineare la missione e creare valore condiviso nel lungo termine. Oggi sono presenti in Italia circa 100 *B Corp* certificate e oltre 500 Società Benefit.

La questione ambientale, riportata alla ribalta da Greta Thunberg, sarà sempre di più tra gli obiettivi delle Società Benefit. Ma anche la cultura, per la sua potenza coesiva, dovrà entrare nelle finalità di un numero crescente di imprese e contribuire a disegnare nuove formule di partenariato tra pubblico e privato. Federculture, Civita e Assobenefit hanno avviato il dibattito promuovendo a Roma, all'inizio di febbraio 2020, un importante convegno dal titolo "L'impresa della sostenibilità. Benefit Corporation e Cultura", a cui hanno partecipato diverse esperienze, tra cui quella di Massimo Mercati, Amministratore Delegato di Aboca, introdotte da una brillante prolusione del Prof. Bruno Zamagni.

Ci attendiamo, così, che per impulsi diversi il sistema delle imprese prenda sempre più in considerazione di puntare in alto e assisteremo ad una più matura presa di coscienza di operatori pronti ad assumere il profilo *benefit* che, peraltro, è premiato dal mercato. Occorrerà sviluppare piattaforme di dialogo tra le finalità *benefit* delle imprese e il tema della cultura dei territori, impegnando gli operatori culturali ad approcciare sempre più professionalmente questo colloquio.

Si tratta di affrontare un nuovo paradigma che favorisca il dialogo tra imprese private e luoghi della cultura che hanno molto da scambiarsi e che dovranno trovare un metodo di confronto continuo per individuare punti di interesse comune. Da un lato, le imprese private dovranno esplicitamente individuare nei luoghi della cultura, a prescindere dalla prossimità, partner strategici per una collaborazione in grado di favorire il dialogo con i rispettivi pubblici. Dall'altro, le imprese culturali dovranno affinare la loro capacità di relazione

con i soggetti privati interessati ad entrare in contatto con il pubblico della cultura. Un percorso non facile ma non impossibile come dimostrano alcune esperienze in Italia e in Europa.

Negli ultimi anni si è molto parlato di partenariato pubblico-privato come leva di partecipazione dei cittadini e di sviluppo a base culturale. Tra i laboratori più attivi di questa discussione, Ravello Lab-Colloqui Internazionali (promosso da Federculture e dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, con sede a Villa Rufolo, Ravello) che, sin dal 2006, si misura su temi di frontiera per collegare sempre più strettamente la cultura alla partecipazione dei cittadini.

La prossima edizione, in programma nel prossimo ottobre, sarà un interessante momento di riflessione per riportare al centro il tema della cultura come privilegiato veicolo di coesione e solidarietà sociale e, per questa via, *asset* privilegiato di una nuova generazione di Benefit Corporation.

Un percorso nuovo da cui far emergere la necessità di fare impresa in cultura, profit e non profit, accrescere la partecipazione dei cittadini, sviluppare nuovi modelli di partenariato tra pubblico e privato, anche con l'ausilio del digitale.

Un *vaste programme* su cui confrontare, in primo luogo, l'apparato statale, a cominciare dai musei dotati di autonomia sempre più reattivi ad introdurre innovazioni, ma anche il resto dei musei statali come possibili capofila di sistemi integrati territoriali; un percorso già sperimentato con successo con il programma MuSST #2 promosso dal Mibact, in collaborazione con Federculture, nel biennio 2017/2018⁵. Si è trattato di un progetto innovativo che ha chiamato alcuni musei statali (non dotati di autonomia) a sviluppare forme di partenariato pubblico-pubblico e pubblico-privato, a partire dai luoghi culturali del proprio territorio di riferimento con l'obiettivo di implementare un Piano Strategico Partecipato di Sviluppo Culturale. Attivando questo metodo sarà possibile superare le criticità che impediscono la piena valorizzazione delle risorse culturali: a) dalla propensione a privilegiare interventi puntuali e frammentati alla difficoltà a progettare strategie e progettazioni di area vasta, b) dalla scarsa coerenza strategica tra gli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale e le politiche generali dello sviluppo locale all'assenza di realistici piani di gestione in grado di assicurare nel tempo la sostenibilità economica degli interventi e con essa la massima ricaduta sociale, economica ed occupazionale, c) dalla difficoltà ad attivare partenariati pubblico-pubblico e pubblico privato in grado di dare forza alle filiere della valorizzazione, compresi i servizi dell'accoglienza e della mobilità per la fruizione del patrimonio culturale, alla debolezza delle *governance* istituzionali indispensabile per garantire unitarietà strategica e gestione integrata degli interventi previsti e, infine, all'insufficiente

⁵ Mibact – Patrimonio culturale e progetti di sviluppo locale – #MuSST2 – *Linee guida per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale*: <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/09/Linee-guida-operative-per-la-predisposizione-del-Piano-Strategico-di-Sviluppo-Culturale.-Quaderni-della-Valorizzazione-NS-6.pdf>>, 3.09.2020.

coinvolgimento della cittadinanza in tutte le fasi di definizione delle strategie, degli interventi e del monitoraggio dei risultati.

È questa la sfida che attende il Sistema Museale Nazionale nell'avvicendamento dell'ottimo lavoro svolto dal Direttore Generale Musei del Mibact, Antonio Lampis, lasciato in eredità a Massimo Osanna. Una sfida che potrà essere vinta, anche grazie alle novità introdotte a fine agosto al Codice dei Contratti pubblici con la legge di conversione del Dl Semplificazioni che ha esteso agli enti territoriali la possibilità, finora riservata soltanto al Mibact, di attivare 'forme speciali di partenariato' tra enti e organismi pubblici e soggetti privati, al fine di consentire il recupero, il restauro, la manutenzione, la gestione e la valorizzazione delle risorse culturali, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato. Si tratta di un decisivo passo in avanti per favorire metodi innovativi di coprogettazione che, specialmente per la gestione e la valorizzazione, possono favorire la crescita di imprese culturali e di nuova occupazione.

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 accessorietà 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 Roma tra 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. *Coprodotto 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 riconoscere 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.

Anatomia dell'incertezza

Luca Dal Pozzolo*

Abstract

Il COVID-19 si è abbattuto su di un comparto culturale già caratterizzato fortemente da frammentazione e debolezze interne e da una situazione di fragilità economica che vedeva compresenti pericolosi fenomeni di over tourism su di un numero limitato di beni e città d'arte e una situazione estesa di carenza di risorse e spesso anche di pubblico in molta parte del patrimonio diffuso. Il severo contingentamento della dimensione del pubblico per motivi di distanziamento e prevenzione, intacca profondamente il business model attuale delle istituzioni culturali e impedisce di pensare a politiche d'incremento di pubblico come possibili soluzioni del problema. È necessario rivoluzionare il rapporto con i propri territori di riferimento e con l'utenza remota tramite altri modi di produzione e diffusione dei prodotti culturali anche attraverso le tecnologie di comunicazione, se si intende perseguire una politica non elitaria e per piccoli gruppi come quella oggi possibile stante i limiti di accoglienza che la prevenzione sanitaria impone.

The COVID-19 pandemic impacted as a storm on a section deeply affected by fragmentation and internal weaknesses, with dangerous phenomena of over tourism for few destinations or historical cities and a lack of audience and economical resources in large part of the territories. The severe nowadays restriction about carrying capacity inside

* Luca Dal Pozzolo, direttore Osservatorio Culturale del Piemonte, Fondazione Fitzcarraldo, Via Aosta 8, 10152 Torino, e-mail: luca.dalpozzolo@fitzcarraldo.it.

museum, monuments and cultural venues due to sanitary conditions and precautionary measures, prevents any solutions based on the growing of physical audiences. It is necessary a completely change about museums and heritage management business model, implying a new pact with their territories and a new way of diffusion of cultural product, also for distant audiences using ICT, if the goal is still to avoid an elitist policy of audience, only obeying to the compulsory sanitary constraints.

Il tifone Covid-19 si è abbattuto sul dominio delle attività culturali d'improvviso, generando una situazione la cui criticità ha aspetti singolari e specifici, inconfondibili con altri settori dell'economia. Basti ricordare sinteticamente tre condizioni largamente diffuse nel mondo della cultura: fragilità, precarietà, frammentazione.

Non c'è bisogno di lunghe spiegazioni: è ben nota la fragilità del comparto composto da poche grandi aziende, delle quali una parte non trascurabile è fortemente dipendente dal contributo pubblico e da un gran numero di attività poco strutturate, poco capitalizzate e fortemente affidate alla gestione di un equilibrio economico dinamico e con forti componenti acrobatiche; per la precarietà fa fede il gran numero di contratti atipici, di lavoratori invisibili quando si tratta di percepire un aiuto o un sussidio, come nel caso del COVID, di lavoratori intermittenti, a prestazione, non continuativi, delle partite IVA frutto di esternalizzazione delle competenze da parte delle industrie culturali e creative di maggior peso; la frammentazione, quindi, emerge come la geografia di riferimento, la nebulosa più o meno addensata a seconda dei comparti e delle situazioni locali, la forma deflagrata sul territorio dei fenomeni fin qui descritti.

Stante questa situazione al momento dell'impatto, una prospettiva ipotizzabile potrebbe prevedere l'impossibilità di tenuta del settore in quanto tale, uno scenario di collasso esteso dal quale si salvino poche grandi strutture e istituzioni fortemente aiutate a traghettare verso un futuro ancora completamente da scrivere¹.

D'altro canto, dieci anni della peggior crisi economica dal 1929 a oggi hanno già permesso al comparto culturale di sperimentare quanto sia tenace, pervicace e resiliente la precarietà e il rischio per il futuro, accettato da molti attori e operatori, oltre ogni calcolo economico, oltre ogni interesse razionale. Forse perché le motivazioni degli attori e degli imprenditori culturali si radicano in componenti immateriali e ideologiche, in particolari antropologie d'impresa, e non sempre in calcoli di profitto o di convenienza economica; forse perché in questa particolare contrada non è l'economia monetaria che guida in ogni caso,

¹ <<https://www.nouvelobs.com/idees/20200327.OBS26687/pour-comprendre-la-psychologie-d-une-population-travaillee-par-une-epidemie.html?fbclid=IwAR1-mQQVQxneOBrGkmapIhZO0pKaGGNcND5iRSOxeejAkRMotBiHDF3SbR0>>; <<https://www.technologyreview.com/s/615370/coronavirus-pandemic-social-distancing-18-months/?fbclid=IwAR1QfqY6fDDz-I7qANYHM18wy8aoDGjb0rhPB1BgaaSE2uhlAo17cFn6yGI>>, 16.09.2020; <<http://www.beunsocial.it/backtothefuture-che-cosa-cambiera-nel-post-coronavirus/>>, 16.09.2020.

ma l'economia del desiderio esercita una sua intrinseca forza. Non è, comunque, questo il luogo per dibattere di ciò: ci limitiamo a constatare in questa sede che parrebbe di poter configurare un ossimoro proprio del mondo culturale: niente di più stabile e resistente nel tempo della precarietà e dell'incertezza. Il che vale anche come deterrente a individuare scenari semplicistici, fossero pure di carattere catastrofico.

Se il mondo culturale ha imparato a fare i conti con l'incertezza, allora il futuro ne sembra davvero foriero in quantità mai immaginate prima. Perché non sappiamo realmente cosa succederà, non fra un anno, un paio di mesi, ma domani: appare sinistramente vicino lo scenario elaborato dall'Imperial College di Londra², in cui dopo il *lockdown* si ipotizzava una successiva fase di riapertura graduale con una crescita dei contagi, fino al raggiungimento di una soglia significativa che avrebbe imposto nuove misure restrittive per contenere il contagio su base locale o finanche nazionale, un nuovo *lockdown*. Uno scenario da incubo per qualunque comparto economico, cultura inclusa.

Meglio allora provare a partire dai primi dati, dall'esperienza di questi mesi per tracciare un quadro del campo di battaglia in cui dovremo continuare a misurarci nel prossimo futuro.

L'Osservatorio Culturale del Piemonte ha immediatamente lanciato un monitoraggio per l'identificazione quantitativa e qualitativa degli effetti del *lockdown* sul mondo culturale che ha assunto la forma di tre ondate successive di rilevazioni, modulate esattamente sulla sequenza dei dispositivi introdotti dai successivi DPCM: il primo monitoraggio per l'inizio del *lockdown* tra gli ultimi giorni di febbraio e i primi di marzo; il secondo fino al 3 aprile; il terzo fino a coprire l'intero mese di maggio.

I dati dei diversi rilevamenti ai quali hanno aderito complessivamente più di mille soggetti, hanno costituito la base informativa per le stime economiche presentate nel report annuale dell'Osservatorio Culturale del Piemonte³, mentre i dati relativi alle singole risposte sono stati sintetizzati in cruscotti interattivi che consentono elaborazioni personalizzate, il tutto disponibile sul *web site* dell'OCP.

Le informazioni raccolte consentono di disegnare una prima stima su base regionale dei danni – sicuramente impressionanti – conseguenti alle misure di restrizione introdotte per il *lockdown*.

50 Milioni è la perdita secca stimata per il semestre gennaio-giugno nei soli comparti dei musei, dello spettacolo dal vivo e del cinema. Si tratta di mancati incassi da biglietteria, di attività didattiche sospese e di laboratori annullati,

² <<https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/medicine/sph/ide/gida-fellowships/Imperial-College-COVID19-NPI-modelling-16-03-2020.pdf>>, 16.09.2020.

³ <https://ocp.piemonte.it/doc/relazione_annuale/ocp_relazione-annuale-2019.pdf>, 15.09.2020.

di mancati incassi da servizi aggiuntivi. Per confronto, si tenga presente che l'ammontare delle risorse pubbliche e delle fondazioni di origine bancaria erogate per il comparto culturale nel suo complesso ammonta negli ultimi anni a circa 250 milioni annui. Se si tiene conto che musei, spettacolo dal vivo e cinema, rappresentano solo una quota parte del mondo della cultura che si estende ai servizi, all'organizzazione degli eventi e delle attività culturali, alle imprese e alle industrie culturali e creative come l'editoria, la produzione di videogame e tutte le attività di valorizzazione del patrimonio che si interfacciano con il turismo, una stima sommaria supera i cento milioni di perdita nel solo primo semestre.

Stiamo parlando di perdita diretta e non d'impatto economico, non della cascata di effetti che questo tsunami ha sull'indotto e sui flussi finanziari relazionati più o meno strettamente al mondo della cultura e che si ribaltano su altri comparti economici. Per arrivare a questa valutazione occorrono supplementi di indagini, che richiedono un'analitica minuziosa, non compatibile con la necessità di fornire immediatamente ordini di grandezza in tempo reale: per questi motivi gli impatti economici verranno valutati più avanti, anche alla luce dei quadri evolutivi della situazione, per ora tutt'altro che chiari.

Indubbiamente, uno degli elementi di ulteriore complessità riguarda gli effetti economici a breve, medio e lungo termine del Covid-19 sul turismo, che s'intrecciano e interagiscono in molte fattispecie diverse con il comparto culturale⁴. D'altra parte proprio il *lockdown* ha favorito una decostruzione delle principali retoriche in merito ai rapporti tra cultura e turismo, come se si fosse innescata una reazione fisico-chimica capace di separare senza incertezze il grano dal loglio.

Ne è emersa la drammatica polarizzazione del turismo su relativamente poche mete e istituzioni di fama internazionale, mentre il resto del patrimonio diffuso passava, con meno traumi certo, ma non senza preoccupazione, da una marginalità agra e difficile da superare a una coltre di silenzio densa e compatta. Migliaia di pagine di progetti di valorizzazione, di previsioni d'afflussi turistici, spesso improvvidi, in grado di innescare fenomeni di sviluppo locale, di impatti taumaturgici del turismo, cancellati o almeno sospesi *sine die* da una situazione senza precedenti e non facilmente prevedibile nelle sue evoluzioni.

Dall'altro versante del campo di gioco, ai commenti ammirati di qualche cultore della materia in merito alla bellezza dei centri storici delle città d'arte, prima vittime dell'*overtourism* e improvvisamente desertificati dal *lockdown* e disponibili a fornire fondali scenografici più inquietanti della Ferrara trasognata

⁴ <https://lluisbonet.blogspot.com/?fbclid=IwAR3PV38IhdUXwdTuHV2Wwtr3--7BBHF0xpqy1Lc-p_NONx04XmAAxQtlk18>, 15.09.2020; <https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf>, 15.09.2020, <<http://www.irpet.it/archives/55063>>, 15.09.2020.

di De Chirico e delle sue Muse, fa immediatamente riscontro l'ammacco drammatico delle tasse di soggiorno nel bilancio degli enti locali, il crollo delle biglietterie delle maggiori istituzioni museali, che vedono compromessi i loro equilibri di bilancio, e le decine di migliaia di persone impiegate nel turismo e nei settori correlati della ristorazione, dell'accoglienza e dell'indotto che scoprono la fragilità dei loro posti di lavoro e le minacce di un futuro gravido di incertezze. Un conto davvero salato da pagare per vivere l'ebbrezza romantica della città assorta nel silenzio e nella solitudine delle sue pietre.

L'*overtourism*, a lungo e giustamente criticato per gli impatti negativi che pure produce, per l'insopportabile pressione antropica che trasforma le città d'arte in parchi a tema della storia, non regolato, non contenuto da politiche di accoglienza sostenibile, nel momento del suo crollo mostra, comunque, l'importanza della sua dimensione economica potente e strutturale, facendo mancare risorse preziose e necessarie proprio a quei centri d'arte, a quelle istituzioni museali, che fino a poco prima contribuiva a sovrappopolare, a mettere in crisi e a rischio.

Sulle spiagge, invece, tutto affollato, tutto pieno, tutto così compresso e diverso dalle atmosfere rarefatte in cui si obbligano i teatri a funzionare, dal carico massimo di pubblico ammissibile nei musei, che in alcuni casi viene ridotto anche a un decimo della dimensione ammissibile pre COVID.

Una situazione jeopardata, contraddittoria, in continua evoluzione, in una *danza*⁵ difficilmente prevedibile, che prima o poi dovremmo poter cominciare a comprendere, oltretutto seguire con difficoltà, per provare a orientare i prossimi passi verso figure a noi più favorevoli. Non certo affidandoci alle ingenuie pastorellerie di chi prevede un veloce ripopolamento di piccoli borghi rurali e montani da parte della popolazione delle grandi città, come se lo sviluppo locale delle aree interne avesse bisogno di ispirarsi a concezioni da presepe. Certo che le aree interne possono giocare un nuovo ruolo, se riescono a coniugare sostenibilità, nuove opportunità di lavoro e qualità della vita sociale, ivi comprendendo tra gli *asset* strategici il patrimonio culturale, ma la strada è tutt'altro che facile come mostrano le infinite ricostruzioni delle aree terremotate. Si tratta di una sfida sicuramente strategica e da affrontare alla luce di una progettazione fortemente orientata e informata ai criteri di sostenibilità dell'Agenda 2030.

E, d'altro canto, è proprio il tema della sostenibilità che il Covid-19 ci sbatte in faccia in tutta la sua brutalità, sempre che ne volessimo tener conto senza rifugiarsi in stravaganti minimizzazioni, o derubricando il tutto a un'eccezionalità irripetibile, ipotesi che purtroppo appare sempre più peregrina e poco fondata.

⁵ Vedi "Il Martello e la Danza" il modello predittivo delle fasi pandemiche elaborato da Thomas Pueyo, <https://www.facebook.com/notes/claudio-porta/coronavirus-il-martello-e-la-danza/10158590188513888/?hc_location=ufi>, 15.09.2020.

Le città assediate dall'*overtourism* e i musei con le code chilometriche di pubblico erano insostenibili prima del COVID? Beh, lo sono anche ora, e questa volta non più per la pressione antropica, ma per il crollo delle risorse economiche necessarie al loro funzionamento. Le aree interne prima del *lockdown* perdevano popolazione, giovani, legami sociali? Non le recupereranno miracolosamente ora, ma – se possibile – aumenta l'urgenza di una strategia di sviluppo sostenibile che faccia del paesaggio e dei beni culturali uno dei fulcri dell'azione, insieme all'infrastrutturazione telematica e alla ricostruzione di un tessuto sociale fondato su modelli di vita alternativi alla città, ma comparabili nella differenza e nell'individuazione di opportunità per il futuro.

A entrare profondamente in crisi è il *business model* di molte istituzioni culturali e di molte città d'arte, basato sul pagamento di titoli d'ingresso e sulla spesa dei turisti, indipendentemente dalla proprietà pubblica o privata: l'ISTAT calcola una perdita di poco meno di 80 milioni dei soli musei statali nel mese di maggio, risorse che andranno reperite comunque, nonostante un futuro di forte incremento del deficit pubblico⁶. Città come Firenze o Venezia dovranno forzatamente guardare al turismo internazionale cercando di decrittarne le traiettorie, di leggerne le potenzialità per orientare le politiche future; nella sua drammaticità questa situazione si presenta come un'opportunità importante per affrontare criticità talmente radicate da risultare ormai ossificate, con tutta la difficoltà ipotizzabile del dover superare i vincoli e le zavorre del passato, immaginando e disegnando, al contempo, un nuovo futuro del quale sfuggono i contorni.

Eppure è così: musei e beni culturali non potranno più prevedere di coprire il crescere dei loro costi d'esercizio aumentando attraverso politiche sempre più efficaci il numero dei visitatori. I numeri massimi oggi ammissibili sono tali da compromettere seriamente a preventivo la sostenibilità economica non solo delle grandi istituzioni, ma anche di quelle di medie dimensioni, se non piccole. Ma non si tratta solo di trovare un diverso mix di risorse finanziarie che sostituisca una parte consistente delle entrate, fatto che già da solo comporta una revisione radicale del business model; ciò che viene messo in discussione è il ruolo sociale stesso dei musei e dei beni culturali, soprattutto delle istituzioni di maggiori dimensioni.

Macchine costruite per dialogare con centinaia di migliaia, quando non milioni di persone, improvvisamente si trovano a doversi confrontare con un assottigliamento severissimo dei flussi d'entrata. Non è solo questione di biglietti venduti, ma di persone che usufruiscono dei servizi e dei beni culturali. E il distribuire sul numero più grande possibile di persone gli effetti della propria azione culturale è stata – ed è ancora – una delle misure dell'efficacia della spesa, specie se fortemente sostenuta da risorse pubbliche, una garanzia di democrazia nell'allocazione delle risorse, un impegno contro le politiche

⁶ <<https://www.istat.it/it/archivio/243280>>, 16.09.2020.

elitarie e la concentrazione di denaro pubblico nei confronti di piccoli gruppi privilegiati.

Non a caso, durante il *lockdown*, musei, beni culturali, istituzioni culturali, ridotti al silenzio e impossibilitati a comunicare *vis à vis* con i propri pubblici, hanno riversato con grande urgenza la propria azione sul WEB – con esiti coerenti con la dimestichezza più o meno forte nei confronti della comunicazione on line – per affermare la continuità della propria esistenza nonostante la chiusura, innanzitutto, ma anche per sperimentare una diffusione differente dei contenuti e della produzione culturale. Un tentativo da valutare caso per caso, ovviamente, che ha reso evidente la qualità dei prodotti che si appoggiavano su esperienze e professionalità consolidate, confronto alle lodevoli intenzioni di molto bricolage improvvisato.

Un tentativo che ha trovato seguito nei pubblici di riferimento, secondo quanto emerge dall'indagine dell'Osservatorio Culturale del Piemonte e dal Politecnico di Torino sulla fruizione culturale durante il *lockdown* dei titolari dell'Abbonamento ai Musei di Piemonte e Lombardia⁷, e che vede una disponibilità a pagare costi non elevati, ma in modo diffuso, per la fruizione di contenuti on line prodotti da istituzioni culturali, costruiti secondo adeguati livelli qualitativi e professionali.

Una disponibilità importante in un momento di ripensamento così radicale, a fronte dell'emergere a evidenza di una questione già chiara in termini concettuali, ma quasi invisibile nelle nostre analisi correnti, ovvero che i pubblici presenti fisicamente nei luoghi storici, nelle città d'arte, nei musei, nei beni culturali, non rappresentano che una frazione dei pubblici di riferimento, oggi severamente ridotta a quote impensabili solo un anno fa. La situazione che vedeva polarizzato il sovraffollamento su di un numero relativamente ristretto di centri urbani e di istituzioni, mentre una quota maggioritaria di luoghi, musei e istituzioni viveva all'ombra di un relativo sottoutilizzo ci ha convinto dell'esistenza di larghissimi margini d'incremento possibile dell'afflusso di pubblici e dell'importanza di aumentare l'efficacia delle politiche di *audience engagement*, senza particolari preoccupazioni per un limite massimo d'accoglienza che appariva questione da regolare solo nelle mete riconosciute come imperdibili dal turismo internazionale.

Ora i contingentamenti restringono a preventivo le possibilità d'accoglienza anche dei beni e dei musei in posizione di maggiore marginalità; anche se in molti casi di strutture poco frequentate la situazione di fatto non cambia significativamente, è la prospettiva – a volte l'illusione – che viene a cadere. Quand'anche si ottenessero grandi successi nelle politiche di *marketing*, la crescita esponenziale del pubblico in presenza non è più un orizzonte di riferimento, bloccata da vincoli dimensionali dipendenti da esigenze di prevenzione del contagio.

⁷ <https://ocp.piemonte.it/doc/relazione_annuale/ocp_relazione-annuale-2019.pdf>, 15.09.2020.

Non a caso, nei suoi contorni più generali, tutto ciò era chiaro ad alcuni direttori dei dipartimenti media e di comunicazione dei grandi musei internazionali che rilevavano lucidamente il *décalage* tra un pubblico in presenza fisicamente limitato ad alcuni milioni annui (per quanto alto sia il limite) confronto alle potenzialità di una comunicazione che è in grado di coinvolgere miliardi di persone, che non potranno nell'arco di tempo di una vita intera essere accolti nelle stanze del museo, per evidenti limiti di capienza.

Prima ancora che un tema di differenziazione delle fonti di finanziamento, la questione della dimensione massima del pubblico ospitabile implica una preoccupazione e un ripensamento radicale del ruolo dei musei, delle istituzioni culturali e delle loro potenzialità d'impatto sui pubblici.

Tutte le questioni fin qui elencate convergono nell'evidenziare l'urgenza di affrontare in modo non disgiunto una revisione radicale della missione di musei e beni culturali nella comunicazione con i propri pubblici e la ricerca di un nuovo *business model* fondato su di un diverso mix di risorse che garantisca la sostenibilità economica di musei e beni culturali.

Se in entrambe le questioni, l'incremento delle attività on line e che implicano un uso intenso, professionale e creativo del digitale rivestono un'importanza decisiva, è comunque fuori portata l'adozione di soluzioni semplicistiche: il ricorso al digitale non rimpiazza automaticamente la presenza fisica dei visitatori e non copre magicamente il venir meno delle entrate da biglietteria.

L'offerta di servizi digitali sarà tanto più forte quanto più eviterà di competere con la presenza *in situ*, costruendo narrative proprie, puntando sulle valenze immateriali che consentono di comprendere e valutare il bene, mettendo in luce le componenti invisibili a occhio nudo, contribuendo a costruire un'aura narrativa tecnologicamente strutturata e percepibile a distanza per l'oggetto culturale.

Il nuovo mix di risorse che garantisca sostenibilità economica all'attività culturale dovrà sicuramente far riferimento in quota parte anche significativa ai servizi digitali, ma dovrà essere costruito ingaggiando un nuovo patto con i propri pubblici, che allarghi le forme di sostegno a *partnership* e a *membership*, che trovi, caso per caso, sul territorio di pertinenza modalità d'integrazione delle proprie competenze con altre istituzioni, scuola e istruzione *in primis*, ma anche servizi per il *welfare*, l'assistenza e la cura.

Tutto ciò non configura affatto un cambio opportunistico di direzione, ma implica invece una riflessione profonda per le istituzioni culturali, a partire dalle proprie risorse interne, umane e di patrimonio oggettuale, sulle priorità dei pubblici da considerare, sulle modalità di relazione, sull'integrazione con altre istituzioni pubbliche e della società civile, del proprio territorio, innanzitutto. Il che significa interrogarsi sull'attualità della propria missione fin qui perseguita e valutarne le possibilità di adeguamento a nuove sfide.

In tutto ciò, il riferimento al territorio di pertinenza e alla società locale riacquista un'importanza ancora più forte e decisiva sia nel caso delle istituzioni di più grandi dimensioni, sia nel caso di musei e beni culturali fuori dal circuito dei grandi flussi turistici e di visita.

Nel primo caso, cogliere l'occasione per contrastare effetti di *overtourism* e iperaffollamento, in una transizione verso un'economia sostenibile del turismo non è un compito affrontabile e gestibile con successo da un'istituzione singola, ma non può che vedere un sforzo congiunto di Enti locali, *stakeholders*, musei e beni culturali in una strategia condivisa che allarghi il numero delle mete e degli itinerari alternativi, che promuova reti territoriali e l'allargamento dei benefici e degli impatti economici a dimensioni regionali. In questo quadro offerte differenziate per la fruizione di beni culturali, in presenza, a distanza, una diversa condivisione delle modalità di partecipazione, possono concorrere a una più sostenibile gestione dei flussi.

Nel caso opposto di beni presenti in aree interne poco frequentate, è questa l'occasione per abbandonare le illusioni di piani di valorizzazione e sviluppo locale fondati su di una crescita imponente del turismo come risorsa principale, quando non totalizzante, per agganciare dinamiche economiche significative.

Il turismo potrà fornire nella maggior parte dei casi risorse importanti, ma in posizione ancillare, da integrare in un modello di sviluppo costruito su altri *asset*, dalla qualità della vita in luoghi di grande valore ambientale, alle opportunità di lavoro da costruirsi grazie a una politica di infrastrutturazione digitale e alla ricostruzione di una socialità contemporanea densa e ricca, stretta anche attorno al proprio patrimonio culturale. È il rapporto di musei e beni culturali con il luogo e la società locale che va rifondato in una strategia di sviluppo, all'interno della quale il turismo è una delle componenti, di diversa importanza nelle differenti fattispecie.

La nuova centralità del territorio è chiamata in causa dalla necessità di musei e beni culturali di entrare in una più stretta relazione con le dinamiche economiche culturali e sociali dei territori di riferimento e delle società locali, dal richiamo a farsi carico di componenti importanti delle strategie di sviluppo, congiuntamente con altri comparti dell'economia e del *welfare* in un'ottica di sostenibilità allargata.

La possibilità di giocare un ruolo essenziale nell'affiancare il mondo dell'istruzione e della formazione, nell'essere momento laboratoriale e di approfondimento delle attività scolastiche, la capacità di supportare processi di cura e intervenire nella promozione di un invecchiamento attivo della popolazione, l'interazione con la dimensione dei settori economici e produttivi sul territorio fornendo contenuti di alta qualità culturale, al di là delle retoriche sulla bellezza, rappresentano altrettanti ventagli di opportunità di ripensamento della propria missione, del proprio posizionamento nella società locale e anche di costruzione di un mix di risorse economiche radicato nelle politiche di sostenibilità locali.

Questa dimensione trasversale delle attività culturali da mettere in campo da parte delle istituzioni, dei musei e dei beni culturali, si scontra, nella situazione attuale, con una compartimentazione settoriale delle filiere economiche e dell'amministrazione pubblica, ma è anche la strada maestra inevitabile per perseguire politiche di sviluppo innovative, che sfuggano alle trappole che hanno fortemente limitato finora sia gli impatti sociali, sia le possibilità di garantire risorse economiche adeguatamente programmabili per le istituzioni culturali.

Nulla di facile, né di immediato, ma comunque processo inevitabile per limitare al minimo la distruzione di risorse che le grandi crisi procurano e per cogliere l'opportunità di una nuova strategia di sviluppo.

E che la sfida sia alta e impegnativa è condizione fortemente sottolineata da un rischio non banale che i fenomeni fin qui descritti comportano, ovvero che la forte limitazione di pubblico in presenza nei siti, nei luoghi storici, nei musei – la durata della quale non possiamo prevedere – non ricada per inerzia in una politica di fatto elitaria e di esclusione.

È qui che torna a essere convocata con grande forza la capacità creativa di contenuti culturali da veicolare con ogni mezzo, da far percolare nella società locale attraverso un'irrigazione capillare di senso e cultura; è qui che la creatività nell'uso del digitale e nella possibilità di connessione con larghi pubblici a distanza può giocare un ruolo decisivo come non mai.

Solo se istituzioni, musei e beni culturali troveranno i modi di diffondere conoscenza, cultura e creatività con una molteplicità di mezzi differenti, conquistando larghe fasce di pubblico anche a distanza, la limitazione drastica della dimensione del pubblico ammissibile nelle sale per ragioni di contenimento di contagio – oggi – per esigenze di sostenibilità della pressione antropica – in un domani – non si trasformerà in una forma di esclusione, di nuova perimetrazione di ambiti di distinzione elitaria e classista.

Anzi occorrerà spiegare che la fruizione in presenza, *in situ*, è un'occasione preziosa, che si configura come un'offerta scarsa, proprio per la necessità di una fruizione coerente con la minimizzazione dei rischi di contagio e per la qualità della visita, oltretutto per esigenza di tutela e di conservazione, ma che questa rarità non viene pagata attraverso un innalzamento dei prezzi, bensì chiedendo in cambio un maggiore sforzo organizzativo, una prenotazione per tempo, una capacità di adeguarsi alle disponibilità di accoglienza del bene e – in alcuni casi – di accettare un dirottamento su altre mete, sicuramente non meno significative. E, insieme, bisognerà spiegare e comunicare, che la presenza fisica, per quanto insostituibile, non è il solo modo per entrare in relazione a un bene culturale o a un museo, che vi sono altre opportunità per una relazione appagante e ricca, che non esiste una esclusione all'accesso ma un'offerta multimodale che tiene conto delle condizioni di sostenibilità complessiva per la fruizione del bene stesso; che la visita in presenza nelle sale del museo e del bene culturale è e sarà sì un privilegio per la qualità dell'esperienza irripetibile che offre, ma non

per la barriera del prezzo e che, comunque, le alternative sono pienamente e facilmente accessibili.

Per quanto la presenza di numeri chiusi configuri pur sempre una limitazione, il fatto di escludere a preventivo la possibilità di accedere per tutti, non vuol dire che ognuno non possa ambire a essere presente, se solo si è in grado di organizzarsi adeguatamente per dare una risposta positiva alla propria determinazione. Il bene, peraltro, sarà conoscibile anche attraverso altri canali e attraverso altre modalità, non sostitutive, ma efficaci e diversamente ricche.

A queste condizioni, il poter essere in presenza qui e ora, in un luogo di storia e cultura, per quanto oggetto di limitazioni e restrizioni, può realizzare l'ossimoro di configurarsi come un privilegio democratico e non escludente.

Ritrovarsi: nei luoghi e nei confini

Madel Crasta*

Abstract

Per ri-partire, il tessuto che cura l'eredità culturale, questo contributo riflette su interessi strategici, relazioni e modelli d'intervento. Dopo ben due crisi e la "rivoluzione" culturale del digitale, emerge la domanda di una nuova mediazione fra la grande potenzialità di contenuti e gli abitanti che non vi accedono. Sarà una mediazione molto più connettiva e partecipata, orientata a ricomporre la logica dicotomica-oppositiva per operare sintesi e far convergere studi umanistici, scientifici e tecnologici. La public history è strumento strategico di politiche cultural oriented perché nei territori le comunità si ri-trovino nel loro paesaggio culturale. In concreto più spazio a soft skills, metodi e stili comunicativi per rappresentare il passato come rapporto fra vivi e vivi, fra il presente di ieri e quello di oggi.

To re-start the fabric that curates cultural heritage, this essay reflects on strategic interests, relationships and intervention models. After two crises (the financial and the Covid19 pandemic) and the digital revolution, we need a new mediation between the great potential of content and the public who does not access it. It will be a much more connective and participatory mediation, aimed at recomposing the dichotomous-oppositional logic, to bring about a syntesis and bring together humanities, science and technology. Public history is a strategic tool for cultural oriented policies so that local communities can recognise

* Madel Crasta, comitato di direzione della rivista "Economia della Cultura", presso Fondazione Basso, via della Dogana vecchia, 10, 00186 Roma, email: crastamadel@gmail.com.

themselves in their cultural landscape. In practice, more space for soft skills, methods and a serious effort to represent the past as a strong relationship among the living, and between two presents: of yesterday and of today.

1. *Crisi nella crisi*

Quella molteplicità di attori che opera con ruoli differenti in campo culturale guarda con una nuova preoccupazione ai mesi che verranno. Si è consapevoli che la “normale criticità” della questione culturale (è una questione!) in Italia sarà ampiamente superata da uno scossone i cui esiti sono al momento imprevedibili. Il complesso tessuto sociale, istituzionale e professionale che ne ha la cura, sia in senso conservativo sia in senso dinamico, è stato colpito dal Covid-19 proprio nel carattere relazionale, che ne costituisce il fondamento. Per la verità non si era ancora usciti dalla precedente crisi del 2008. Una crisi che si abbatte su un'altra crisi, per giunta in un settore sempre fragile (e non solo economicamente), richiede, prim'ancora che idee nuove, la capacità dell'intero tessuto di un diffuso ripensamento su interessi strategici, modelli d'intervento e priorità. Quello che viviamo non è infatti il cambiamento progressivo che abbiamo conosciuto nel secondo '900, è invece stravolgente e lo è tanto più sul piano culturale e emozionale, tanto da mettere seriamente in gioco proprio questo tessuto come lo abbiamo conosciuto. È un presente dilatato che mostra i segni di un vero salto di sistema, di quelli che l'umanità fa per dotarsi di pensiero e strumenti in grado di gestire la complessità delle sue stesse conquiste, solo che oggi i processi sono intensi e veloci e noi, che pure avvertiamo “la rivoluzione”, abbiamo bisogno di tempo per coglierne appieno la portata. Si fronteggiano radicali processi di innovazione e corpose resistenze, ma i ruoli degli attori non sono sempre nettamente distinti e non di rado istanze contraddittorie coabitano in uno stesso soggetto, persona o ente.

Le opportunità che sempre le crisi aprirebbero, come ripetiamo da anni, sono solo potenziali e richiedono per attuarsi una serie di variabili nient'affatto scontate. In un contesto di diffuso spaesamento il mio contributo cerca di trarre da teorie e pratiche di cui ho esperienza (positiva o negativa) indicazioni per il presente. Premetto anche che il mio sguardo andrà programmaticamente a ciò che tiene insieme i molteplici ruoli del lavoro culturale e della cura del passato, trascurando gli aspetti più specialistici, del resto solidamente presidiati. Comincerò col dire che il lavoro fatto sul capitale culturale negli anni della “cultura di massa” della “società della conoscenza, e dei distretti culturali, *gli anni del ceto medio propulsivo che sosteneva saloni, festival, mostre, visite a musei e siti archeologici, concerti, viaggi di conoscenza, biblioteche, librerie, dossiers e terze pagine* vada ripreso, ponendo però la cultura non al centro ma fuori da sé, nei luoghi, fra le persone, nei diversi ambiti di attività, tanto più nei

luoghi interni, piccoli e dimenticati. Recuperiamo ciò che è stato fatto in termini di aggregazione, intersettorialità e racconto sistemico del territorio, operando per ricomposizione dei frammenti.

Mi soffermerò su alcune variabili come le *soft skills* o competenze trasversali, strategie relazionali, competenze comunicative, capacità diagnostiche nell'analisi del contesto, la continuità e la fiducia. Elementi chiave che, per quanto studiati in campo psicologico, gestionale, e formativo, tendono a sparire dalle analisi, per poi ricomparire spesso non riconosciuti nella ricerca-azione partecipata, dove dominano le relazioni e il loro prevedibile seguito di dinamiche. Ritourneranno più volte nel testo alcuni punti chiave (nuova mediazione, rapporto con il passato, cultura digitale, pubblico-privato) come priorità strategiche, esemplificate da alcune esperienze in corso.

2. *Soft Skills o competenze trasversali*

A livello locale, dove la dialettica fra cambiamento e resistenza è più scoperta, sarà necessario tirare le fila di molti progetti chiusi o in sospeso di cui sono seminati grandi e piccoli centri, aree integrate e distretti culturali, più o meno evoluti. Cambiano le giunte nei comuni, le priorità delle istituzioni, le call europee, ma gli abitanti dei luoghi sono sempre quelli e se gli specialisti sono portati a evolversi e discutere su nuove ipotesi, i luoghi hanno bisogno di tempo e di continuità per toccare con mano i benefici di uno sviluppo *cultural oriented*. La discontinuità e la conseguente interruzione di progetti complessi sono state infatti uno dei fattori che più ha nociuto all'affidabilità degli obiettivi proposti, alla fiducia fra i partner, e alla credibilità delle logiche di sistema e di partecipazione. Non possiamo ignorare quanto queste logiche stentino ad attecchire nel quadro dominante di segmentazione degli asseti. Chi ha avuto esperienza diretta nei progetti di distretto culturale sa che dietro le teorie e le pratiche agisce un intreccio di dinamiche motivazionali e di consuetudini stratificate che occorre diagnosticare, perché, pur se immateriali, pesano quanto le cose e gli interessi economici, condizionando la *governance*. Del resto neppure i modelli più affermati come le Città della cultura dispongono di un'adeguata griglia di criteri in grado di valutare ciò che lavoro, risorse, aspettative suscitate e diffidenze confermate hanno lasciato nel territori. La popolazione poi valuta su base empirica e la percezione è un elemento che conta, anche se non risponde al metodo scientifico.

Nel concreto delle attività non ha aiutato il fatto che nei comuni in cui si sono attuati progetti orientati alla cultura con metodi necessariamente trasversali e aggreganti, i professionisti del patrimonio e gli operatori non fossero ancora formati alle teorie e pratiche della centralità della cultura, al rapporto trasversale con soggetti privati, salvo alcune eccezioni. E ancora, allo

stesso modo, i necessari ragionamenti economici in tema di patrimonio culturale catalizzano tuttora reazioni graniticamente oppostive, e un evidente carico d'identificazione emotiva con l'oggetto dei propri studi. Dipende forse da come non di rado ci si è accostati al rapporto fra economia e scienze umanistiche, senza le necessarie mediazioni e il rispetto per i diversi statuti epistemologici. A livello applicativo preoccupano tutt'ora semplificazioni e improvvisazioni che s'ispirano più all'economicismo che all'economia, eppure il processo di studi e esperienze nell'economia della cultura è irreversibile, perché dà corpo alla coesistenza delle due dimensioni nella società e nell'individuo. Rapporto non facile che, se declinato in chiave antagonista e gerarchica, provoca conflitti senza fine. Esempio è in questo senso il termine valorizzazione, per alcuni ancora impronunciabile dopo che anche in sede formativa si è chiarita la sua accezione più condivisa (l'unica coerente con la natura dei beni culturali) che non si fonda su valori economici ma prioritariamente su valori di conoscenza e riconoscimento; valori inseparabili dalla conservazione dei beni (sono stati separati a costo di una *querelle* che ci perseguiterà per sempre). Sono contrasti persistenti che indeboliscono risorse di per sé insufficienti, esattamente come la discontinuità genera sfiducia e disimpegno.

3. *I beni culturali e la rete non sono un mondo a parte*

Considerare questi diversi aspetti immateriali che sottendono lo slancio ideativo e programmatico e ne condizionano l'attuazione servirebbe a dotarsi di una più ampia e aperta strumentazione per affrontare su basi diverse il recupero dei territori, dell'Italia profonda e interna.

La complessità dei fattori in gioco nelle politiche culturali e nella programmazione territoriale richiede di misurarsi con altre metodologie d'indagine, ancora poco presenti nel bagaglio professionale del lavoro culturale: psicologia, antropologia culturale, sociologia, geografia, comunicazione e strategie relazionali.

I beni culturali – fisicità e significati – non sono un mondo a parte, nascono e vivono nelle relazioni ed è questa trama di relazioni, finora non abbastanza considerata dagli specialismi, che, fatta emergere, diventa essa stessa bene comune: rifondare il rapporto fra i contemporanei e il passato, fra i luoghi e la loro eredità può porre le basi per “una nuova socialità”¹. Il capitale culturale, per com'è costituito, agita profonde dinamiche emotive, chiama in causa modalità di apprendimento e capacità interpretative, provoca disuguaglianze, crea centri e periferie non solo spaziali. Per muoversi proficuamente servirebbe rafforzare saperi e competenze con:

¹ Donati 2013.

- valori, metodi e strumenti finalizzati al rapporto degli esperti (scientifici e professionali) con la collettività e le sue articolazioni;
- riferimento coerente ai codici etici e statuti dell'università e delle professioni culturali che pongono al primo posto la trasmissione delle conoscenze;
- effettiva condivisione di politiche culturali coordinate a favore di un incontro diffuso degli abitanti (prima dei turisti), con la storia e le memorie vissute come materia viva in cui i contemporanei si possano riconoscere.

Fa parte integrante di questo contesto la cultura digitale che, ben oltre il fatto tecnologico, sta modificando il modo di pensare e di apprendere delle persone.

Il web, i social, il *digital heritage*, sono la cultura in cui siamo immersi, certo in modi diversi e spesso conflittuali, comunque *humus, bouillon de culture*. Le chiamiamo ancora ancora “nuove tecnologie”, come se riguardasse l'ambito tecnologico per giunta appena all'inizio, dunque altro da noi, invece è il mondo in cui abitiamo e spesso non conosciamo. Riguarda dunque tutti gli attori della cultura, dall'università alle istituzioni culturali, dal pubblico al privato, dalle biblioteche alle imprese culturali e creative, dai musei alle benefit company. I diritti alla connessione e ad un largo accesso ai contenuti digitali sono la condizione per creare partecipazione e riconoscimento dell'eredità culturale, come il *lockdown* ha ampiamente dimostrato. Ci riguarda che tutta la dorsale appenninica non usufruisca della banda larga, e, nonostante impegni ormai decennali, abbia una connessione lenta e intermittente che impedisce la partecipazione ideativa e propositiva alle potenzialità del digitale. Non è solo un handicap economico e sanitario, è un vulnus alla possibilità di ri-presa di parte consistente del territorio nazionale: 850 comuni, la metà dei centri italiani, il 54% del territorio, otto milioni di abitanti². Non è un fatto tecnologico, è cultura e che questa cultura digitale raggiunga esiti più maturi, favorevoli al pianeta e ai suoi abitanti, dipende molto dalle generazioni cresciute nel secondo '900 (accademici, opinion leader e decision maker), dalla convinta partecipazione delle scienze umanistiche.

4. *Una nuova mediazione*

Ecco che la consapevolezza di questo trama ininterrotta di relazioni fra la cultura e le altre dimensioni della società richiede i contenuti e i metodi per una nuova mediazione fra l'enorme potenzialità di contenuti culturali e gli abitanti che non ne godono, se non in misura minima. Una mediazione partecipata che si sviluppi dal basso nelle politiche culturali, nella progettazione, nella *governance* dei processi e dei progetti.

² Fonte: *Piccoli comuni e Cammini d'Italia* 2020.

La società ha bisogno di tempo per sviluppare logiche adeguate a un uso non riduttivo e ripetitivo dei media, la *nouvelle écriture* multimediale, come ogni linguaggio, s'impura usandola. Molte relazioni sul web e i significati che ne scaturiscono sono potenziali, non si attuano se non attraverso l'individuazione di bisogni informativi e conoscitivi. Utilizzare i media disponibili per attuare le relazioni potenziali, porre ai dati le domande che servono, progettare trame narrative, potrebbe aiutare la popolazione a ritrovarsi nel paesaggio culturale in cui abita, fare di questo ritrovarsi il protagonista del lavoro culturale. È vero che la progettualità crossmediale richiede l'acquisizione di pensiero e sguardo multimediale/multidisciplinare ed è compito della formazione far sì che nuovi contenuti dei profili professionali o anche nuovi profili (per es. *digital collections curator, web content creator, web editor*) si affermino non in contrasto con i saperi consolidati ma in stretta interazione ("con" non "o"). Neanche il digital heritage è un mondo a parte, è un fluire continuo di significati con il mondo materiale che lo esprime.

In un paese come l'Italia in cui il passato scorre nelle vene degli abitanti, per lo più a loro insaputa, serve urgentemente mettere al centro delle politiche e dei programmi, il coinvolgimento e la partecipazione delle persone. Compito che non ha trovato molto spazio nelle nostre storiche attitudini e che richiede competenze, metodi e sensibilità specifiche. Un terreno che per ragioni storiche e formative abbiamo arato poco e male, forse per questo è stata accettata con molte riserve la crescita a partire dagli anni '70 della così detta cultura di massa.

Si potrebbe anche dire che solo l'irrompere delle scienze gestionali anche all'interno delle istituzioni culturali ha fatto emergere la necessità di focalizzarsi sull'allargamento del pubblico. Non è dunque un caso che il valore della divulgazione, il public development, il community engagement e la stessa public history, si siano sviluppati nell'ambiente anglosassone dove il rapporto con il pubblico è centrale ed è prassi la diffusione dei risultati della ricerca e delle attività.

La rete e la collettività si modificano reciprocamente, per questo la rigida modalità dicotomica e escludente con cui storicamente affrontiamo i conflitti reali, potenziali (e anche supposti tali), la verticalità e le gerarchie, coesistono con le spinte della cultura digitale e dell'economia circolare. La logica digitale, operando per pertinenza e relazioni non escludenti, riesce ad affermarsi e progressivamente interviene sul nostro modo di guardare alla realtà.

Cambiando, e non di poco, le coordinate del sapere emergeranno progressivamente i caratteri di una diversa mediazione culturale. Una mediazione con un'attitudine attivamente connettiva e non giudicante, o tanto meno, svalutativa del livello culturale degli interlocutori, per coglierne il patrimonio conoscitivo, i sentimenti diffusi, i confini nelle mappe interiori delle comunità, e la fluidità dell'organizzazione sociale. Sembra in effetti che nella nostra epoca le cose succedano ai confini dove gli assetti consolidati s'incontrano, si scontrano e si modificano reciprocamente. Ciò non implica necessariamente sottrazione

del passato e dei saperi specialistici quanto piuttosto la crescita di linguaggi che nello scambio aumentano la capacità di analisi, comprensione e risposte al presente.

Nelle attività di ri-costruzione, alle condizioni che il Covid-19 ci consentirà, dovremo tener conto di come verranno percepiti nelle politiche culturali e nella programmazione territoriale i rappresentanti di istanze etiche e politiche come i beni comuni, l'accesso alla conoscenza, la giustizia e i diritti. È un aspetto cruciale che merita attenzione alle strategie relazionali, e ai contesti in cui si opera.

Appelli al dover essere, alle regole e alla responsabilità hanno in qualche modo schiacciato il godimento degli oggetti della memoria e il desiderio di contenuti culturali. Sappiamo che nella società cresce per motivi sociali, politici e educativi la tendenza a seguire pulsioni e desideri, vivendo le regole come insopportabili privazioni di libertà; contestualmente il tessuto della cultura, responsabilizzato per funzione e formazione, esprime indignazione e riprovazione. Ora ignoranza, analfabetismo funzionale, povertà educativa, dispersione scolastica, disuguaglianze diffuse suscitano preoccupazioni del tutto giustificate, tuttavia l'essere prevalentemente percepiti in questo ruolo giudicante e severo, aumenta il distacco e non aiuta il riconoscimento e il consenso (sentire insieme) verso i valori che intendiamo condividere.

5. Rapporto con il passato

Sono gli stessi storici, o perlomeno parte autorevole della categoria, a esprimere con determinazione la necessità di uscire dalle aule universitarie, di “mettere la storia al lavoro” proprio perché consapevoli della mancanza di coscienza storica nella società. È stata necessaria la mobilitazione degli storici, delle istituzioni, dell'associazionismo per non far sparire la storia dall'orizzonte scolastico e questo in un paese in cui il passato non riesce a passare, proprio perché ostaggio del presente. Siamo nel pieno della questione culturale che ci accompagna dalla nascita dello Stato unitario e il rapporto con il passato appare dunque un passaggio obbligato per re-impostare lo spazio dell'espressioni culturali, della ricerca e dell'istruzione. In questo senso considero la Public History una disciplina della storia, ma soprattutto uno strumento strategico, proprio perché è per tutti, aperta, interdisciplinare e digitale. Si afferma in Italia nel 2016³ e cresce con l'adesione di un inaspettato numero di storici, giovani ricercatori, associazioni dei professionisti del patrimonio, e società scientifiche. In pochi anni si viene a creare una comunità idee, di metodi e di pratiche professionali in risposta alla domanda di una diffusa nuova mediazione:

³ Costituzione dell'Associazione Italiana di Public History 2016.

I *public historian* operano nelle istituzioni culturali, nei musei, negli archivi, nelle biblioteche, nei media, nell'industria culturale e del turismo, nelle scuole, nel volontariato culturale e di promozione sociale e in tutti gli ambiti nei quali la conoscenza del passato sia richiesta per lavorare con e per pubblici diversi. Sono *public historian* anche gli storici universitari che hanno scelto la public history come tema di ricerca e insegnamento o che interagiscono con pubblici esterni alla comunità accademica per fare storia (la storia applicata fuori dall'università viene talvolta chiamata "terza missione" dopo insegnamento e ricerca⁴).

Le pratiche che s'ispirano alla public history a livello locale offrono l'opportunità di cogliere i processi e le relazioni nel loro farsi, costruendo dal basso un rapporto diverso fra gli abitanti e quello che chiamiamo tecnicamente patrimonio storico-artistico e beni culturali, ovvero la nostra eredità. Il termine "eredità", sottolineando in senso diacronico il rapporto fra le generazioni, è più coerente con un modo possibile di guardare alle "testimonianze di civiltà" come l'impasto di cui siamo fatti: evoluzione, oggetti della memoria, ambiente e paesaggio, cose e significati che hanno fatto di noi quello che siamo. Non un rapporto fra vivi e rovine dunque ma fra vivi e vivi, fra il presente di ieri e quello di oggi. Uno sguardo che richiede un qualche adeguamento di metodo e di linguaggio e confini meno rigidi per far emergere le connessioni che sottendono i diversi aspetti del territorio, quelli passati e quelli attuali.

Fare dei territori i protagonisti di questo incontro significa dare alle proposte una concreta possibilità di riconoscimento dei luoghi anche da parte dei giovani, di intrecciare ambiti che finora hanno fatto verticalmente riferimento a settori, specifici e poco (o nulla) interconnessi. La fisionomia unica e irripetibile di un luogo non emerge da un unico tratto, fosse pure "un'eccellenza" (parola usurata), ma dall'insieme che ambiente e storia, fisicità e immaterialità hanno composto. L'essere e restare diversi, tuttavia, non obbliga a essere distanti, né tantomeno a ignorarsi o confliggere. L'architettura narrativa della mente è multimediale, capace d'immaginare mondi complessi e esprimersi con codici diversi, eppure sempre più interconnessi.

6. Esperienze ripetibili e generalizzabili

Sono già in atto studi e esperienze che praticano concretamente alcune idee guida: la connessione di mondi diversi e distanti, interdisciplinarietà fra studi umanistici, scientifici e tecnologici, partnership pubblico-privato, responsabilità sociale e ambientale d'impresa, rapporto globale-locale, reti nazionali di attività locali e applicazioni *open linked data* alle relazioni fra territori. Riporto qui alcuni casi a puro titolo esemplificativo, ma di molti altri casi ancora si potrebbe parlare a conferma di idee e metodi che, pur lentamente, si vanno affermando.

⁴ *Manifesto AIPH* (2018), <<https://aiph.hypotheses.org/3193>>.

L'uscita dai luoghi della memoria e dalle aule universitarie porta la storia, le arti, la musica e il teatro là dove favoriscono la cura e il benessere, la ricomposizione e il riconoscimento. Si stratificano studi e esperienze nazionali e internazionali, originali ma ben ancorati alle realtà locali, il collegamento non episodico fra locale e globale è infatti assolutamente indispensabile per non trasformare i luoghi in cantieri di progetti senza futuro.

Negli ultimi anni si è consolidata l'affermazione delle capacità curative delle arti e della cultura (teatro, musica, pittura, lettura, musei, biblioteche *et al.*), un processo che ha portato con sé la necessità di argomenti scientifici e condivisione delle esperienze terapeutiche da parte di medici, infermieri, e strutture ospedaliere. Molti operatori e associazioni culturali hanno realizzato progetti di partenariato proprio nelle sedi di cura, lavorando d'intesa con il personale medico e con le direzioni sanitarie. Le esperienze sono nate in modo isolato e frammentato, ma la complessità dei processi diagnostici e terapeutici richiede, com'è ovvio, un'estrema attenzione nel trattare le sperimentazioni e i loro esiti, tali da richiedere protocolli, trasparenza e circolazione dei dati. In questa direzione si è mosso Club Medici, soggetto privato con sedi in molte città d'Italia dal nord al sud, associa oltre 20.000 medici cui offre servizi in vari rami di attività, assicurazioni, formazione, informazione, cultura e turismo. Club Medici, con il supporto di esperti e sponsor, ha promosso la realizzazione di un portale⁵ come piattaforma d'incontro e *reference* per tutte queste esperienze che vedono la cultura come cura. Protagonisti del network sono proprio i soggetti attivi, tramite l'iscrizione e la valutazione di un comitato scientifico. Il portale offre uno spazio strutturato a progetti, attività, eventi e pubblicazioni, provando a creare una base di coesione tramite il manifesto che si firma accedendo al portale. Sugli stessi temi la fondazione Compagnia di San Paolo ha lanciato quest'anno un programma strategico pluriennale "Cultura e Salute: verso un welfare culturale" per sviluppare l'alleanza tra questi mondi in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Il programma prende avvio con il progetto di ricerca "Cultura e Salute si incontrano" affidato alla Fondazione Medicina a Misura di Donna con la collaborazione scientifica di *Cultural Welfare Center* e DoRS Regione Piemonte.

Se a livello territoriale si diffondessero idee e progetti ispirati alla dimensione culturale e creativa come fonte di cura, equilibrio e benessere, si aprirebbe per il tessuto culturale e creativo – persone e associazioni e istituzioni – uno spazio progettuale strategico e le stesse politiche nazionali potrebbero alla fine recepire orientamenti che la società ha già fatto propri.

Altra esperienza interessante rispetto alla "ubiquità" del capitale culturale, è il *nuovo umanesimo industriale*, definizione con cui si sintetizza il periodo che le imprese storiche italiane vivono come soggetti culturali, con una intensa produzione di analisi, ricerca espressiva, attività, strutture ed eventi dedicati

⁵ <<http://www.culturaesalute.it>>.

alla narrazione della loro memoria storica, inserita nel contesto che le ha dato vita. Un momento diverso rispetto alla fase precedente che nel 2001 ha visto Assolombarda e Confindustria fondare Museimpresa e crescere con la costituzione di importanti muse e archivi storici. Diverse sono le motivazioni, diverso il rapporto di proprietari e management nei confronti della storia, molto più stretto il legame con il territorio. La produzione culturale delle imprese è ormai espressione diretta della visione e delle strategie dell'impresa, così come la loro storia è sentita parte identitaria dell'impresa e delle sue persone. Non solo marketing evoluto, ma competizione globale in cui è si è orgogliosi di presentarsi al mondo con il proprio carico di storia e il proprio patrimonio relazionale, attivi nel presente. Si evidenziano in modo creativo le radici della produzione nel territorio, quello locale e quello nazionale, ad alta densità storica, di cui l'impresa vuole diventare portavoce. Umanesimo perché vuole mettere al centro la persona e il ricongiungimento della cultura tecnico-scientifica e artigianale con la cultura umanistica. In un mondo allargato la storia è diventata un vantaggio competitivo e le imprese hanno imparato a conservarla, organizzarla e raccontarla in prima persona, mettendo in campo competenze e sentimenti. Ci sono ovviamente motivazioni molto concrete e non tutto riesce allo stesso modo, ma le professioni culturali, che mi pare abbiano oggi motivi altrettanto concreti, potrebbero tener conto di questi modelli di narrazione dove i contenuti non sono sempre e necessariamente sacrificati alla comunicazione ma al contrario codici espressivi e stili comunicativi sono funzionali a intercettare con la propria memoria la mente e le emozioni dell'altro.

Concludo questa esemplificazione con un'esperienza che inizia nel 2016 e vede protagonisti la Regione Abruzzo, imprenditori abruzzesi innovativi e mondo della ricerca per dare vita alla *Carta di Pescara per l'Industria Sostenibile*, nell'ambito delle buone pratiche europee. Da questo primo impegno verso la responsabilità sociale e ambientale, nasce nel 2018 *Hubruzzo, Fondazione Industria Responsabile*, modello concreto per la gestione partecipata di responsabilità sociale e rigenerazione del valore territoriale. Fra i progetti – con il coinvolgimento di istituzioni e attori sociali – *Abruzzo Etico, per un processo culturale di promozione della legalità*. Un processo partecipato in cui il territorio s'impegna a affermare la legalità come valore etico, sociale ed economico, fattore di benessere per l'intera comunità. L'area pilota dove inizierà la sperimentazione è la Val di Sangro, una delle zone a maggiore concentrazione industriale della regione.

Questi processi di largo coinvolgimento messi in moto da soggetti non appartenenti al mondo delle professioni culturali, sono tanto più significativi se si considera il salto "culturale" di tutti questi soggetti verso la costruzione di partnership fondate su contenuti immateriali e in una prospettiva non temporanea.

Riferimenti bibliografici/References

- Augé M.(2004), *Rovine e macerie*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Bodei R. (2009), *La vita delle cose*, Roma-Bari: Laterza.
- Donati P. (2013), *Sociologia della relazione*, Bologna: Il Mulino.
- CheFare, a cura di (2015), *La cultura in trasformazione*, Roma: Minimum fax.
- Crasta M. (2014), *L'eredità culturale: politiche e relazioni*, «Storiografia», 18, pp. 245-256.
- Crasta M., Fulco E., a cura di (2019), *Umanesimo industriale nella cultura delle imprese storiche*, «Economia della cultura», XXIX, n. 1, pp. 3-109.
- Eisenstein E. (1986), *La rivoluzione inavvertita. La stampa come fattore di cambiamento*, Bologna: Il Mulino.
- Gottschall J. (2014), *L'istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Guidano V. (2019), *La struttura narrativa dell'esperienza umana*, Milano: Franco Angeli.
- Manacorda D. (2014), *L'Italia agli italiani: istruzioni e ostruzioni per il patrimonio Culturale*, Bari: Edipuglia.
- Piccoli Comuni e Cammini d'Italia* (2020), «I Quaderni di Symbola», 17 giugno 2020, <<https://www.symbola.net/ricerca/piccoli-comuni-cammini-italia/>>, 13/09/2020.

Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo sostenibile del territorio

Mariangela Franch*

Abstract

Negli studi di economia il tema dello sviluppo di un territorio è analizzato considerando le risorse disponibili, i fattori produttivi e la governance. Tra le risorse rientrano beni tangibili e intangibili, di natura privata e pubblica, inclusi i cosiddetti beni comuni come i beni naturali e culturali. In relazione alla governance la letteratura di management suggerisce due modelli, quello *corporate* e quello *community*. Il primo è in linea con il modello economico *as usual* che considera marginalmente l'esistenza di limiti all'uso delle risorse e assegna al progresso tecnologico l'obiettivo di massimizzare la crescita e il valore dell'impresa. Il modello *community* assume che le risorse di un territorio siano utilizzate in modo da preservare nel tempo il loro valore. La governance nel modello *community* è multistakeholder e si fonda sui tre pilastri della sostenibilità: economico, sociale e ambientale. Lo sviluppo basato sulla valorizzazione sostenibile delle risorse naturali, ambientali e culturali, gestito da una governance pubblico-privata, riconosce il territorio come fattore determinante dello sviluppo e non solo contenitore di processi produttivi o erogatore di incentivi.

* Mariangela Franch, Professoressa Ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Università di Trento, Dipartimento di Economia e Management, Via Inama, 5, 38122 Trento, e-mail: mariangela.franch@unitn.it.

In the economic literature, the subject of the territorial development analyses three key factors: resources, production factors and governance. Resources can be tangible and intangible, private or public, including the so-called common goods such as natural and cultural factors. From a managerial perspective, the models of governance of the development can be described by two principal configurations: the corporate model and the community model. The first one is consistent with the model “as usual” which considers the limits to the development marginally. Should limits obstacle the economics activities, the technological progress can support the companies to overcome them. The community model assumes that the resources of a territory are used in such a way as to preserve their value over time. Governance in the community model is multi-stakeholder and founded on the three pillars of sustainability: economic, social and environmental. Development based on the sustainable enhancement of natural, environmental and cultural resources, managed by public-private governance, recognises the territory as a determining factor in the development and not just a container for production processes or a provider of incentives.

1. *Il limite: un concetto controverso negli studi di economia*

Nella letteratura economica il tema dello sviluppo di un territorio è trattato considerando tre aspetti principali: le risorse disponibili per lo sviluppo, i fattori produttivi e il tipo di governance. Tra le risorse rientrano beni tangibili e intangibili, di natura privata e pubblica come i beni naturali e culturali. Le modalità e la misura in cui le risorse possono essere utilizzate per lo sviluppo implicano considerazioni relative all’esistenza o meno di limiti. La parte prevalente della letteratura, che fa riferimento alla teoria neoclassica e al modello *as usual*, considera solo marginalmente l’esistenza di limiti di utilizzo delle risorse per raggiungere l’obiettivo della massimizzazione del profitto nel breve termine. Eventuali limiti possono essere superati grazie alla tecnologia e al progresso scientifico che sono fattori di innovazione e generatori di efficienza.

A partire dagli anni '70 del secolo scorso, sulla scorta degli studi relativi all’esistenza di limiti alla crescita, è emersa la necessità di ripensare il modello *as usual*. Una parte della letteratura economica e manageriale ha cominciato a riflettere sulla necessità di coniugare lo sviluppo con la scarsità crescente di alcune risorse, quali acqua, aria, fonti energetiche non rinnovabili. Il modello che è emerso a partire dal Rapporto del Club di Roma¹ considera la sostenibilità dello sviluppo di un territorio come obiettivo primario e il limite come elemento imprescindibile dello sviluppo. Il riconoscimento dei limiti alla crescita richiede naturalmente una ridefinizione del modello di business e degli obiettivi perseguiti dagli operatori privati. Da un lato, essi controllano e gestiscono le risorse produttive seguendo il principio dell’efficienza e il raggiungimento del massimo profitto nel breve termine; dall’altro, devono confrontarsi con l’obiettivo dei

¹ Meadows *et al.* 1972.

soggetti pubblici che hanno la responsabilità della gestione di risorse naturali, culturali e ambientali di un territorio secondo il principio di precauzione². Tale principio suggerisce un utilizzo prudente delle risorse al fine di garantirne il mantenimento nel medio-lungo periodo e assicurarne la disponibilità anche alle generazioni future (patto intergenerazionale). Il principio di precauzione è strettamente connesso con quello della co-responsabilità tra pubblico e privato nell'assunzione delle decisioni. Nel modello sostenibile dello sviluppo di un territorio, perseguimento dell'efficienza e del valore economico dell'impresa e principio di precauzione sono obiettivi complementari. Il raggiungimento contemporaneo di tali obiettivi implica che soggetti pubblici e privati trovino un bilanciamento che coniughi gli interessi dei singoli con quelli della comunità e del territorio, così come la visione di breve con quella di medio-lungo termine. Bilanciare le decisioni tenendo conto di interessi multipli e non convergenti rappresenta una sfida non sempre facilmente superabile. Infatti, l'applicazione rigida del principio di precauzione e della logica della conservazione delle risorse naturali e culturali può mummificare un territorio rendendolo poco fruibile sia ai residenti che agli ospiti. D'altro canto, l'uso senza limiti delle risorse può comprometterne lo sviluppo nel medio termine.

L'attuale situazione connessa alla pandemia da Covid-19 ripropone con forza l'importanza di trovare un modello decisionale che tenga conto degli obiettivi economici degli operatori locali, e contemporaneamente sia in grado di renderli conseguibili in condizioni di sicurezza per consumatori e lavoratori. Se da un lato, il principio di precauzione impone la necessità di prevedere limiti nell'uso dello spazio (distanziamento), dall'altro le aspettative degli operatori devono rivolgersi nel breve periodo alla copertura dei costi che tali riduzioni imporranno, rimandando al medio termine il ritorno al conseguimento di utili.

² La Carta mondiale della natura (1982), pur se giuridicamente non vincolante, rappresenta il testo precursore sul principio di precauzione. Essa afferma che: (i) le attività che comportano un elevato grado di rischio per la natura devono essere precedute da un esame approfondito e i loro promotori devono dimostrare che i benefici derivanti dall'attività prevalgono sui danni eventuali alla natura; (ii) qualora gli effetti nocivi di tali attività siano conosciuti in maniera imperfetta, esse non dovranno essere intraprese (art. 11, b).

La *Comunicazione della Commissione sul principio di precauzione* (Commissione Europea 2000) afferma che il principio di precauzione può essere invocato quando un fenomeno, un prodotto o un processo può avere effetti potenzialmente pericolosi, individuati tramite una valutazione scientifica e obiettiva, se questa valutazione non consente di determinare il rischio con sufficiente certezza. Il ricorso al principio si iscrive pertanto nel quadro generale dell'analisi del rischio (che comprende, oltre alla valutazione del rischio, la sua gestione e comunicazione) e più particolarmente nel quadro della gestione del rischio che corrisponde alla fase di presa di decisione. Il ricorso al principio di precauzione è giustificato solo quando riunisce tre condizioni, ossia: l'identificazione degli effetti potenzialmente negativi, la valutazione dei dati scientifici disponibili, l'ampiezza dell'incertezza scientifica.

2. *Il modello per la gestione dello sviluppo sostenibile di un territorio*

Gli studi relativi alla gestione dello sviluppo di un territorio si riferiscono ad un'unità geografica che, in funzione della letteratura di riferimento, può essere il distretto (nel caso in cui lo sviluppo riguardi i settori industriali) o la destinazione (se il settore è quello turistico). Qualunque sia il settore su cui si basa lo sviluppo, i modelli prevalenti per la gestione possono essere ricondotti a quello gerarchico-manageriale e a quello cooperativo-competitivo. Nel distretto industriale, caratterizzato da un'imprenditorialità diffusa e collaborativa che opera all'interno della medesima filiera produttiva, può esistere l'impresa distrettuale che verticalizza il processo produttivo, avvicinandosi alla logica gestionale della grande *corporation*³. Tuttavia, il modello di gestione prevalente è di tipo collaborativo orizzontale sia nel distretto marshalliano⁴ che in quello di Becattini⁵ riferito al contesto italiano. Nel caso della destinazione turistica i due modelli di riferimento riprendono la medesima dualità tra modello *corporate* e modello *community*. Nel primo, la gestione delle risorse per lo sviluppo è concentrata in un unico soggetto che incorpora e coordina sia il capitale che la maggior parte dei servizi che concorrono a definire l'offerta. Il territorio funge da contenitore, ma non è necessariamente parte dell'offerta, come appare evidente nel caso dei resort e delle catene alberghiere *all inclusive*. Nel modello *community*, al contrario, la proprietà delle risorse è diffusa così come la produzione dei singoli servizi. L'offerta della destinazione è il risultato di un coordinamento tra i processi produttivi e gestionali di soggetti diversi, distribuiti sul territorio che riconoscono quest'ultimo come parte integrante e differenziante della loro offerta. Il territorio è una risorsa, di conseguenza la cura e la salvaguardia di quest'ultimo diventano un obiettivo condiviso e imprescindibile sia per il soggetto pubblico, sia per quello privato.

Alla luce di queste considerazioni, si può ritenere che il modello economico *as usual* trovi nella gestione di tipo gerarchico-manageriale una realizzazione coerente con le premesse da cui origina, mentre il modello sostenibile necessita di una gestione partecipata diffusa di tipo cooperativo-competitivo e richiede un coordinamento orizzontale. In questo senso il modello di gestione dello sviluppo sostenibile di un territorio presenta una più elevata complessità dovuta, oltre che alla numerosità dei soggetti coinvolti nelle decisioni, anche al fatto che alcune risorse quali il paesaggio, l'acqua, i boschi, le scogliere e le risorse culturali e artistiche sono beni pubblici o beni collettivi⁶. Tali beni, per le loro caratteristiche di non escludibilità e di non rivalità, non possono essere gestiti attraverso la logica di mercato, diversamente dalle risorse private

³ Bieger 2002.

⁴ Marshall 1890.

⁵ Becattini 1987.

⁶ Ostrom 1990.

il cui uso risponde alla legge della domanda e dell'offerta. L'introduzione del limite all'utilizzo di beni pubblici, che abbiamo evidenziato essere elemento costitutivo del modello sostenibile, è un obiettivo che spetta al soggetto pubblico in quanto regolatore ma, in una logica di sviluppo, deve essere condiviso con gli operatori privati⁷. La presenza di soggetti con natura e fini diversi, che concorrono allo sviluppo sostenibile del territorio, richiede necessariamente un modello di gestione diverso da quello tradizionale nel quale è centrale la figura dell'imprenditore o dell'azionista come unico stakeholder. L'attore pubblico, unitamente ad altri attori del territorio coinvolti nello sviluppo, deve assumere responsabilità decisionali condivise e implementate con una logica collaborativa.

3. *Il ruolo della partnership pubblico-privato*

Come detto in chiusura del paragrafo precedente, nel modello *as usual* lo stakeholder principale è lo shareholder che, in quanto proprietario e controllore del capitale finanziario, è anche detentore del potere decisionale. Nel suo contributo fondamentale, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman considera centrale la figura dello stakeholder definita come portatore di interesse e di potere decisionale, ma oltre allo shareholder include altri stakeholder come i fornitori, i consumatori, la comunità, le istituzioni⁸. Lo studioso allarga quindi la partecipazione alla gestione dell'impresa a una pluralità di attori, portatori di interessi e obiettivi differenti che, tuttavia, possono trovare una conciliazione di tali diversità nel perseguimento di un obiettivo che riconosca sia il profitto che il mantenimento del valore ambientale e sociale dei beni pubblici. Applicando tale principio allo sviluppo di un territorio può essere raggiunto quello che Freeman chiama *total performance*⁹. Se la *stakeholder theory* si pone come una vera e propria discontinuità rispetto al modello economico standard, come suggerisce Freeman, essa può rappresentare un "modello migliore per gestire meglio qualunque impresa" stante l'esistenza ormai non più negata di limiti allo sviluppo e alla crescita¹⁰.

Soggetti privati e pubblici sono quindi legati da una stretta partnership che condivide la necessità di mantenere contestualmente il valore delle risorse di un

⁷ Boons, Lüdeke-Freund 2013.

⁸ Il «Financial Times» di ottobre 2020 titolava: *Dawn breaks on a new age of economic thinking*, riferendosi alla nuova posizione assunta dal FMI (Fondo Monetario Internazionale). Nei "capitoli analitici" del Fiscal Monitor il FMI scrive infatti che: 1. gli investimenti pubblici stimolano quelli privati, non li frenano; 2. la contrapposizione tra salute pubblica ed economia andrebbe riconsiderata; 3. l'obiettivo di zero emissioni di carbonio in ogni paese entro il 2050 può essere raggiunto attraverso una politica complessiva favorevole alla crescita.

⁹ Freeman 1984.

¹⁰ Freeman 2009.

territorio, la creazione di valore per le imprese e la competitività dell'offerta. Gli stakeholder pubblici sono chiamati a definire i limiti dell'utilizzo delle risorse scarse per non distruggerne il valore e comprometterne la durabilità nel medio termine¹¹. Alcune risorse naturali e culturali, se consumate senza limiti, possono infatti decretare insoddisfazione per la comunità, diminuzione della qualità della vita e rallentamento o blocco dello sviluppo del territorio, difficoltà occupazionali e problemi sociali (per esempio, un bosco per crescere ha bisogno mediamente di almeno 40-50 anni, il consumo del suolo è una scelta senza possibilità di ritorno, la pressione antropica della fruizione di massa di un borgo o di un museo condiziona la possibilità di considerarla un'esperienza soddisfacente da ripetere nel futuro).

Lo sviluppo di un territorio basato sulla massimizzazione degli arrivi e delle presenze turistiche rappresenta un esempio negativo dei danni causati dalla mancanza di una governance in grado di introdurre limiti all'uso delle risorse e criteri di gestione prudenziali. I fenomeni di *overtourism* che nel breve termine creano profitti, nel medio termine possono minare la competitività e la capacità del territorio e delle imprese di generare valore¹². La partnership pubblico-privato può creare un contesto di sviluppo territoriale che sollecita contemporaneamente le imprese a creare valore economico e a partecipare al mantenimento del capitale sociale e ambientale. Condividendo, infatti, l'esistenza di limiti, gli operatori privati insieme a quelli pubblici possono essere indotti a ridurre gli impatti ambientali e sociali legati a esternalità negative create dalla loro attività condotta in mancanza di regolamentazione all'utilizzo di risorse comuni e di beni pubblici.

Una solida partnership pubblico-privato può rappresentare oggi l'unica soluzione per affrontare le difficoltà legate al Covid-19. Riferendoci per esempio al turismo, uno dei settori più colpiti dalla pandemia, la regolamentazione dell'uso del territorio in termini di accesso e di fruizione richiede un patto negoziale tra operatori e istituzioni che funga da garanzia delle condizioni di salute per la comunità ospitante e per quella ospitata. Tale garanzia potrà riflettersi sul capitale reputazionale del territorio e rivelarsi il migliore investimento per ricreare le condizioni di reddito per gli operatori economici e per rafforzare la fiducia nelle istituzioni di residenti e ospiti¹³.

¹¹ Elkington 1994.

¹² Brenner 2019.

¹³ Sempre il FMI a questo proposito sottolinea che l'isteria del "moriremo di fame invece che di virus" potrebbe placarsi considerando che il distanziamento sociale volontario può frenare l'economia esattamente quanto i *lockdown* imposti dall'alto.

4. Conclusioni

La discussione attuale sullo sviluppo di un territorio non può più prescindere dai segnali allarmanti riguardanti l'uso incondizionato delle risorse naturali, ambientali e culturali. I decisori pubblici e privati sono chiamati a confrontarsi con tale situazione e a cercare un modello di governance che consideri contemporaneamente gli interessi degli operatori e quelli pubblici, la prevalente logica del raggiungimento del profitto di breve periodo dei primi e la conservazione del valore nel medio termine dei secondi. Lo *stakeholder approach* di Freeman aiuta a risolvere questo apparente paradosso assegnando la responsabilità decisionale a una molteplicità di portatori di interesse e di potere. Una partnership pubblico-privato tra gli stakeholder di un territorio si pone quindi come possibile modello alternativo al modello tradizionale di gestione dello sviluppo. Il modello *as usual* riconosce all'imprenditore o al finanziatore di maggioranza il fine di ottimizzare la redditività degli investimenti, esternalizzando sulla comunità i costi di natura ambientale e sociale causati dall'utilizzo incondizionato di risorse pubbliche e di beni comuni quali il paesaggio, l'acqua, i beni culturali e i patrimoni di conoscenza locale. Al contrario, il modello sostenibile dello sviluppo di un territorio considera il medesimo non come mero contenitore di imprese e fattori produttivi, ma la risorsa più importante per lo sviluppo¹⁴. La necessità di conservarlo per garantire la continuità dello sviluppo richiede una valorizzazione prudente e limitata dei beni scarsi capace però di garantire il ritorno economico degli investimenti effettuati dalla pluralità di operatori che vi operano. L'introduzione del limite all'utilizzo di tali risorse deve essere negoziata tra i diversi stakeholder del territorio affinché da vincolo all'operato dei privati diventi risorsa per lo sviluppo equilibrato e sostenibile del territorio. Accettando l'esistenza di limiti come elemento imprescindibile di tale sviluppo, gli operatori privati insieme a quelli pubblici possono ridurre gli impatti ambientali e sociali legati alle esternalità negative prodotte in mancanza di regolamentazione all'utilizzo di risorse comuni e di beni pubblici, diventando protagonisti di uno sviluppo territoriale sostenibile e attento anche alle necessità delle generazioni future. Tra i beni comuni di tipo immateriale rientra la reputazione e la credibilità degli attori pubblici e privati di un territorio. Se le condizioni di difficoltà che molti territori hanno dovuto affrontare a causa della pandemia sono state l'occasione per consolidare la partnership tra soggetti pubblici e privati, la fiducia e la credibilità non potranno che rafforzarsi. I limiti introdotti necessariamente a tutela della salute di tutti saranno sempre meno vissuti come ostacoli all'agire individuale e potranno essere accettati consapevolmente come necessari per il conseguimento del bene comune e dell'equilibrio economico, sociale e ambientale nel medio termine.

¹⁴ Franch 2020.

Riferimenti bibliografici/References

- Becattini G., a cura di (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna: Il Mulino.
- Brenner N. (2019), *From overtourism to sustainability: A research agenda for qualitative tourism development in the Adriatic*, MPRA Paper n. 92213, <<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92213/>>, 12.08.2020.
- Bieger T. (2002), *Destinations Management*, 5th Edition, Oldenburg-München-Wien.
- Boons F., Lüdeke-Freund F. (2013), *Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda*, «Journal of Cleaner Production», n. 45, pp. 9-19, <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>>.
- Commissione Europea (2000), *Comunicazione della Commissione sul principio di precauzione*, /* COM/2000/0001 def. */ , <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A52000DC0001>>, 12.08.2020.
- Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W. (1972), *The limits to growth. A Report for The Club of Rome' Project on the Predicament of Mankind*, New York: Universe Books.
- Elkington J. (1994), *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, «California Management Review», 36, n. 2, pp. 90-100, <<https://doi.org/10.2307/41165746>>.
- Franch M. (2020), *Se la destinazione è sostenibile, l'overtourism si evita*, in *Turismo, fragilità, emergenze*, a cura di M. Franch, R. Peretta, Milano: McGraw-Hill, in stampa.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Freeman R.E. (2009), *Stakeholder Theory: Friedman vs. Freeman Debate*, October, <https://www.youtube.com/watch?v=_sNKIEzYM7M>, 12.08.2020.
- Marshall A. (1890), *Principles of economics*, 8th Edition, London: Macmillan and Co.
- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge UK: Cambridge University Press.

Dall'analisi al cambiamento
della realtà

L'università come catalizzatore di relazioni per la valorizzazione del capitale territoriale

Maria Rosaria Napolitano*

Abstract

Le conseguenze del Covid-19 sull'economia e sulla società hanno richiesto un impegno straordinario alle università che, come noto, hanno oramai missioni multidimensionali: alla prima (didattica) e alla seconda (ricerca) si è affiancata gradualmente una terza missione che le ha conferito un ruolo propulsivo per lo sviluppo e l'innovazione e ha imposto comportamenti di *civic engagement*. Nonostante la crescente attenzione del mondo accademico, istituzionale e civile verso il rinnovato impegno delle università, e nonostante i numerosi quadri teorici sviluppati, la letteratura appare a tutt'oggi ancora frammentata e la gran parte delle università sono ancora lontane dai modelli teorici emergenti. La vera sfida posta dal Covid-19 all'università è stata dar prova concreta del *civic engagement* per contrastare almeno in parte le conseguenze della pandemia. In Italia, così come in buona parte del resto del mondo, l'università sembra aver saputo recitare questo nuovo ruolo. La domanda che ci si pone è se l'esperienza di questi mesi possa costituire un utile insegnamento per innescare una forte spinta propulsiva alle università e restituire centralità al sapere.

* Maria Rosaria Napolitano, Professoressa Ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Napoli Parthenope, Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi (DISAQ), Via Generale Parisi, 13, 80132 Napoli, e-mail: mariarosaria.napolitano@uniparthenope.it.

The consequences of Covid-19 on the economy and society have required an extraordinary commitment from the universities which, as is well known, now have multidimensional missions: the first (teaching) and the second (research) have gradually been joined by a third mission that has conferred a propulsive role for development and innovation and imposed “civic engagement” behaviors. Despite the growing attention of the academic, institutional and civil world towards the renewed commitment of universities, and despite the numerous theoretical frameworks developed, the literature appears to be still fragmented and most universities are still far from the emerging theoretical models. The real challenge posed by Covid-19 to the university was to give concrete proof of “civic engagement” to at least partially counter the consequences of the pandemic. In Italy, as well as in much of the rest of the world, the university seems to have been able to play this new role. The question that arises is whether the experience of recent months can be useful teaching to trigger a strong driving force in universities and restore the centrality of knowledge.

1. *Introduzione*

Le ormai evidenti conseguenze della pandemia da Covid-19 sull’economia e sulla società e gli altissimi rischi per la salute delle persone richiedono un impegno straordinario da parte delle istituzioni pubbliche e private e dei cittadini tutti per promuovere il passaggio verso una nuova normalità, contraddistinta da maggiore efficienza e, soprattutto, maggiore sostenibilità. L’università, che da sempre ha avuto un ruolo chiave nella vita della comunità quale luogo privilegiato per costruire le basi per il progresso e lo sviluppo economico, sociale e culturale, è oggi chiamata a svolgere una funzione importante per agevolare tale passaggio. In un momento delicato come quello che stiamo vivendo, che ha mostrato la fragilità di un modello di sviluppo condiviso a livello globale, l’università quale luogo in cui prende forma il futuro del capitale territoriale è chiamata a proporre modelli di organizzazione imprenditoriale innovativi e nuova progettualità culturale e sociale, soprattutto investendo nella capacità di engagement con gli stakeholder territoriali e nelle modalità innovative di comunicazione.

È ormai diffusa la consapevolezza che la pandemia ha modificato profondamente le dinamiche degli ecosistemi e delle filiere produttive e ha agito in maniera significativa sui comportamenti delle organizzazioni e degli individui. Tra le lezioni più evidenti che la crisi ha mostrato sul primo versante vi sono soprattutto l’imperativo del digitale – che ha rivoluzionato i processi aziendali, i modelli organizzativi e le relazioni dei sistemi di business –, la crescita sostenuta dell’e-commerce e delle nuove forme di comunicazione, la scossa dell’omnicanalità e la nuova centralità delle relazioni nei processi di creazione del valore. Anche sul versante dei comportamenti di consumo si sono registrati una maggiore sensibilità degli individui in tema di salute, un crescente rilievo di considerazioni etiche nelle scelte di consumo, la riscoperta delle tradizioni locali

e una crescente domanda di autenticità. Quale il contributo che le istituzioni del sapere possono assolvere nei mutati scenari socio-economici per la costruzione di un futuro migliore?

Nel corso degli ultimi decenni, l'università ha attraversato un processo di profonda trasformazione; quale organizzazione votata alla produzione di conoscenza è stata attivamente coinvolta nella diffusione e valorizzazione della stessa¹ e ha assunto un ruolo sempre più determinante nello sviluppo economico e sociale². Quale *anchor institution*³ è stata chiamata ad impegnarsi con e nella vasta comunità di cui fa parte per migliorarne la qualità della vita⁴ e agire quale sostegno all'educazione civica e alla cittadinanza democratica⁵.

Nonostante la crescente attenzione del mondo accademico, istituzionale e civile verso il rinnovato impegno delle università nei territori in cui hanno ospitalità, e nonostante i numerosi quadri teorici sviluppati per promuovere il nuovo ruolo delle istituzioni del sapere nella società – tra essi la “tripla elica”, la “quadrupla elica” e i modelli di “quintupla elica”⁶, la “learning region”⁷, i “regional innovation systems”⁸, la “smart specialization strategy”⁹ –, la letteratura sul tema appare a tutt'oggi ancora frammentata e la gran parte delle università, soprattutto nel nostro Paese, sono ancora lontane dai modelli teorici emergenti.

Per navigare nella complessità e nell'incertezza di questo delicato momento che stiamo attraversando, e per controbilanciare le conseguenze della crisi economica e sociale indotta dalla pandemia, le università devono essere capaci di innescare una forte spinta propulsiva alla creazione di valore condiviso¹⁰, valorizzando le risorse e le competenze territoriali per favorire innovazione e sviluppo sostenibile. Il carattere più relazionale dell'economia moderna, come è

¹ Etzkowitz 1983, 2003a, 2003b; Clark 1998; Gibb 2005.

² Goddard 2009; Riviezzo, Napolitano 2010; Schmitz *et al.* 2017; Riviezzo *et al.* 2017; Riviezzo *et al.* 2019b; Riviezzo *et al.* 2019a, 2020.

³ Come John Goddard ha affermato alla Conferenza “The University and the City. An Agenda for the New Century”, che si è tenuta a Pavia dal 9 all'11 settembre 2015, riprendendo la definizione della Work Foundation, le *anchor institutions* sono «large locally embedded institutions, typically non-governmental public sector, cultural or other civic institutions that are of significant importance to the economy and the wider community life of the cities in which they are based. They generate positive externalities and relationships that can support or “anchor” wider economic activity in the locality. Anchor institutions do not have a democratic mandate and their primary missions do not involve regeneration or local economic development. Nonetheless their scale, local rootedness and community links are such that they can play a key role in local development and economic growth representing the “sticky capital” around which economic growth strategies can be built».

⁴ Goddard, Kempton 2016; Riviezzo *et al.* 2019a.

⁵ Larrán Jorge, Andrades Peña 2017.

⁶ Etzkowitz, Leydesdorff 2000; Carayannis, Campbell 2010, 2012; Carayannis, Rakhmatullin 2014.

⁷ Shaw, Allison 1999.

⁸ Benneworth *et al.* 2017.

⁹ Kempton *et al.* 2013.

¹⁰ Porter, Kramer 2011.

noto, ha reso il processo di innovazione un processo relazionale¹¹, socialmente costruito¹², con la conseguenza che i luoghi dell'innovazione abbracciano imprese, università e organizzazioni pubbliche che cooperano per lo sviluppo e si configurano quali reti geograficamente definite in grado di coniugare gli scenari globali con le realtà locali.

Quali attori centrali nelle dinamiche di creazione di valore socio-economico, le università, dunque, devono assolvere al nuovo ruolo potenziando la capacità di engagement con gli stakeholder territoriali per promuovere sviluppo sociale, culturale ed economico e accrescere la capacità di resilienza dell'ambiente di riferimento.

2. *La terza missione e l'università imprenditoriale*

I radicali cambiamenti in atto nell'economia e nella società a partire dagli anni '90 – la globalizzazione dei mercati e delle imprese, lo sviluppo delle ICT e l'ascesa dell'economia dei servizi e della conoscenza – hanno contribuito a ridefinire e ampliare il ruolo dell'università nella società. Si è gradualmente affermato un modello di università contemporanea con missioni multidimensionali: alla prima (didattica) e alla seconda (ricerca) si è affiancata gradualmente una terza missione che riguarda «the generation, use, application and exploitation of knowledge and other university capabilities outside academic environments»¹³. La “terza missione” in affiancamento alle altre due ha conferito alle istituzioni del sapere un ruolo propulsivo per lo sviluppo e l'innovazione. Non più «an isolated island of knowledge»¹⁴, l'università è deputata a svolgere attività di carattere “imprenditoriale”, che spaziano dalla realizzazione di ricerche commissionate dalle imprese al sostegno al trasferimento tecnologico, dalla commercializzazione dei brevetti generati dalla ricerca alla generazione di spin-off universitari.

Particolarmente ricca è la letteratura sul modello di università imprenditoriale che si contraddistingue per l'impegno diretto per il progresso economico e sociale¹⁵ e un ruolo sempre più significativo per lo sviluppo locale¹⁶. Come sostenuto da Clark e ripreso da Gibb negli anni successivi, le università diventano imprenditoriali quando «they are unafraid to maximise the potential for commercialisation of their ideas and create value in society and do not see this as

¹¹ Varaldo 2014.

¹² Trigilia 2005.

¹³ Molas-Gallart *et al.* 2002, p. iii.

¹⁴ Klofsen, Jones-Evans 2000, p. 299.

¹⁵ Goddard 2009.

¹⁶ Harrison, Turok 2017.

a significant threat to academic values»¹⁷. Aprendosi all'esterno e instaurando relazioni con gli stakeholder rilevanti in modo sia formale che informale, esse cercano di divenire delle *stand-up universities*¹⁸, assumere «a pro-active stance in putting knowledge to use»¹⁹ nella finalità di valorizzare il capitale cognitivo territoriale a fini innovativi e imprenditoriali. In tale prospettiva, assumono centralità indiscussa le collaborazioni e le potenziali sinergie con la comunità locale e con l'ambiente e le conseguenti opportunità di co-creazione di valore²⁰.

Nonostante l'assenza di un consenso generalizzato sulle caratteristiche distintive di tale modello di università²¹ e la mancanza di un quadro teorico condiviso²², alcuni studiosi concordano sull'idea che le istituzioni del sapere, non più *ivory tower*²³, sono chiamate «to provide a supportive environment, in which the university community can explore, evaluate and exploit ideas that could be transformed into social and economic entrepreneurial initiatives»²⁴, partecipando attivamente alla crescita sociale e culturale dell'ambiente in cui hanno ospitalità²⁵.

Secondo il noto modello a “tripla elica”²⁶, le università sono chiamate a collaborare in partenariati, reti e sistemi di relazioni con governi e imprese (industrie e, più in generale, organizzazioni pubbliche e private) per facilitare la generazione e lo sfruttamento di conoscenze e tecnologie e per promuovere la costruzione di un ambiente economico, sociale e culturale ricettivo all'innovazione²⁷. La partita dell'innovazione, come Riccardo Varaldo ha posto in evidenza da tempo, è un sistema a forte integrazione dove sono importanti le eccellenze ma dove è decisiva la capacità di giocare in squadra e organizzarsi in filiere e network²⁸. Nella partita dell'innovazione, le università quali attori centrali nelle dinamiche di creazione di valore condiviso²⁹ oggi come mai prima nella storia hanno una grande responsabilità nella costruzione del futuro.

L'interazione tra università, industria e governo riflette dunque il carattere imprenditoriale dell'università orientata a generare innovazione e sviluppo territoriale. In questo quadro, i risultati dell'impegno accademico sono sostanzialmente misurati in termini di capacità di valorizzazione della conoscenza, ossia trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in

¹⁷ Gibb 2005, p. 3.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Etzkowitz 2003b, p. 293.

²⁰ McAdams, Debackere 2018.

²¹ Urbano, Guerrero 2013.

²² Schmitz *et al.* 2017.

²³ Etzkowitz *et al.* 2000.

²⁴ Guerrero *et al.* 2014, p. 415.

²⁵ Miller *et al.* 2018; Knudsen *et al.* 2019.

²⁶ Etzkowitz, Leydesdorff 2000.

²⁷ Leydesdorff, Meyer 2006; Guerrero, Urbano 2012.

²⁸ Varaldo 2014.

²⁹ Porter, Kramer 2011.

conoscenza direttamente utilizzabile per fini produttivi: brevetti, licenze e spin-off³⁰.

Nei nuovi scenari cognitivi, crescente è l'intensità dell'*academic engagement*: «as knowledge-related collaboration by academic researchers with non-academic organisations. These interactions include formal activities such as collaborative research, contract research, and consulting, as well as informal activities like providing ad hoc advice and networking with practitioners»³¹. Nella più recente visione, il noto modello a “tripla elica”³² perde gradualmente di efficacia – a causa dell'incapacità di leggere il complesso sistema relazionale in cui le università esplicano le loro missioni – lasciando gradualmente il posto al modello della “quadrupla elica”³³ e a quello della “quintupla elica”³⁴.

3. *La quarta missione e la civic university*

I tre piani sui quali le università esercitano oramai da tempo le loro attività – quello della formazione, quello dello sviluppo del sapere attraverso la ricerca e quello della diffusione della conoscenza – in realtà implicitamente nascondono un piano “politico” che, come sostenuto di recente, implica l'impegno per la *polis* anche in termini di *governance*³⁵. Alle tre missioni oramai consolidate se ne affianca una quarta che si realizza qualora l'università «collaborates with diverse social actors to create societal transformations with the goal of materialising sustainable development in a specific location, region or societal sub-sector»³⁶. Tale missione richiede comportamenti di *civic engagement*, esige responsabilità civica delle istituzioni del sapere all'interno della comunità, della città e della regione che concorrono a definirne l'identità³⁷. Nonostante il consenso generalizzato sul nuovo ruolo delle università, non esiste ancora in letteratura una concezione condivisa di *civic engagement*. Alcuni studiosi, ad esempio, distinguono tra *community involvement* e *civic engagement*³⁸. Mentre il *community involvement* fa riferimento all'impegno nelle comunità per diffondere la conoscenza accademica attraverso la formazione continua, i programmi di informazione pubblica, le trasmissioni radiofoniche e televisive,

³⁰ Si vedano ad esempio Klofsten, Jones-Evans 2000; Etzkowitz 2003a, 2013; Grimaldi *et al.* 2011; Philpott *et al.* 2011; Guerrero *et al.* 2014, 2016; Riviezzo *et al.* 2019b.

³¹ Perkmann *et al.* 2013, p. 424.

³² Leydesdorff, Etzkowitz 1996; Etzkowitz, Leydesdorff 2000.

³³ Kim *et al.* 2011; Carayannis, Campbell 2012; Leydesdorff 2012; Plewa *et al.* 2013; McAdam, Debackere 2018.

³⁴ Carayannis, Campbell 2010, 2012.

³⁵ Milani 2017.

³⁶ Trencher *et al.* 2014, p. 152.

³⁷ Thornton, Jaeger 2008; Goddard, Vallance 2013.

³⁸ Bringle *et al.* 2007.

i programmi sportivi e gli eventi culturali, il *civic engagement* «is a subset of community involvement and is defined by both location and process; that is, civic engagement is not only in, but also with, the community. According to this distinction, civic engagement [...] emphasizes participatory, equitable, collaborative, and democratic processes (e.g., design, implementation, assessment) that are mutually beneficial to campuses and communities»³⁹. L'impegno civico dell'università include il sostegno all'educazione civica e alla cittadinanza democratica (attraverso l'apprendimento degli studenti, le attività di curriculum e curriculum extra), gli sforzi per identificare le traiettorie di sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità, al fine di dirigere ricerca, risorse, collaborazioni e attività generali⁴⁰.

Con l'ampliamento delle missioni attribuite alle università e nella finalità di promuovere un approccio più collaborativo, sostenibile e socialmente ecologico allo sviluppo e all'innovazione, il modello a “trippla elica” ha lasciato gradualmente il posto al modello a “quadrupla elica”⁴¹ e a quello a “quintupla elica”⁴². Tali modelli affiancano alle tre note eliche – governo, università e industria – rispettivamente la società civile e l'ambiente. Il modello a quattro eliche, a differenza del precedente che si limita a rendere protagonisti gli enti pubblici e privati, accoglie le imprese e le organizzazioni attive nel campo della creatività, della cultura e dell'arte e la società civile, in maniera tale da valorizzare l'innovazione nell'accezione più ampia di innovazione sociale, mentre il modello a cinque eliche estende la sua portata all'“ambiente naturale o gli ambienti naturali della società”, proponendosi quale quadro analitico per lo sviluppo sostenibile e per le implicazioni con l'eco-innovazione e con l'eco-impreditorialità.

La tripla, quadrupla e quintupla elica dell'innovazione sono modalità equivalenti di interpretare le capacità e le potenzialità delle istituzioni del sapere contraddistinte tuttavia da diversi gradi di complessità e dimensionalità: la «co-existence, co-evolution and co-specialisation of different knowledge paradigms and different knowledge modes of knowledge production and knowledge use as well as their co-specialisation as a result»⁴³. Nella prospettiva più recente, infatti, l'innovazione non si identifica più con il progresso tecnologico, ma è collegata a un più ampio concetto di conoscenza che abbraccia la cultura, l'arte e la creatività ed è un percorso socialmente costruito⁴⁴. In questa prospettiva, all'università è richiesta capacità di engagement con la comunità

³⁹ Ivi, p. 58.

⁴⁰ Ostrander 2004; Goddard 2009; Hart, Northmore 2011; Goddard, Vallance 2013; Chile, Black 2015; Bryer *et al.* 2020.

⁴¹ Carayannis, Campbell 2009, 2010.

⁴² Carayannis, Campbell 2010, 2012.

⁴³ Carayannis, Campbell 2009, p. 203.

⁴⁴ Trigilia 2005.

per supportarne lo sviluppo culturale e sociale⁴⁵, valorizzando il capitale territoriale e producendo valore intellettuale di qualità e sostenibile. Il forte legame territoriale delle istituzioni del sapere agisce come un *bridge* tra locale e globale⁴⁶ e «appears like a “win-win” situation: universities can reinvigorate their academic missions and communities can advance their social agenda»⁴⁷.

In questo nuovo quadro, la *civic university*⁴⁸ è dunque impegnata attivamente con e per la comunità locale nella finalità di creare valore condiviso⁴⁹. E tale impegno è rivolto alla produzione di beni pubblici, ossia beni che aumentano il benessere della società, beni di natura socio-culturale, fruibili dalla società. Tali beni – come specifica l’Osservatorio della Crui (2015) – hanno contenuto culturale (eventi e beni culturali, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica), sociale (salute pubblica, attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/professionali fornite in *équipe*), educativo (educazione degli adulti, *life long learning*, formazione continua) o di consapevolezza civile (dibattiti e controversie pubbliche, expertise scientifica).

4. *La necessità di un modello di civic university*

Nei nuovi scenari cognitivi, l’università è stata dunque chiamata a promuovere una radicale trasformazione del proprio ruolo da organizzazione elettiva per la produzione di conoscenza a organizzazione chiave per la diffusione e la valorizzazione della stessa a fini innovativi, imprenditoriali e anche sociali, con la conseguenza che è oggi “sovraccarica” di nuove missioni⁵⁰: ad essa è chiesto non solo di formare i giovani e costruire la futura classe dirigente, valorizzare il capitale cognitivo territoriale nelle reti lunghe della globalità per promuovere sviluppo socio-economico ma anche un rinnovato impegno civico, una responsabilità civile all’interno della comunità in cui ha ospitalità e con cui condivide i tratti essenziali della sua identità⁵¹.

⁴⁵ Urbano, Guerrero 2013; Guerrero *et al.* 2015; Pugh 2017.

⁴⁶ Goddard 2009.

⁴⁷ Rubens *et al.* 2017, p. 354.

⁴⁸ Come John Goddard ha sostenuto nel suo intervento al Convegno “The University and the City. An Agenda for the New Century” a Pavia (2015), le dimensioni più significative della *civic university* sono: l’adozione di un approccio olistico all’engagement, il forte senso del luogo – che contribuisce a rendere unica la sua identità quale istituzione radicata nel territorio – e il forte senso dello scopo, la realizzazione di investimenti finalizzati ad ottenere un impatto che vada ben oltre i confini dell’accademia, l’adozione di comportamenti trasparenti e responsabili verso tutti i suoi stakeholder, il ricorso a di metodologie innovative (quali ad esempio social media e team building) nelle attività di engagement.

⁴⁹ Goddard, Kempton 2016.

⁵⁰ Enders, Boer 2009; Benneworth *et al.* 2017; Riviezzo *et al.* 2019b.

⁵¹ Goddard 1999; Chatterton, Goddard 2000; Thornton, Jaeger 2008; Goddard, Vallance 2013; Riviezzo *et al.* 2019b.

Il cosiddetto *third role*⁵², non solo «alongside, but fully integrated with mainstream teaching and research»⁵³, indica la necessità di aumentare il radicamento territoriale delle istituzioni del sapere affinché possano svolgere il ruolo di agenti responsabili di sviluppo locale, nazionale e internazionale⁵⁴, e in tale prospettiva «to strengthen regional ties and reinforce an awareness of a responsibility of universities to be partners in the economic health and wealth of their region»⁵⁵.

In una situazione eccezionale, senza precedenti nella storia, come quella che ci siamo trovati a fronteggiare negli ultimi mesi, questo nuovo ruolo dell'università e queste sempre più pressanti aspettative da parte dei suoi numerosi stakeholder sono emersi in tutta evidenza. All'università è stato chiesto di reagire con forza e immediatezza al nuovo scenario, di ripensare i propri consolidati processi organizzativi con rapidità, di rispondere con efficacia a nuove e imprevedibili esigenze della comunità di cui fa parte. In tutto il mondo, all'università è stato chiesto di dar prova concreta del proprio *civic engagement*, al pari di altre istituzioni che, in prima linea, ma ovviamente con ruoli diversi, si sono trovate a lottare contro la pandemia – istituzioni sanitarie in primis. E in Italia, così come in buona parte del resto del mondo, l'università ha saputo recitare questo nuovo ruolo. Nel nostro Paese lo ha, probabilmente, fatto come mai prima.

Molte università hanno risposto con immediatezza ed efficacia alla crisi indotta dalla pandemia, offrendo formazione e tutorato on line ai propri studenti per sostenerli nel difficile periodo del *lockdown*. Basti pensare che dal monitoraggio realizzato dal Ministero dell'Università e della Ricerca insieme con la Conferenza dei Rettori è emerso che all'incirca il 95% dell'offerta didattica è stata portata in rete e che più del 90% degli studenti che hanno seguito i corsi hanno conseguito risultati molto positivi. Si è certamente trattato di un forte stimolo all'innovazione didattica e all'integrazione della digitalizzazione nei percorsi formativi, che ha consentito di offrire “vicinanza” anche a studenti esclusi alla presenza (come categorie fragili, studenti che vivono in aree disagiate o lavoratori) e realizzare una comunicazione più frequente, più ricca e, soprattutto, capace anche di rispondere almeno in parte al bisogno di nuove forme di aggregazione e condivisione dei nostri giovani.

La vera sfida posta dal Covid-19, come di recente sostenuto dal ministro Gaetano Manfredi⁵⁶, è dunque restituire centralità al sapere e la vera rivoluzione culturale è il nuovo ruolo dell'università nella società. Si tratta di una rivoluzione culturale che nasce dalla consapevolezza che per navigare

⁵² Si vedano, ad esempio, Goddard 1999; Chatterton, Goddard 2000.

⁵³ Chatterton, Goddard 2000, p. 475.

⁵⁴ Ivi, p. 490.

⁵⁵ Allison, Keane 2001, p. 127.

⁵⁶ Intervista pubblicata su «Ateneapoli» il 28.05.2020, <<http://www.ateneapoli.it/news/federico-ii/il-ministro-gaetano-manfredi-finita-1226128153epidemia-un226128153illusione-immaginare-226128156di-riavvolgere-il-nastro226128157>>, 19.08.2020.

nella complessità e nell'incertezza che oggi come mai caratterizzano i sistemi di creazione del valore, le istituzioni del sapere devono aprirsi a collaborazioni esterne capaci di valorizzare le risorse e competenze territoriali, promuovere condivisione per migliorare la qualità della vita e favorire innovazione e sviluppo sostenibile dei territori in cui hanno ospitalità. Per navigare nella complessità e nell'incertezza di questo delicato momento, e per controbilanciare, almeno in parte, le conseguenze della crisi economica e sociale indotta dalla pandemia, le università devono essere in grado di potenziare la capacità di engagement con gli stakeholder e accrescere la capacità di resilienza del sistema in cui svolgono le loro missioni per innescare una forte spinta propulsiva alla creazione di valore condiviso, potenziando le risorse e le competenze territoriali. Le università – quali *anchor institution* – devono ambire a diventare forza motrice in grado di innescare una forte spinta propulsiva per promuovere innovazione e sviluppo socio-culturale e configurarsi quale *sticky capital* attorno al quale costruire un futuro migliore.

La domanda che ci si pone è se le università del nostro Paese e, più in generale, quelle del resto del mondo riusciranno a trarre dall'esperienza di questi mesi un utile insegnamento su come “costruttivamente” rapportarsi alle proprie comunità di riferimento, su come far sentire la propria presenza e uscire dalla torre d'avorio in cui ancora tanti le accusano di rintanarsi. L'idea è che la sensibilità sviluppata in questa fase storica e la diversa percezione maturata da parte di tutta l'accademia sul proprio ruolo non possano e non debbano andare disperse.

Riferimenti bibliografici/References

- Allison J., Keane J. (2001), *Evaluating the role of the Sunshine Coast University (USC) in the regional economy*, «Local Economy», 16, n. 2, pp. 123-141.
- Benneworth P., Pinheiro R., Karlsen J. (2017), *Strategic agency and institutional change: Investigating the role of universities in regional innovation systems (RISs)*, «Regional Studies», 51, n. 2, pp. 235-248.
- Bringle R.G., Hatcher J.A., Holland B. (2007), *Conceptualizing civic engagement: Orchestrating change at a metropolitan university*, «Metropolitan Universities», 18, n. 3, pp. 57-74.
- Bryer T.A., Pliscoff C., Connors A.W. (2020), *Civic mission of the university*, in *Promoting Civic Health Through University-Community Partnerships*, edited by T.A. Bryer, C. Pliscoff, A.W. Connors, Cham: Palgrave Macmillan, pp. 7-32.
- Carayannis E.G., Campbell D.F. (2009), *'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem*, «International Journal of Technology Management», 46, n. 3-4, pp. 201-234.

- Carayannis E.G, Campbell D.F. (2010), *Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate to Each Other? A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology*, «International Journal of Social Ecology and Sustainable Development», 1, n. 1, pp. 41-69.
- Carayannis E.G., Campbell D.F. (2012), *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems*, in *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*, edited by E.G. Carayannis, D.F. Campbell, New York, NY: Springer, pp. 1-63.
- Carayannis E.G., Rakhmatullin R. (2014), *The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond*, «Journal of the Knowledge Economy», 5, n. 2, pp. 212-239.
- Chatterton P., Goddard J. (2000), *The response of higher education institutions to regional needs*, «European Journal of Education», 35, n. 4, pp. 475-496.
- Chile L.M., Black X.M. (2015), *University–community engagement: Case study of university social responsibility*, «Education, Citizenship and Social Justice», 10, n. 3, pp. 234-253.
- Clark B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation*, New York: Pergamon Press.
- Enders J., Boer H. (2009), *The mission impossible of the European university: Institutional confusion and institutional diversity*, in *European integration and the governance of higher education and research*, edited by A. Amaral, G. Neave, C. Musselin, P. Maassen, Dordrecht: Springer, pp. 159-178.
- Etzkowitz H. (1983), *Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science*, «Minerva», n. 21, pp. 198-233.
- Etzkowitz H. (2003a), *Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university*, «Research Policy», 32, n. 1, pp. 109-121.
- Etzkowitz H. (2003b), *Innovation in innovation: The triple helix of university–industry–government relations*, «Social science information», 42, n. 3, pp. 293-337.
- Etzkowitz H. (2013), *Anatomy of the entrepreneurial university*, «Social Science Information», 52, n. 3, pp. 486-511.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, «Research Policy», 29, n. 2, pp. 109-123.
- Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C., Terra B.R.C. (2000), *The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*, «Research Policy», 29, n. 2, pp. 313-330.
- Gibb A.A. (2005), *Towards the entrepreneurial university. Entrepreneurship education as a lever for change*, NCGE Policy paper series, n. 15.

- Goddard J. (1999), *Universities and regional development: an overview*, in *Universities and the Creation of Wealth*, edited by G. Gray, Milton Keynes: Open University Press, pp. 36-47.
- Goddard J. (2009), *Re-inventing the civic university*, London: Nesta.
- Goddard J., Kempton L. (2016), *The Civic University. Universities in leadership and management of place*, Newcastle University: Centre for Urban and Regional Development Studies.
- Goddard J., Vallance P. (2013), *The university and the city*, London: Routledge.
- Grimaldi R., Kenney M., Siegel D.S., Wright M. (2011), *30 years after Bayh-Dole: Reassessing academic entrepreneurship*, «Research Policy», 40, n. 8, pp. 1045-1057.
- Guerrero M., Cunningham J.A., Urbano D. (2015), *Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom*, «Research Policy», 44, n. 3, pp. 748-764.
- Guerrero M., Urbano D. (2012), *The development of an entrepreneurial university*, «The Journal of Technology Transfer», 37, n. 1, pp. 43-74.
- Guerrero M., Urbano D., Cunningham J., Organ D. (2014), *Entrepreneurial universities in two European regions: A case study comparison*, «The Journal of Technology Transfer», 39, n. 3, pp. 415-434.
- Guerrero M., Urbano D., Fayolle A. (2016), *Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities*, «The Journal of Technology Transfer», 41, n. 1, pp. 105-131.
- Harrison J., Turok I. (2017), *Universities, knowledge and regional development*, «Regional Studies», 51, n. 7, pp. 977-981.
- Hart A., Northmore S. (2011), *Auditing and evaluating university-community engagement: Lessons from a UK case study*, «Higher Education Quarterly», 65, n. 1, pp. 34-58.
- Kempton L., Goddard J., Edwards J., Hegyi F.B., Elena-Pérez S. (2013), *Universities and smart specialization*, S3 policy brief series, n. 3, European Commission Joint Research Centre: Institute for Prospective Technological Studies, Seville, Spain.
- Kim Y., Kim W., Yang T. (2011), *The effect of the triple helix system and habitat on regional entrepreneurship: empirical evidence from the U.S.*, «Research Policy», 41, n. 1, pp. 154-166.
- Klofsten M., Jones-Evans D. (2000), *Comparing Academic Entrepreneurship in Europe-The Case of Sweden and Ireland*, «Small Business Economics», 14, n. 4, pp. 299-310.
- Knudsen M.P., Frederiksen M.H., Goduscheit R.C. (2019), *New forms of engagement in third mission activities: a multi-level university-centric approach*, «Innovation», <<https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1670666>>.
- Larrán Jorge M., Andrades Peña F.J. (2017), *Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals*, «Higher Education Quarterly», 71, n. 4, pp. 302-319.

- Leydesdorff L. (2012), *The triple helix, quadruple helix, ..., and an N-tuple of helices: explanatory models for analyzing the knowledge-based economy?*, «Journal of the Knowledge Economy», 3, n. 1, pp. 25-35.
- Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1996), *Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations*, «Science and Public Policy», 23, n. 5, pp. 279-286.
- Leydesdorff L., Meyer M. (2006), *Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems: Introduction to the special issue*, «Research Policy», 35, n. 10, pp. 1441-1449.
- McAdam M., Debackere K. (2018), *Beyond 'triple helix' toward 'quadruple helix' models in regional innovation systems: Implications for theory and practice*, «R&D Management», 48, n. 1, pp. 3-6.
- Milani L. (2017), *L'Università: un bene comune per il Bene Comune*, «Metis», 7, n. 2, pp. 1-14.
- Miller K., McAdam R., McAdam M. (2018), *A systematic literature review of university technology transfer from a quadruple helix perspective: toward a research agenda*, «R&D Management», 48, n. 1, pp. 7-24.
- Molas-Gallart J., Salter A., Patel P., Scott A., Duran X. (2002), *Measuring Third Stream Activities: Final Report of the Russell Group of Universities*, University of Sussex: SPRU Science and Technology Policy Research Unity.
- Ostrander S.A. (2004), *Democracy, civic participation, and the university: A comparative study of civic engagement on five campuses*, «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», 33, n. 1, pp. 74-93.
- Perkmann M., Tartari V., McKelvey M., Autio E., Broström A., D'Este P., Krabel S. (2013), *Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university-industry relations*, «Research Policy», 42, n. 2, pp. 423-442.
- Philpott K., Dooley L., O'Reilly C., Lupton G. (2011), *The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions*, «Technovation», 31, n. 4, pp. 161-170.
- Plewa C., Korff N., Johnson C., Macpherson G., Baaken T., Rampersad G.C. (2013), *The evolution of university-industry linkages. A framework*, «Journal of Engineering and Technology Management», 30, n. 1, pp. 21-44.
- Porter M.E., Kramer M. (2011), *Creating Shared Value*, «Harvard Business Review», 89, n. 1, pp. 62-77.
- Pugh R. (2017), *Universities and economic development in lagging regions: 'triple helix' policy in Wales*, «Regional Studies», 51, n. 7, pp. 982-993.
- Riviezzo A., Liñán F., Napolitano M.R. (2017), *Assessing the Entrepreneurial Orientation of University Departments. A Comparative Study Between Italy and Spain*, in *Entrepreneurial Universities. Exploring the Academic and Innovation Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*, edited by M. Peris-Ortiz, J.A. Gomez, J.M. Merigo, C. Rueda Armengot, Cham: Springer International Publishing, pp. 35-46.

- Riviezzo A., Napolitano M.R. (2010), *Italian Universities and the Third Mission: A Longitudinal Analysis of Organizational and Educational Evolution towards the 'Entrepreneurial University'*, «Industry and Higher Education», 24, n. 3, pp. 227-236.
- Riviezzo A., Napolitano M.R., Fusco F. (2019a), *From the Entrepreneurial University to the Civic University: What Are We Talking About?*, in *Smart Specialization Strategies and the Role of Entrepreneurial Universities*, edited by N. Caseiro, D. Santos, Hershey: IGI Global, pp. 60-80.
- Riviezzo A., Napolitano M.R., Fusco F. (2020), *Along the Pathway of University Missions: A Systematic Literature Review of Performance Indicators*, in *Examining the Role of Entrepreneurial Universities in Regional Development*, edited by A.D. Daniel, A.C.C. Teixeira, M.T. Preto, Hershey, PA: IGI Global, pp. 24-50.
- Riviezzo A., Santos S.C., Liñán F., Napolitano M.R., Fusco F. (2019b), *European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship*, «Technological Forecasting and Social Change», n. 141, April, pp. 232-248.
- Rubens A., Spigarelli F., Cavicchi A., Rinaldi C. (2017), *Universities' third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions*, «Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy», 11, n. 3, pp. 354-372.
- Schmitz A., Urbano D., Dandolini G.A., de Souza J.A., Guerrero M. (2017), *Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review*, «International Entrepreneurship and Management Journal», 13, n. 2, pp. 369-395.
- Shaw J.K., Allison J. (1999), *The intersection of the learning region and local and regional economic development: Analysing the role of higher education*, «Regional Studies», 33, n. 9, pp. 896-902.
- Thornton C.H., Jaeger A.J. (2008), *The role of culture in institutional and individual approaches to civic responsibility at research universities*, «The Journal of Higher Education», 79, n. 2, pp. 160-182.
- Trencher G., Yarime M., McCormick K.B., Doll C.N., Kraines S.B. (2014), *Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability*, «Science and Public Policy», 41, n. 2, pp. 151-179.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Roma-Bari: Laterza.
- Urbano D., Guerrero M. (2013), *Entrepreneurial universities: Socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region*, «Economic Development Quarterly», 27, n. 1, pp. 40-55.
- Varaldo R. (2014), *La nuova partita dell'innovazione*, Bologna: Il Mulino.

Umanesimo Digitale e Bene Comune? Linee guida e riflessioni per una salvezza possibile

Paolo Clini*, Ramona Quattrini**

Abstract

Il Covid-19 ha evidenziato in maniera drammatica la condizione di totale fragilità della cultura e, in particolare, del nostro patrimonio artistico e storico, tangibile e intangibile. Una fragilità determinata sostanzialmente dall'assenza di relazioni, di cui invece il patrimonio vive nel susseguirsi storico delle società che lo conservano e lo condividono. Ai tempi del Covid-19, in cui tutti i musei, i siti archeologici e i luoghi della cultura erano chiusi, si è posta con urgenza la riflessione su come mantenere vive queste relazioni, attraverso il digitale. L'articolo tratteggia riflessioni teoriche e metodologiche per un manifesto di buone pratiche operative e scientifiche, a partire dalle numerose esperienze condotte in ambito di umanesimo digitale. Vengono esplicitati i quattro passaggi, intimamente connessi, su cui far leva per una filiera digitale consapevole e sostenibile: digitalizzazione scientifica, nuove forme di interazione virtuale, misurazione del gradimento dei pubblici, formazione di nuove competenze.

* Paolo Clini, professore ordinario in Disegno e rilievo, Dipartimento DICEA dell'Università Politecnica delle Marche, via Breccie Bianche, 60131 Ancona, email: p.clini@univpm.it.

** Ramona Quattrini, ricercatrice a tempo determinato in Disegno e Rilievo, Dipartimento DICEA dell'Università Politecnica delle Marche, via Breccie Bianche, 60131 Ancona, email: r.quattrini@univpm.it.

Alcune riflessioni e considerazioni presenti in questo saggio sono sostanziati e convalidati dalle applicazioni sviluppate e testate all'interno del progetto CIVITAS, Progetto Strategico di Ateneo di Univpm.

The pandemic crisis dramatically highlighted the fragility of culture and, in particular, of our tangible and intangible, artistic and historical heritage. A fragility determined substantially by the absence of relations, of which the heritage lives on in the historical succession of the societies that preserve and share it. In the days of Covid, when all museums, archaeological sites and places of culture were closed, there was an urgent need to reflect on how to keep these relationships alive, through digital technologies. The article outlines theoretical and methodological reflections for a manifesto of good operative and scientific practices, starting from several experiences conducted in the field of Digital Humanities. The four closely connected steps on which to leverage for a conscious and sustainable digital supply chain are explained: scientific digitization, new forms of virtual interaction, measurement of public acceptance, training of new skills.

1. *Introduzione*

Il Covid-19 ha posto in maniera drammatica davanti ai nostri occhi la condizione di totale fragilità della cultura e, in particolare, del nostro patrimonio artistico e storico tangibile e intangibile. Una fragilità determinata sostanzialmente dall'assenza di relazioni. Il patrimonio vive quando agisce nei confronti delle società che nel loro susseguirsi storico lo conservano e lo condividono. Questo è il suo autentico valore. Ai tempi del Covid-19 abbiamo vissuto un momento epocale. Ci sono stati giorni in cui tutti i musei del mondo, tutti i siti archeologici, tutti i luoghi della cultura erano chiusi. Non era mai accaduto, neanche durante la guerra. Un silenzio inaccettabile perché testimoniava il silenzio della nostra civiltà. Inaccettabile perché da tali situazioni l'uomo può morire, le stesse civiltà possono morire.

Oggi siamo quindi costretti a riflettere da un lato su come prevenire queste situazioni drammatiche, dall'altro su come trarre insegnamento e opportunità da questi passaggi storici che sempre più ci inducono a considerare il patrimonio come un Bene Comune vitale per il singolo individuo, per la Comunità a cui esso appartiene, per la civiltà che lo ha generato.

Da sempre la tecnica ha costituito uno strumento indispensabile per compiere fino in fondo il percorso straordinario che si genera da un atto creativo. La tecnica ha assunto diverse denominazioni nell'evoluzione della nostra civiltà artistica. Oggi la chiamiamo digitale: sicuramente una delle chiavi che ci possono aiutare a rinnovare il ruolo della tecnica nella sua simbiosi con la creazione artistica e porre le condizioni per una nuova forma di umanesimo. Umanesimo digitale proprio in riferimento alle tecniche che permettono, oggi come nelle ricorrenze antiche e moderne, di rimettere l'uomo al centro dei processi creativi e artistici. Questo attraverso processi che consistono nella possibilità di riprodurre sempre più fedelmente il nostro patrimonio, arricchendone da un lato le valenze di espressione artistica, dall'altro la possibilità di circolare e diffondersi all'interno della nostra civiltà in luoghi e contesti lontani da dove quel patrimonio è

collocato ma garantendone così la sua condizione indispensabile di Bene Comune, senza la quale sarebbe anche priva di significato la sua collocazione fisica in uno specifico luogo museale. Una democrazia dell'Arte essenziale alla sua stessa sopravvivenza e a quella della civiltà e delle civiltà che la producono e che la accolgono. Come aveva ben intuito quasi un secolo addietro Walter Benjamin, pur non consapevole della straordinaria possibilità e accelerazione che il digitale avrebbe concesso a questo processo.

2. *Verso un manifesto*

Sono sicuramente innumerevoli i documenti programmatici che indicano le ICT o il digitale come soluzione o volano per rendere il patrimonio Bene Comune: l'ultimo che può essere citato è stato effettivamente scritto e pubblicato in piena crisi pandemica¹. L'*Europe Day Manifesto* richiama infatti per le istituzioni europee un ruolo di primo piano nel patrimonio culturale digitale e il grande potenziale che esse presentano per andare avanti con le nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico, pur nel perseguimento di principi umanistici ed etici. Nell'auspicare una accelerazione della trasformazione digitale, viene subito richiamata la necessità di ridurre il divario tra le istituzioni che sono digitalmente attrezzate e quelle che non lo sono. La necessità di democratizzare l'accesso al nostro patrimonio per sostenere diversità, inclusività, creatività e impegno critico nell'educazione, va di pari passo, come vedremo in seguito, con la promozione delle competenze digitali, per rafforzare il ruolo delle nostre istituzioni culturali. Ma accanto a questo documento non possiamo non citare altri atti fondamentali di questo passaggio, tra cui segnaliamo: Carta di Siena², Carta di Londra³, Convenzione di Faro⁴, Nuova Agenda per la Cultura⁵ e, per rimanere in ambito nazionale, il Piano Strategico per la digitalizzazione del Turismo⁶ e il Piano Triennale per la Digitalizzazione⁷. Documenti che evidenziano la consapevolezza a livello di autorità centrale di cogliere l'inevitabile trasformazione che il digitale genera sul nostro patrimonio. Poco però è stato realizzato in questi anni. Ad una consapevolezza culturale della trasformazione non è mai seguita una sistematica azione, anche economica, che abbia potuto portare i nostri luoghi della cultura a trasformarsi realmente e a cogliere la ricchezza di questo cambiamento. Il

¹ European Heritage Alliance 2020.

² ICOM Italia 2016.

³ EPOCH 2009.

⁴ Europe Council Treaty Office 2005.

⁵ European Commission 2018.

⁶ Laboratorio per il Turismo Digitale (TDLab) 2014.

⁷ Direzione generale Musei – MIBACT 2019.

Covid-19 ne è stata la palese dimostrazione. Infatti di fronte a questa emergenza si è scatenata una corsa a cercare forme digitali e virtuali alternative o sostitutive di quella cultura fisica cancellata. E così ci siamo resi conto di quanto valga un dipinto digitalizzato o un museo capace di mettere on line la sua collezione o uno spettacolo che non si esaurisce nel breve spazio della sua espressione. Ma abbiamo anche capito di non essere pronti. Perché un modo nuovo e diverso di continuare a fare e comunicare cultura lo si costruisce in tempo di pace e non di guerra. Da anni parliamo di digitalizzazione del patrimonio ma davanti a questa emergenza abbiamo visto che molto poco era stato fatto, che addirittura i più grandi musei del mondo non avevano loro rappresentazioni virtuali degne di essere chiamate tali. E che alla fine tutti gli esiti digitali si risolvevano in un più marcato uso dei social; esiti che nulla hanno però a che vedere con la reale dimensione della digitalizzazione del patrimonio. E così abbiamo capito che la cultura virtuale o digitale, come la vogliamo chiamare, non è una pezza che mettiamo a un vestito rotto ma è una straordinaria opportunità affinché la bellezza che le nostre civiltà hanno prodotto e continuano a produrre, possano raggiungere ogni uomo che vive in questa terra, che vive in luoghi e in condizioni che non gli permetteranno mai di potere godere fisicamente di quell'opera. Abbiamo scoperto che il nostro patrimonio non è digitalizzato scientificamente, che non abbiamo le competenze per gestire questi processi di trasformazione, che non sappiamo usare i mezzi più attuali per la fruizione del patrimonio digitale, che manca un confronto ed empatia tra patrimonio e utente, che non abbiamo dati che ci permettano davvero di capire come creare un rapporto profondo e personale con un visitatore alla ricerca di esperienze sempre più personali, proprio attraverso le potenzialità del digitale e dei nuovi mezzi di fruizione. Molti di questi aspetti sono evidenziati e fotografati con chiarezza nel *Final Report*⁸ di Nemo (*Network of European Museum Organisations*) pubblicato nel mese di Luglio 2020.

Diciamo quindi che sul Digitale è stata fatta in questi anni molta propaganda, che oggi forse il Covid-19 interrompe o permetterà di superare. Come è possibile rendere efficace e reale il nuovo umanesimo digitale? Come è pensabile usare le nuove tecniche, ormai sufficientemente affidabili e pervasive, per ricreare la simbiosi tra arte e tecnica? Come possiamo muoverci con passo sicuro nella tutela delle relazioni tra Beni e uomini, se non cercando di mettere a punto concrete filiere operative rispetto a piani di trasformazione digitale dei nostri luoghi della cultura e di ingaggio digitale reale del nostro patrimonio.

Un manifesto di buone pratiche operative e scientifiche non può che ripartire da una filiera digitale fondata quindi su quattro passaggi tra di loro intimamente connessi, come illustrato in figura 1, e che sembrano proprio essere le grandi lacune mostrate in questi mesi di emergenza:

- la digitalizzazione scientifica del patrimonio;

⁸ NEMO, Szogs 2020.

- le nuove forme di fruizione digitale: a sostegno dell’analogico, in situ e sostitutive o alternative, in remoto;
- la misurazione e il monitoraggio del pubblico a cui è destinato il carattere di Bene Comune del Patrimonio;
- una profonda revisione delle competenze e dei percorsi di formazione per la gestione di queste filiere e del loro continuo rinnovamento.

Su questi passaggi e riconessioni (Fig. 1) possiamo fondare un nuovo umanesimo digitale. Ed è su ognuna di queste leve che nei nostri percorsi di ricerca e con le attività del gruppo Distori Heritage⁹, attraverso l’integrazione di approcci storico-umanistici e tecnologici, abbiamo agito valorizzando e strutturando le competenze nel campo delle Digital Humanities (DH) cercando anche di definire, attraverso casi concreti, buone pratiche di aiuto alla scrittura di un manifesto/filiera digitale

2.1 *Digitalizzare scientificamente*

A partire dalle attività di ricerca che riguardano l’applicazione di nuove tecnologie di rilievo e documentazione digitale al patrimonio nelle sue varie forme – dall’archeologia ai dipinti e alle statue all’architettura, al paesaggio – sono state testate e validate varie forme e modalità di digitalizzazione, scientificamente fondate. Il cardine di queste digitalizzazioni è senz’altro l’acquisizione tridimensionale, basata principalmente sulle nuvole di punti. Al di là della ormai indiscussa e necessaria integrazione delle tecniche, ovvero l’utilizzo per la fase di acquisizione di fotografie, panoramiche, nuvole di punti da Laser Scanner Terrestre (TLS) e da fotogrammetria, anche con l’ausilio dei veicoli a pilotaggio remoto (APR); la bontà e duttilità dei facsimile digitali basati su nuvole di punti è principalmente dimostrata dai numerosi applicativi che ne risultano (Fig. 2).

Riportiamo qui ad esempio le digitalizzazioni che hanno riguardato i reperti archeologici del Museo Archeologico Nazionale delle Marche, poi confluiti in una libreria digitale che abilita una interazione intima con i reperti e varie tipologie di approfondimento nell’ottica di testare anche gli apprendimenti basati sulle ICT¹⁰. La libreria è stata anche premiata da ICOM nell’ambito delle installazioni interpretative, guadagnando la medaglia di bronzo al premio AVICOM2019 svoltosi a Shanghai¹¹.

Per quel che riguarda le digitalizzazioni tridimensionali in ambito di patrimonio costruito storico gli esempi sono innumerevoli: dai rilievi dei manufatti palladiani poi confluiti nei modelli della Palladio Library¹² alla recente acquisizione

⁹ www.distori.org.

¹⁰ Clini *et al.* 2018.

¹¹ Cfr. <<https://www.youtube.com/watch?v=tN5XnRN7a5M&t=1s>>.

¹² Gaiani *et al.* 2015.

del Palazzo Ducale di Urbino e della Galleria Nazionale delle Marche¹³, che potremmo definire omnicomprensiva: dal quadro al complesso monumentale del palazzo (Fig.3). Questa multiscalarità delle acquisizioni, prevista già negli intenti del progetto CIVITAS¹⁴ (*ChaIn for excellence of reflectiVe Societies for dIgitization of culTural heritAge and museumS. A pilot case in Palazzo Ducale at Urbino*), si prefigge di affrontare le varie sfide di un grande museo, ospitato in un edificio storico di grandissimo valore, come accade in larga parte dei casi, mettendo a punto buone pratiche di trasformazione digitale per esso. Inoltre digitalizzazioni complete e piene di significati sono altresì in grado di aprire a percorsi molto articolati di gestione attraverso le piattaforme HBIM¹⁵ ma anche ad uno sfruttamento dei facsimili digitali 3D relativi al patrimonio storico basato sull'intelligenza artificiale, approccio sicuramente foriero di esiti molto promettenti in termini di sostenibilità per questa tipologia di dati.

Infine per quel che riguarda la scala del paesaggio, inteso nella sua accezione più recente come un *unicum* di territorio naturale e antropizzato costellato da beni e manufatti storici, di valore o meno, le sperimentazioni relative alla sua digitalizzazione hanno fatto largo uso, in aggiunta ai dati morfometrici, di acquisizioni low-cost che hanno dimostrato grande efficacia. Si veda ad esempio l'efficace utilizzo di fotografie panoramiche e video a 360°, utilizzati sia per la documentazione del Convegno *En route Landscape&Archaeology*¹⁶, che per il racconto e la mappatura anche ai fini turistici. Si riportano qui due buone pratiche di cui siamo stati ideatori ovvero il portale del DCE Distretto Culturale Evoluto della Via Flaminia¹⁷, e il Portale *Marcheology*. Nel primo caso, una piattaforma cloud-based collegata a dei luoghi pilot ha permesso la valorizzazione di una intera infrastruttura lineare e del paesaggio che la caratterizza, facendo largo uso di database sulle informazioni storiche e naturalistiche esistenti. Esse sono state poi integrate da campagne di acquisizione dati dedicate (fotografiche e tridimensionali), utilizzando tecnologie all'avanguardia e/o standard (fotogrammetria, scanner laser, fotocamere 360, foto HD, RPAS, ecc.). In questo modo è stato possibile effettuare un rilievo dell'intero paesaggio della Via Flaminia, da Fano al Passo Scheggia. L'altro caso studio è *Marcheology*¹⁸, nato dal progetto MUSST Archeogate: è un portale di archeologia, realizzato in collaborazione con il Polo Museale delle Marche con la finalità di comunicare l'unicità del patrimonio archeologico e di rafforzare il valore identitario creando una rete tra luoghi della cultura. Gli asset tecnologici innovativi creati sono

¹³ Clini *et al.* 2020a.

¹⁴ Clini *et al.* 2020b; Nespeca 2018.

¹⁵ Quattrini *et al.* 2016.

¹⁶ Clini *et al.* 2016.

¹⁷ Clini *et al.* 2019.

¹⁸ <<https://www.marcheology.it/it/>>; il portale è stato anche riportato nei link di successo della iniziativa Culture@home della DG Connect in <<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/cultural-heritage-home>>.

stati: una piattaforma multicanale per la fruizione dei beni con tecnologie di *Virtual Reality* (VR) di estrema portabilità, a stretto contatto con una rete di attori pubblico e privati del turismo locale. Tale sistema tecnologico-culturale attua il coinvolgimento e radica nella comunità l'importanza del patrimonio archeologico per la propria memoria. Anche in questo caso, si è fatto uso di contenuti multimediali immersivi e 3D per raccontare dei siti particolarmente significativi e dimostrare la facilità di nuove forme di rappresentazione per il web. Accanto alla più tradizionale navigazione dei contenuti standard raccolti nel database, sono stati scelti 7 luoghi pilot¹⁹ oggetto della realizzazione di contenuti multimediali e 3D, in linea con le più contemporanee forme di rappresentazione presenti sul web. Infatti, la diffusione della VR fruibile da visori, ha democratizzato la visualizzazione immersiva in modalità 360° e la piattaforma ha garantito una integrazione di contenuti scalabili, grazie a uno sviluppo dedicato. La vera novità, in un portale dal taglio turistico, è costituita dalla integrazione della libreria digitale 3D, dove si raccoglie una selezione scelta dei pezzi più rappresentativi delle collezioni archeologiche. I modelli 3D, realizzati tramite fotogrammetria digitale, sono navigabili grazie all'inserimento sulla piattaforma open Sketchfab, che offre un ottimo visualizzatore 3D, leggero e intuitivo. La ricchezza e qualità dei contenuti digitali garantiscono il coinvolgimento degli utenti ma anche una prima formazione degli esperti archeologi che hanno collaborato alla selezione dei contenuti e alla loro progettazione.

2.2 *Fruire*

La creazione dei facsimili digitali tridimensionali fin qui raccontati, innesca poi la seconda leva ovvero la creazione e conseguente validazione, come vedremo nel paragrafo successivo, di modalità inedite di accesso ai saperi, offerte dalle potenzialità delle ICT. In questa ottica è possibile promuovere e diffondere la conoscenza e valorizzazione del Patrimonio Culturale, che non vanno viste come disgiunte dalle necessità di sua gestione e conservazione. Le metodologie non sono circoscritte alla ricerca individuale e strettamente accademica, ma tendono a massimizzare la collaborazione interdisciplinare estesa alla dimensione del territorio, alle sue aziende ma soprattutto alle sue istituzioni culturali, per fornire loro soluzioni testate e mature di fruizione realmente efficaci e rispondenti ai bisogni e alle caratteristiche dei beni culturali. Non si tratta dunque di seguire la tecnologia emergente ma di verificarne l'efficacia e la portabilità in un ambito delicato e fragile come quello della cultura. Da questo punto di vista la missione

¹⁹ I luoghi pilot, scelti nelle 5 province, sono: il Museo Archeologico "A. Vernarecci" di Fossombrone, la Collezione Paleontologica di Serrapetrona, l'Area archeologica di Suasa, il Museo Archeologico "G. Allevi" di Offida, l'Area Archeologica "Helvia Ricina" a Villa Potenza, Macerata, Area Archeologica di Potentia a Porto Recanati, il Museo Archeologico Nazionale delle Marche.

delle università e dei laboratori di ricerca in DH si concretizza come una azione di ponte, utile allo sviluppo di una *digital literacy* più che mai necessaria, come vedremo nel quarto tassello del nostro percorso.

La recente crisi pandemica ha messo in evidenza come, nell'impossibilità di far esperire la dimensione fisica dei luoghi, si sia cercato di surrogarla acuendo una cesura nelle modalità di accesso e fruizione del Cultural Heritage (CH), da on-site a unicamente on-line, che ha moltiplicato i tentativi di 'messa online' non ancora strutturati e colto impreparate le istituzioni, soprattutto sul piano dei contenuti prettamente digitali. Tale impreparazione lascia in qualche modo sconcertati, se si pensa alle tante esperienze che si sono succedute a livello nazionale e internazionale, ma che evidentemente non erano vissute come parte integrante della vita del museo. Per quel che riguarda il nostro lavoro, sono maturi i tempi per generalizzare e fornire degli standard, in tema di Musei Virtuali. È quanto si sta effettivamente facendo all'interno del progetto Interreg IT-HR REMEMBER²⁰, in cui stiamo coordinando l'implementazione di 8 Musei Virtuali per il patrimonio tangibile e intangibile dei porti tra Italia e Croazia. In questo ruolo è stata sviluppata una metodologia portante per la realizzazione dei musei, con particolare riferimento alla combinazione di contenuti, sviluppo tecnologico e hardware correnti, per l'ottenimento di esperienze digitali scalabili a diverse tipologie di utenti e target group. A partire da esperienze di successo come quella del V-MUST²¹, si è cercato di dare risposte in termini di fattibilità tecnica e standard qualitativi ed economici. Ma l'altra faccia della medaglia, come vedremo nel prossimo paragrafo, è cercare di soddisfare le aspettative dei visitatori²², e su questo c'è tanto da analizzare e sperimentare.

Si è fatto tesoro delle esperienze pregresse in materia di prodotti virtuali divulgativi, ma soprattutto di esperienze interdisciplinari di *Learning by interacting*²³, in particolare della lunga collaborazione e sperimentazione sviluppata per i dipinti della Galleria Nazionale delle Marche. L'applicazione Ducale²⁴, in tutte le sue varie versioni, si incardina sulla possibilità di sfruttare la *Augmented Reality* (AR) per sviluppare esperienze coinvolgenti ed educative intorno alle opere d'arte, stando all'interno del Museo. Tuttavia il caso studio forse più efficace nella presente trattazione è un progetto, finalizzato proprio durante il *lockdown* e che ha portato a un primo prototipale risultato di Museo Virtuale: la Pinacoteca Civica di Ancona "F. Podesti". In esso ci si è proposti di dotare il museo di uno strumento virtuale che si configurasse come alternativo nei casi eccezionali di chiusura totale e complementare nei casi di flussi limitati di visitatori. L'approccio si è configurato non solo come risposta contingente all'emergenza sanitaria ma come occasione per produrre valore aggiunto

²⁰ <<https://www.italy-croatia.eu/web/REMEMBER>>.

²¹ <<http://www.v-must.net/>>.

²² Pescarin 2014.

²³ Clini 2017a.

²⁴ Clini 2017b.

rispetto al museo on-site in termini di narrazione inedita e di documentazione dei contenuti.

Questo lavoro è consistito nell'attivazione di una riflessione interdisciplinare, congiunta tra i ricercatori e esperti (storici e operatori didattici) del Museo, che ha condotto il gruppo di lavoro alla messa a sistema di una progettualità più ampia rivolta alla creazione di un prodotto digitale dalle spiccate potenzialità interattive ed esperienziali. Si è così realizzato un Virtual Tour²⁵ con panoramiche, immagini ad alta risoluzione (Fig. 4), modelli 3D e testi descrittivi, anche con commento audio, ma che fondasse un laboratorio di sperimentazione permanente atto a potenziarlo e aggiungere strumenti rivolti alla cura della relazione con le persone. In particolare i temi da approfondire nel futuro saranno: a) la accessibilità e l'inclusività, con strumenti di mediazione per vari target; b) l'intrattenimento, con un vero e proprio palinsesto virtuale; c) la fruizione multidisciplinare, integrando contenuti anche sui restauri, come già sperimentato altrove²⁶.

La grande sfida di questo approccio è tendere a dimostrare che la tecnologia possa entrare nel mondo della fruizione dei beni culturali realizzando supporti che, a partire da una corretta digitalizzazione del patrimonio quale nuova forma di tutela e conservazione, implementino la funzione educativa mettendo in atto nuovi sistemi di interazione e possibili servizi rivolti al nuovo pubblico virtuale.

2.3 *Misurare*

In considerazione di quanto fin qui esposto, dopo aver assistito negli anni a applicazioni ICT abbandonate dalle istituzioni dopo breve tempo o non mantenute perché percepite come inefficaci, nei prossimi anni è auspicabile che gli amministratori di siti archeologici e musei intraprendano un approccio completamente digitale per gestire e comunicare i loro beni. Sebbene tecnologie all'avanguardia siano disponibili anche senza ingenti investimenti, mancano ancora metriche e possibilità concrete di misurare l'accettazione da parte dei pubblici: pochi lavori si stanno concentrando sul feedback dell'utente. Recentemente è stato accettato un lavoro²⁷ che testa diverse esperienze multimediali dal punto di vista degli utenti per valutarne il coinvolgimento. Il lavoro mostra un flusso di lavoro per lo studio e l'analisi della soddisfazione quantitativa e qualitativa degli utenti riguardo a diverse applicazioni dedicate all'archeologia, su tre diverse scale: paesaggio, museo e manufatto archeologico. I risultati dimostrano che l'approccio proposto fornisce ad addetti ai lavori

²⁵ <<https://www.mira-ancona.it/un-tour-virtuale-per-la-pinacoteca/>>.

²⁶ Quattrini *et al.* 2019.

²⁷ Quattrini *et al.* 2020.

e curatori d'arte dati significativi per analizzare l'esperienza-utente e, di conseguenza, per modificare o migliorare la propria offerta²⁸.

Le prime sperimentazioni di ricerca in questo senso si sono dimostrate molto promettenti (Fig. 4) e hanno suggerito inoltre di avviare progetti di ricerca congiunti con aziende, in un'ottica di trasferimento tecnologico. Ad esempio è possibile citare il *PROGETTO* regionale C.O.ME. (change your museum – analysis of behavior, emotions and reactions of museum visitors) da cui è poi nato il sistema MeMus²⁹, attualmente sperimentato a Palazzo Buonaccorsi di Macerata e al Museo Omero di Ancona. Obiettivo del progetto era migliorare l'esperienza di visita dei musei tramite lo sviluppo e la sperimentazione di un nuovo sistema automatico di monitoraggio dei pubblici museali. Il sistema di monitoraggio fa uso di tecnologie di tracciamento basate su flussi video e di analisi dei comportamenti di utenti e visitatori e ha agito con un approccio interdisciplinare, unendo conoscenze museologiche, museografiche e competenze nel settore delle tecnologie applicate alla *retail intelligence* e al *neuromarketing*.

Questa prima fase di trasferimento tecnologico è solo una parte dello cammino, infatti se n'è dimostrata necessaria una seconda, complementare, in cui l'università possa proseguire nell'ambito della ricerca e operare una personalizzazione e specializzazione dei metodi di misurazione alle sfaccettate realtà culturali dei territori. L'apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze e le iniziative dal valore socio-culturale ed educativo sono alcuni dei punti di forza dell'approccio qui presentato. In situazioni impreviste come quelle nate dalla grave crisi della pandemia globale, la promozione di una strategia digitale condivisa e sviluppata nel corso degli anni offre opportunità di crescita per il settore culturale, evidenziando come nuove forme di conoscenza siano in grado di attivare processi innovativi e opportunità di contatto con i fruitori.

2.4 *Formare*

Arrivando all'ultimo tassello della nostra filiera operativa, va detto che la formazione di nuove professionalità in ambito di Digital Cultural Heritage è anche il tassello più significativo per dare sostenibilità futura alla digitalizzazione e innovazione in un intero comparto economico. Fino a che non avremo professionisti preparati ad affrontare i piani trasformazione digitali, inseriti organicamente nelle istituzioni culturali, l'intero settore non potrà conoscere il suo nuovo umanesimo. Quindi da una parte si necessita della formazione di queste figure, ancora percepite come ibride, dall'altra si necessita di un

²⁸ Recentemente l'Università Politecnica delle Marche ha organizzato con ICOM un webinar dal titolo "Misurare per crescere ed innovare. I musei italiani nelle nuove sfide digitali dopo Covid" attualmente consultabile su: <<https://www.youtube.com/watch?v=l83iZNoQMLM&t=110s>>.

²⁹ <<https://www.memusmusei.it/>>.

ringiovanimento e potenziamento degli organici. Sul primo fronte l'università e i centri di ricerca, in particolare i gruppi in Digital Cultural Heritage, stanno facendo molto. In particolare è necessario contribuire all'affinamento delle expertise necessarie per operare in un settore in continuo aggiornamento ed evoluzione. Nelle numerose collaborazioni già avviate, questo lavoro ha anche dimostrato di rispondere alla terza missione dell'Università: il nostro approccio supporta e focalizza processi decisionali con importanti istituzioni incoraggiando processi di costruzione e condivisione degli indirizzi strategici: dalla scelta delle tecnologie più idonee in base al tipo di patrimonio, agli aspetti di gestione e sostenibilità degli strumenti messi in campo nel medio-lungo periodo. Le buone pratiche e le iniziative messe in campo si sono dimostrate un punto di partenza per necessarie discussioni che prevedano, in accordo con i principi della resilienza e della sostenibilità, l'abilitazione di campagne di rilievo massive e l'integrazione di queste nelle policies delle istituzioni pubbliche con l'obiettivo di stabilire nuove visioni per l'accesso e la comprensione del patrimonio culturale. Possiamo riportare ad esempio il *Massive Open On Line Course* (MOOC) in Digital Cultural Heritage, sviluppato in collaborazione con DiCultHer³⁰ e messo a disposizione dei docenti delle scuole secondarie per la loro formazione, o il costruendo Micromaster sulla valorizzazione e la comunicazione dei paesaggi culturali europei e del suo patrimonio ferroviario con l'ausilio delle ICT, all'interno del progetto *RailToLand*³¹. Il progetto, un Erasmus + Key action 2, Partenariati Strategici per l'Istruzione Superiore, più in generale mira a esplorare il valore sociale ed educativo del paesaggio culturale europeo come patrimonio comune e come catalizzatore dei processi di consolidamento dell'identità europea, attraverso forme innovative e virtuali di apprendimento tra pari e di *Design by Thinking*. Altre attività formative, istituzionalizzate nel percorso universitario, sono sviluppate con laboratori di tesi di laurea all'interno del corso di studi in Ingegneria Edile Architettura della Univpm, in cui è previsto un curriculum specifico in Fruizione e Gestione dei beni culturali e architettonici.

3. Conclusioni

Il nuovo umanesimo digitale, come è stato fin qui approfondito e tratteggiato, costituisce un concetto fondante che viene da lontano, perché da sempre fondato sul concetto di riproducibilità dell'opera d'arte. Questo concetto ha vissuto sul connubio che ogni civiltà ha sempre ricercato tra la sua scienza e tecnica

³⁰ <<https://www.diculther.it/blog/2017/11/23/corsi-open-di-univpm-sul-digital-cultural-heritage/>>.

³¹ <<https://railtoland.eu/>>.

possibili e l'arte sempre eterna. Oggi le straordinarie possibilità del digitale, non solo di riprodurre perfettamente un'opera d'arte ma anche di metterne in evidenza nuovi significati artistici estetici e narrativi, ci permettono di riscrivere una nuova definizione di umanesimo digitale e di tracciare le linee per un nuovo manifesto.

Come si attuano e come si legano tra loro le quattro leve, sopra descritte? Che cosa oggi le tecnologie ci permettono di realizzare? Come rimettere l'uomo al centro del suo patrimonio? Come le nuove esperienze di realtà aumentata e immersiva possono profondamente trasformare il rapporto tra uomo e patrimonio? Come è possibile oggi pensare ad un patrimonio dematerializzato dalla sua realtà fisica e disponibile dovunque e per chiunque? Come l'umanesimo digitale può realizzare quel concetto di democratizzazione dell'arte che quasi un secolo addietro Walter Benjamin³² leggeva esattamente nella possibilità della riproducibilità dell'opera d'arte? Tale riflessione generò al contempo un equivoco da cui però è giunto il momento di uscire. Va superato quello che è senz'altro un gigantesco luogo comune, ovvero che un'opera vada vista dal vivo e che questa esperienza sia molto più ricca e coinvolgente del vederne una riproduzione virtuale. Se questo è ancora il livello del dialogo con le istituzioni culturali possiamo tranquillamente alzare bandiera bianca. Ben più complesso e foriero di innovazione per la nostra civiltà è questo umanesimo digitale che cerca nella riproducibilità del Patrimonio nuove forme di arte e di democrazia. La missione è dare credibilità scientifica, fattibilità tecnica, sostenibilità economica e dignità istituzionale a varie tipologie di servizi culturali al momento non presenti ma indispensabili per valorizzare il patrimonio come bene comune. Da qui, rafforzando il ruolo delle comunità di patrimonio virtuali, vanno forniti alle istituzioni museali strumenti chiave nell'implementazione di Piani Strategici di Trasformazione Digitale, necessari ad aggiornare la gestione di contenuti culturali di qualità incardinati su artefatti digitali 3D.

Ma è tutto da costruire. Come dimostrato dalla frenesia digitale che il Covid-19 ha generato nei mesi drammatici del *lockdown* e dai risultati imbarazzanti di tale frenesia. Questa è la condizione per ristabilire la cultura e il patrimonio come luogo delle relazioni. Questa è la condizione per non sentire mai più l'urlo assordante del silenzio della nostra civiltà.

Riferimenti bibliografici

Benjamin W. (1935), *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1935, trad.it.: *L'opera d'arte nell'epoca della Sua Riproducibilità tecnica*, Torino: Einaudi, 2013.

³² Benjamin 1935.

- Clini P., Frapiccini N., Quattrini R., Nespeca R. (2018), *Toccare l'arte e guardare con altri occhi. Una via digitale per la rinascita dei musei archeologici nell'epoca della riproducibilità dell'opera d'arte*, in *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al Patrimonio*, a cura di Alessandro Lugini, Milano: Franco Angeli, pp. 97-113, <<http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/25364>>.
- Clini P., Frontoni E., Martini B., Quattrini R., Pierdicca R. (2017b), *New Augmented Reality applications for Learning by Interacting*, «Archeomatica», 8, n. 1, pp. 28-33.
- Clini P., Frontoni E., Quattrini R., Pierdicca R., Puggioni M. (2019), *Archaeological Landscape and Heritage. Innovative Knowledge-Based Dissemination and Development Strategies in the Distretto Culturale Evoluto Flaminia NextOne*, «Il capitale culturale», n. 19, pp. 211-235.
- Clini P., Galli, Quattrini R. (2016), *Landscape & Archaeology*, «SCIRES-IT SCientific RESearch and Information Technology», 6, pp. 1-6.
- Clini P., Quattrini R., Bonvini P., Nespeca R., Angeloni R., Mammoli R., Dragoni A.F., Morbidoni C., Sernani P., Mengoni M. (2020b), *Digit (Al) Isation in Museums: Civitas Project-AR, VR, Multisensorial and Multiuser Experiences at the Urbino's Ducal Palace*, in *Virtual and Augmented Reality in Education, Art, and Museums*, Guazzaroni G., Pilai A.S. (eds.), Hershey: IGI Global, pp. 194-228, DOI: 10.4018/978-1-7998-1796-3.ch011.
- Clini P., Quattrini R., Frontoni E., Pierdicca R., Nespeca R. (2017a), *Real/ Not Real: Pseudo-Holography and Augmented Reality Applications for Cultural Heritage* in *Handbook of Research on Emerging Technologies for Digital Preservation and Information Modeling*, Ippolito A., Cigola M. (eds.), Hershey: IGI Global, pp. 201-227, DOI: 10.4018/978-1-5225-0680-5.ch009.
- Clini P., Quattrini R., Nespeca R., Angeloni R., Mammoli R. (2020a), *Digital Facsimiles of Architectural Heritage: New Forms of Fruition, Management and Enhancement. The Exemplary Case of the Ducal Palace at Urbino*, in *Graphical Heritage, Congreso Internacional de Expresión Gráfica Arquitectónica*, Cham: Springer, pp. 571-582.
- Direzione generale Musei – MIBACT (2019), *Piano Triennale per La Digitalizzazione e l'Innovazione Dei Musei*, <<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l'Innovazione-dei-Musei.pdf>>.
- EPOCH (2009), *The London Charter*, <<http://www.londoncharter.org/>>.
- Europe Council Treaty Office (2005), *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society – Faro's Convention*, <<https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680083746>>.

- European Commission (2018), *A New European Agenda for Culture*. Bruxelles, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0267&from=EN>>.
- European Heritage Alliance (2020), *Europe Day Manifesto*, <https://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2020/05/20200509_EUROPE-DAY-MANIFESTO.pdf>.
- Gaiani M., Apollonio F., Clini P., Quattrini R. (2015), *A Mono-Instrumental Approach to High-Quality 3D, Reality-Based Semantic Models. Application on the Palladio Library*, in *Digital Heritage*, Vol 1/2, IEEE Computer society.
- ICOM Italia (2016), *Carta Di Siena 2.0*, <<http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/06/ICOMItalia.MuseiePaesaggiculturali.CartadiSiena2.0.Cagliari2016.pdf>>.
- Laboratorio per il Turismo Digitale (TDLab) (2014), *Piano Strategico per La Digitalizzazione Del Turismo Italiano*, Roma.
- NEMO, and Nina Szogs, *Digitisation and IPR in European Museums*, 2020, <https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/Publications/NEMO_Final_Report_Digitisation_and_IPR_in_European_Museums_WG_07.2020.pdf>.
- Nespeca R. (2018), *Towards a 3D digital model for management and fruition of Ducal Palace at Urbino. An integrated survey with mobile mapping*, «SCIRES-IT – SCientific RESearch and Information Technology», 8, n. 2, pp. 1-14, <<http://dx.doi.org/10.2423/i22394303v8n2p1>>.
- Pescarin S. (2014), *Museums and Virtual Museums in Europe: reaching expectations*, «SCIRES-IT – SCientific RESearch and Information Technology» 4, n. 1, pp. 131-140, <<http://caspur-ciberpublishing.it/index.php/scires-it/article/view/10918>>.
- Quattrini R., Clini P., Nespeca R., Ruggeri L. (2016), *Misura e Historical Information Building: sfide e opportunità nella rappresentazione di contenuti 3d semanticamente strutturati*, «DISEGNARE CON...», 9, pp. 1-11.
- Quattrini R., Gasparetto F., Angeloni R., D'Alessio M. (2019), *Modelli digitali per comunicare il patrimonio e l'intervento di restauro*, «ARCHEOMATICA-TECNOLOGIE PER I BENI CULTURALI», 10, n. 3, pp. 24-27.
- Quattrini R., Pierdicca R., Paolanti M., Clini P., Nespeca R., Frontoni E. (2020), *Digital Interaction with 3D Archaeological Artefacts: evaluating user's behaviours at different representation scales*, «Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage», e00148, <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212054819301018>>.

Appendice

Fig. 1. Digitale, il nuovo patrimonio. Verso un manifesto per i Beni culturali digitali come Beni comuni e per una nuova forma di arte: le quattro leve principali.



Fig. 2. Digitale, il nuovo patrimonio. Scienza e Tecnica per fondare una nuova civiltà. La filiera di acquisizione che conduce alla realizzazione dei facsimili digitali 3D

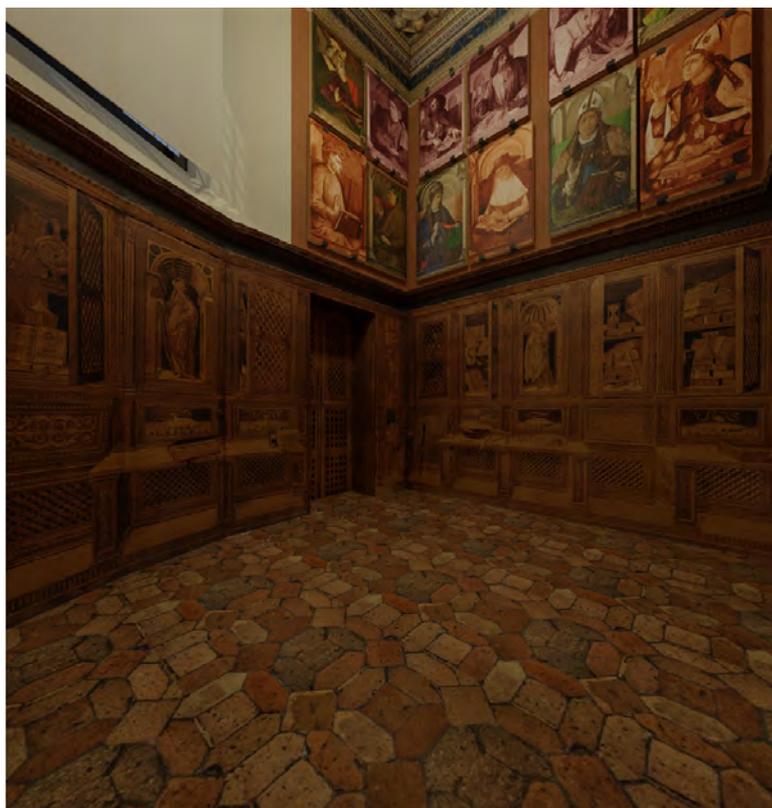
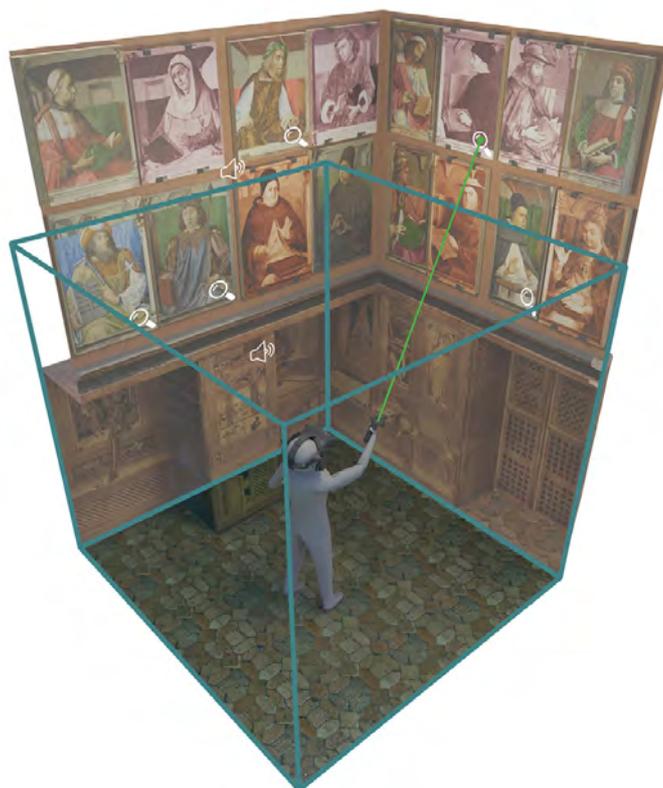


Fig. 3. Digitale, il nuovo patrimonio. I luoghi d'arte dovunque e per chiunque
Studiolo del Duca, Palazzo Ducale di Urbino. Esperienza di Realtà Virtuale Immersiva
sviluppata all'interno del Progetto CIVITAS, basata su realizzazione del facsimile 3D ad altissima
risoluzione con integrazione di laser scanner e fotogrammetria, basata su scatti a luce polarizzata



Fig. 4. Digitale, il nuovo patrimonio. Quello che gli occhi non vedono.

Madonna col Bambino di Carlo Crivelli, dipinto a oro e tempera su tavola, dimensioni 21x15cm, databile al 1480. I risultati dell'acquisizione High Resolution (HR) del dipinto e un suo ingrandimento

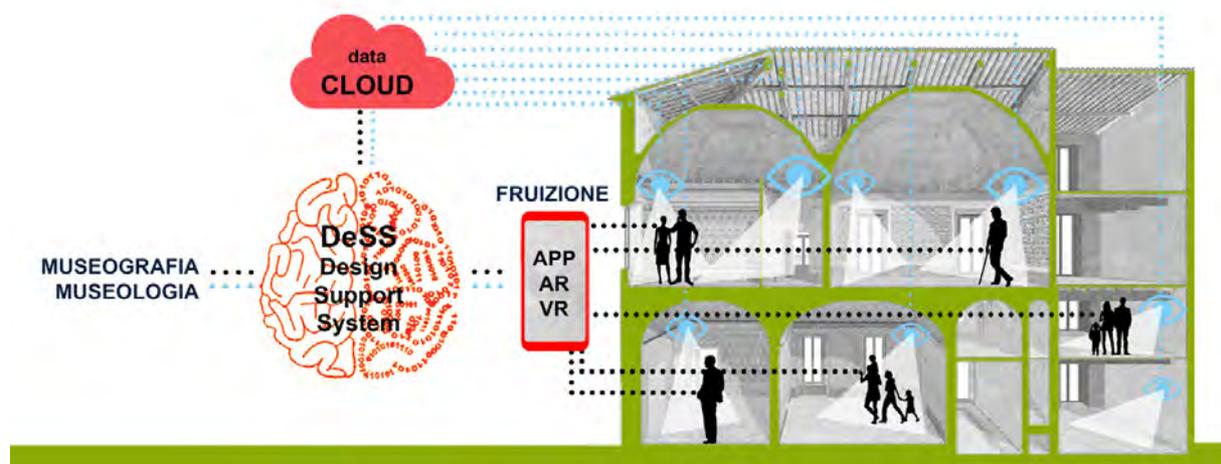


Fig. 5. Digitale, il nuovo patrimonio. Un'arte a misura di ciascuno.

Le tecnologie per misurare comportamento e gradimento degli utenti negli spazi museali e creare sistemi a supporto delle decisioni per le istituzioni culturali

Prossimità virtuale o distanza fisica? Trasformazione digitale e cocreazione del valore ai tempi del COVID-19

Marta Massi*, Alex Turrini**

Abstract

La situazione di emergenza creatasi con il diffondersi dell'epidemia da coronavirus (COVID-19) ha repentinamente rivoluzionato le modalità di erogazione di servizi con particolare riferimento al settore artistico-culturale e, in particolare, in quello dei musei. Il presente contributo esplora come l'attuale crisi sanitaria abbia stimolato una nuova socializzazione del patrimonio culturale attraverso la trasformazione digitale dei contenuti culturali e lo sviluppo di una nuova forma di co-creazione del servizio offerto dai musei. In effetti, i musei sono improvvisamente passati dall'essere templi e custodi del patrimonio ad arene virtuali in cui artisti, visitatori e intermediari culturali si incontrano con ruoli mai sperimentati prima. In particolare, potenziati dalla trasformazione digitale, i consumatori possono ora trasformarsi concretamente in prosumer scambiando e co-creando nuovi significati culturali e nuove conoscenze sulle arti. Il contributo delinea diversi modelli di

* Marta Massi, Assistant Professor presso Brandon University, Canada, 270-18th Street Brandon Manitoba R7A 6A9 CANADA, email: martamassi@gmail.com.

** Alex Turrini, Professore Associato di Arts and Cultural Management presso l'Università Bocconi di Milano, Via Roentgen, 1 20123 Milano, email: alex.turrini@unibocconi.it.

co-creazione culturale, fornendo raccomandazioni su come sfruttare strategicamente la trasformazione digitale e le dinamiche di co-creazione per migliorare l'accesso e creare nuovo pubblico.

The outbreak of the novel coronavirus (COVID-19) has changed supply-chain operations in an unprecedented manner and its effects are particularly visible in the context of traditional arts organisations such as museums. This paper explores how this crisis has boosted a new socialisation of cultural heritage through content digital transformation and new form of museum service co-creation. In fact, museums have suddenly shifted from being temples and custodians of the heritage to becoming virtual arenas where artists, visitors, and cultural intermediaries change their traditional roles. Empowered by digital transformation, consumers may now concretely turn into prosumers¹ by exchanging and co-creating new cultural meanings and new knowledge about the arts. This paper outlines different models of collaboration-based practices in the museum field, providing practitioners with recommendations on how to strategically take advantage of digital transformation and co-creation dynamics to improve access and create new public.

Introduzione

La recente diffusione del nuovo Coronavirus (COVID-19) ha avuto profonde ripercussioni sulla vita delle persone, con conseguenze significative su diversi aspetti della produzione e del consumo di beni e servizi. Settori come il turismo, i trasporti, la moda, le arti e il tempo libero sono stati inevitabilmente colpiti dalla crisi². Mentre molte aziende faticano a portare avanti le proprie attività, altre hanno approfittato della crisi sanitaria per aumentare i propri ricavi nella fornitura di servizi essenziali³. Il passaggio al digitale è diventato una necessità sia per gli individui che per le organizzazioni, le quali hanno dovuto implementare cambiamenti organizzativi passando a modalità di lavoro cosiddette smart-working e modalità di distribuzione on-delivery⁴. Le regole di distanziamento fisico imposte dai governi hanno profondamente contribuito a modificare le interazioni sociali e le transazioni commerciali. Il ricorso all'e-commerce ha superato la vendita al dettaglio, da un lato costringendo alcune aziende a chiudere, dall'altro offrendo l'opportunità di utilizzare piattaforme online in modi innovativi per aumentare le vendite⁵.

I nuovi regolamenti sulla distanza sociale, imposti da molti governi e sollecitati da numerose campagne sui social media, ad esempio #stayhome, hanno avuto notevoli implicazioni per consumatori e aziende, trasformando in modo significativo il mercato. Musei, ristoranti e servizi non essenziali sono

¹ Toffler 1980; Ritzer 2014.

² Kilpatrick *et al.* 2020.

³ Knowles 2020.

⁴ Thorbecke 2020.

⁵ Ghose 2020.

stati chiusi, mentre Scuole e Università hanno adottato il remote-teaching⁶. Tutti gli eventi, inclusi concerti e conferenze, sono stati annullati o rinviati, mentre i divieti di viaggio imposti dai governi hanno notevolmente limitato la libertà individuale. In questo contesto, i social media hanno acquisito un'importanza crescente durante la pandemia, diventando uno strumento fondamentale di comunicazione e di marketing, oltre che un'importante arena per il lancio di campagne di raccolta fondi a sostegno dell'emergenza COVID-19⁷.

Gli effetti della crisi sono stati particolarmente evidenti nel contesto delle organizzazioni culturali tradizionali come i musei. In effetti, il settore artistico-culturale rappresenta uno degli ambiti che più di altri ha dovuto adattare la propria offerta e i propri servizi. I musei di tutto il mondo si sono trovati a organizzare eventi culturali e mostre online, aumentando l'accesso ad attività creative, che altrimenti sarebbero risultate fuori dalla portata della maggior parte dei fruitori⁸. I musei sono improvvisamente passati dall'essere templi e custodi del patrimonio artistico-culturale a essere vere e proprie arene virtuali in cui artisti, visitatori, e intermediari culturali si sono trovati a riadattare il proprio ruolo. Nonostante la crisi, molti musei hanno continuato a costruire una relazione con il proprio pubblico attraverso una serie di attività digitali⁹. Grazie alla digitalizzazione dei contenuti e dei servizi, infatti, i consumatori hanno potuto concretamente trasformarsi in prosumer¹⁰ attraverso lo scambio e la co-creazione di nuovi significati culturali e nuova conoscenza.

Sulla base di queste premesse, il presente contributo esplorerà come la crisi abbia favorito lo sviluppo di nuovi processi di socializzazione del patrimonio culturale attraverso la digitalizzazione dei contenuti e l'introduzione di innovative forme di co-creazione di prodotti e servizi culturali. In particolare, il contributo illustrerà diverse pratiche introdotte dai musei durante il lockdown e basate sulla digitalizzazione e sulla collaborazione tra i vari stakeholder del settore museale. L'obiettivo di questo contributo è di passare in rassegna tali pratiche per offrire ai professionisti raccomandazioni su come sfruttare strategicamente le dinamiche di partecipazione e di co-creazione per migliorare l'accesso ai servizi museali e creare nuovo pubblico.

Il contributo è organizzato nel seguente modo. Dopo avere introdotto il tema della trasformazione digitale e avere evidenziato i suoi effetti sui settori culturali, l'articolo tratterà le principali prospettive sulla cocreazione del valore. A seguire, saranno passate in rassegna le principali iniziative sviluppate dai musei durante la pandemia. Infine, il contributo si concluderà con le implicazioni e le raccomandazioni per i manager culturali.

⁶ Molokhia 2020.

⁷ Cinelli *et al.* 2020.

⁸ New York Times 2020.

⁹ Zuanni 2020.

¹⁰ Toffler 1980; Ritzer 2014.

1. *La trasformazione digitale nei settori culturali*

La diffusione della pandemia ha contribuito ad accelerare i processi di trasformazione digitale attualmente in corso in molti settori, i quali hanno, a loro volta, contribuito a modificare i processi di produzione e di consumo dei prodotti artistico-culturali¹¹. A seguito degli effetti della trasformazione digitale, le organizzazioni artistiche si sono ritrovate a dovere rivedere i propri processi e modelli di business¹².

La trasformazione digitale ha contribuito a rendere il consumo artistico più interattivo, dinamico e democratico. Gli effetti della trasformazione digitale sono stati particolarmente evidenti in alcuni settori culturali, tra cui musica, stampa e film, contribuendo a modificare i processi di interi settori dell'industria artistica¹³. Questa evoluzione è ancora più evidente nel settore artistico in cui la rivoluzione digitale ha progressivamente corroso l'aura delle opere originali, minacciando il concetto di autenticità¹⁴. Allo stesso tempo, i social media hanno consentito agli artisti di comunicare in maniera disintermediata con i propri pubblici e di mostrare il proprio sé autentico ai propri sostenitori¹⁵.

La trasformazione digitale ha il potenziale di alterare i meccanismi consolidati del mondo dell'arte, ridefinendo i ruoli di produttori, consumatori e intermediari culturali¹⁶. Grazie alla trasformazione digitale, i consumatori possono concretamente trasformarsi in prosumer¹⁷ in quanto possono interagire direttamente per scambiare e co-creare prodotti e servizi in una prospettiva di consumo collaborativo.

Inoltre, alcuni autori hanno parlato di processo di "Uberizzazione"¹⁸ in corso nel mondo dell'arte, dove sempre più spesso sono offerti molti servizi che consentono ai consumatori di assumere un ruolo attivo nel processo di produzione e consumo dei prodotti artistico-culturali.

La platform-logic che caratterizza un numero crescente di settori, come il turismo, si sta espandendo in altri campi, che non sono tradizionalmente correlati alla sharing economy, inclusi artigianato, musica, moda e film¹⁹. Questo sviluppo è evidente anche nel mondo dell'arte, dove molte organizzazioni, come musei e gallerie d'arte, sono sempre più coinvolte in un nuovo processo di trasformazione digitale²⁰. Internet è diventato un ambiente alternativo in cui prodotti artistico-

¹¹ Camurri, Volpe 2018; Massi *et al.* 2020.

¹² Newman 2010; Chaney 2012; Lee, Lee 2018.

¹³ Newman 2010.

¹⁴ Benjamin 1960.

¹⁵ Samdanis 2016.

¹⁶ O'Connor 2013.

¹⁷ Toffler 1980; Ritzer 2014.

¹⁸ Daidj 2019.

¹⁹ Geissinger *et al.* 2018.

²⁰ Samdanis 2016.

culturali possono essere fruiti, discussi, conosciuti e acquistati²¹. Piattaforme online, come Artsy, ArtStack e Artpassport, che consentono agli utenti di acquistare, condividere e creare mostre personali con opere d'arte, sono solo alcuni esempi di come la trasformazione digitale stia ridefinendo il modo in cui i prodotti e servizi artistici e culturali vengono creati, distribuiti e consumati. Ciò solleva la questione se l'arte debba essere posseduta o invece un'esperienza di cui gli utenti possano godere, poiché le persone preferiscono sempre più “esperienze convenienti e significative” rispetto al possesso del bene²².

Grazie alla trasformazione digitale, le organizzazioni possono ora trattare con ogni cliente direttamente tramite Internet, senza utilizzare i canali di distribuzione tradizionali, come intermediari o agenti. Pertanto, la trasformazione digitale porta non solo a “una nuova forma di distribuzione di beni e servizi”, ma anche a una riconfigurazione completamente nuova dei processi di produzione e consumo²³. Avviando una dinamica dialettica di “integrazione / disintegrazione delle attività” da un lato, e di “disintermediazione / re-intermediazione”²⁴ dall'altro, la trasformazione digitale sta introducendo nuovi paradigmi in evoluzione che minacciano di destabilizzare il settore dell'arte e della cultura²⁵. Attraverso questi processi vengono creati nuovi ruoli e funzioni delle organizzazioni artistiche coinvolte nel processo di trasformazione digitale. Una delle conseguenze della trasformazione digitale è, in particolare, l'introduzione di pratiche basate sulla co-creazione del valore in cui la distinzione tra produttori e consumatori viene meno e il consumatore acquista un ruolo sempre più rilevante.

2. *Co-produzione e co-creazione del valore: una premessa concettuale*

Il concetto di co-creazione²⁶ del valore è stato introdotto come alternativa al modello lineare e unidirezionale di catena del valore²⁷, sottolineando la necessità di un paradigma più appropriato per descrivere il modo in cui i diversi attori economici cooperano per creare valore. L'aspetto innovativo del paradigma di co-creazione del valore consiste nella ridefinizione del concetto di valore. Il “valore” è stato tradizionalmente definito in una prospettiva economica come “il valore materiale o monetario di qualcosa”²⁸. Sulla base di questa prospettiva,

²¹ Benghozi, Lyubareva 2014.

²² Leeds Davis 2017.

²³ Guignard 2014, p. 43.

²⁴ Guignard 2014; Jallat, Capek 2001.

²⁵ Guignard 2014, p. 43.

²⁶ Normann, Ramirez 1993.

²⁷ Porter 1985.

²⁸ Oxford Dictionaries 2020.

“valore” è quindi l’utilità incorporata nel prodotto dal produttore²⁹, che si traduce nell’ “importo che gli acquirenti sono disposti a pagare per ciò che un’azienda fornisce loro”³⁰. Nella teoria economica, i consumatori sono visti come distruttori di valore³¹ e produttori e consumatori sono concettualizzati come aventi una relazione simbiotica, ma contraria³². Tuttavia, secondo il nuovo paradigma, la separazione tra produzione e consumo è percepita come una “disgiunzione artificiale”³³ dei ruoli di produttori e consumatori diventano più intercambiabili e convergenti.

Esistono molteplici prospettive su ciò che costituisce creazione di valore. Alcune forme di creazione di valore includono: (i) co-produzione di valore, in cui il cliente è coinvolto nel processo di produzione, o è un partecipante chiave nella fornitura di servizi³⁴; (ii) facilitazione del valore, in cui le organizzazioni di servizi creano opportunità per interagire con i processi di generazione di valore dei loro clienti³⁵ e (iii) valore basato sulla transazione, ovvero valore in scambio, che è la prospettiva transazionale più tradizionale e centrata sull’azienda in cui il valore è creato dall’impresa (venditore) e la proposta di valore è accettata o rifiutata dai clienti³⁶.

L’idea che il cliente sia coinvolto nel processo di creazione di valore non è completamente nuova nella letteratura di marketing. In effetti, una prima concettualizzazione della co-creazione di valore può essere trovata nella letteratura sulla partecipazione del cliente, definita come “il grado in cui il cliente è coinvolto nella produzione e nell’erogazione del servizio”³⁷. L’enfasi di questi contributi seminali è principalmente sulla co-produzione³⁸, che postula un coinvolgimento diretto del cliente nel processo produttivo come “dipendente parziale”³⁹, come prosumer⁴⁰, come co-produttore⁴¹, nonché come partecipante chiave nella fornitura di servizi⁴².

Etimologicamente, la coproduzione deriva dai termini latini cum, che significa “insieme” e produrre, che si riferisce alla generazione di “qualsiasi oggetto tangibile... prodotto per soddisfare un particolare bisogno o obiettivo di azione”⁴³. In pratica, “produzione” significa generare da una risorsa /

²⁹ Vargo, Lusch 2004.

³⁰ Porter 1985, p. 38.

³¹ Ramirez 1999.

³² Humphreys, Grayson 2008.

³³ Baudrillard *et al.* 1976, p. 112.

³⁴ Bendapudi, Leone 2003; Grönroos 1998; Wikström 1996.

³⁵ Grönroos 2008.

³⁶ Prahalad, Ramaswamy 2004.

³⁷ Dabholkar 1990, p. 484.

³⁸ Bendapudi, Leone 2003.

³⁹ Bitner *et al.* 1997; Mills *et al.* 1983.

⁴⁰ Toffler 1980.

⁴¹ Wikström 1996.

⁴² Grönroos 1998; 2006.

⁴³ Lugano 2010, p. 42.

input tangibile originaria (materie prime, semilavorati, ecc.) un output, che è principalmente fisico e tangibile e adatto all'uso o ha valore di scambio.

Pertanto, la co-produzione, come originariamente concettualizzata, si riferisce principalmente all'idea della partecipazione dei clienti alla produzione di un risultato fisico, cioè il prodotto finale. Quindi il valore nel contesto della co-produzione è legato alla materialità e tangibilità dei prodotti. La co-produzione può essere applicata anche ai servizi, quando le risorse originarie sono intangibili, poiché il cliente può partecipare alla produzione di un servizio⁴⁴. In effetti, la co-produzione di valore ha le sue radici nella premessa fondamentale⁴⁵ che i servizi richiedono la cooperazione tra acquirenti e venditori dove i servizi sono visti come la co-produzione di valore tra cliente e venditore⁴⁶. L'avvento dell'economia dei servizi ha portato a una riformulazione dell'idea di co-produzione. Nella lista aggiornata delle premesse fondamentali della S-DL, "Il cliente è sempre un co-produttore"⁴⁷ viene sostituito da "Il cliente è sempre co-creatore di valore"⁴⁸. Sebbene siano nozioni distinte, spesso i due termini sono usati come sinonimi.

Mentre "il coinvolgimento nella 'co-produzione è facoltativo", la co-creazione avviene sempre, perché "Il valore non può essere creato unilateralmente ma implica sempre una combinazione unica di risorse e una determinazione peculiare del valore"⁴⁹. Inoltre, gli autori hanno specificato che le risorse operative dei clienti possono essere di diverso tipo, non solo di natura fisica, ma anche culturale o sociale⁵⁰. Pertanto, il passaggio dalla co-produzione alla co-creazione potrebbe essere considerato come una conseguenza del passaggio alla cosiddetta service-dominant logic (S-DL), in cui il valore è considerato "idiosincratco, esperienziale, contestuale e carico di significato"⁵¹.

Il valore aggiunto con l'idea di "creazione" è che si riferisce non solo alla produzione materiale, ma anche alla "interpretazione e creazione di significato"⁵². Ad esempio, il cliente potrebbe sviluppare percezioni emotive o cognitive, ricordi, processi di creazione di senso qui e ora durante l'interazione o prima e dopo l'interazione stessa attraverso ricordi, pensieri e percezioni⁵³. Pertanto, la co-creazione è un processo in corso piuttosto che un'azione definita o "un costrutto oggettivo"⁵⁴. In questo senso, il valore del cliente è

⁴⁴ Vargo, Lusch 2004.

⁴⁵ Ramírez 1999.

⁴⁶ Normann 1994; Ramírez 1999.

⁴⁷ Vargo, Lusch 2004, p. 10.

⁴⁸ Vargo, Lusch 2008, p. 7.

⁴⁹ Vargo, Lusch 2008, p. 8.

⁵⁰ Baron, Warnaby 2011.

⁵¹ Vargo, Lusch 2008, p. 8.

⁵² Ind, Coates 2013, p. 87.

⁵³ Heinonen *et al.* 2010; Heinonen *et al.* 2013.

⁵⁴ Helkkula *et al.* 2012, p. 60.

multidimensionale e può includere “aspetti esperienziali”⁵⁵, come “dimensioni affettive, sociali, economiche, cognitive, fisiche, psicologiche e biologiche, che formano il “valore potenziale paesaggio”⁵⁶. La co-creazione è infatti un processo contestuale, in fieri, contingente⁵⁷ che è influenzato dal contesto sociale / culturale ma non predeterminato da esso.

In sintesi, la co-produzione può ancora essere considerata come un’eredità di una visione modernista / oggettivistica della creazione di valore perché implica ruoli fissi (sia le imprese che i clienti sono co-produttori) e la derivazione di un output da un input. Al contrario, co-creazione significa creare ex nihilo perché non vi è alcun input materiale / tangibile o intangibile specifico predeterminato, ma piuttosto un senso emergente e un processo di creazione di significato⁵⁸. Quindi, la co-creazione è anche simbolica ed esperienziale.

Il processo di co-creazione è particolarmente evidente nel mondo dell’arte: “ogni volta che un dipinto viene ‘consumato’ da un diverso osservatore, si verifica una diversa esperienza soggettiva. Il significato assegnato al dipinto cambia, sebbene la sua composizione fisica rimanga costante. In definitiva, ogni consumatore culturale ottiene dall’esperienza una serie unica di reazioni intellettuali ed emotive”⁵⁹. Mentre le opportunità di co-creazione di valore abbondano nel settore delle imprese, le istituzioni artistiche tradizionali, come i musei, sono state reticenti a trascendere l’idea che il pubblico abbia un tipo di partecipazione meramente ‘ricettiva’⁶⁰.

Per illustrare il passaggio da esperienze caratterizzate da una partecipazione passiva e meramente ricettiva ad esperienze progressivamente più co-creative nell’ambito delle organizzazioni artistico-culturali, è stato introdotto l’*Audience Involvement Spectrum*⁶¹, un modello in cinque fasi che mostra l’evoluzione del ruolo del pubblico da mero “spettatore” ad “artista” co-creatore dell’opera d’arte. Mentre la partecipazione del pubblico è ricettiva nelle fasi ‘spectating’ e ‘enhanced engagement’, essa diventa partecipativa nelle fasi di ‘crowdsourcing’, ‘co-creation’ e ‘audience as artist’. Nella fase di “crowdsourcing”, il pubblico contribuisce alla definizione di un prodotto artistico. Quando il pubblico funge da co-creatore ha un livello di controllo creativo maggiore e contribuisce a creare un’esperienza artistica curata da un artista. Nell’ultimo stadio del modello, caratterizzato dalla più alta partecipazione del pubblico, i membri del pubblico diventano essi stessi artisti e prendono il controllo dell’esperienza artistica. Il processo di creazione, e non il prodotto, è al centro dell’installazione⁶². La

⁵⁵ Helkkula *et al.* 2012, p. 60.

⁵⁶ Heinonen *et al.* 2013, p. 112.

⁵⁷ Edvardsson *et al.* 2011.

⁵⁸ Ind, Coates 2013.

⁵⁹ Fillis 2004, p. 127.

⁶⁰ Brown, Novak-Leonard 2011, p. 5.

⁶¹ Brown, Novak-Leonard 2011.

⁶² Zadeh *et al.* 2019.

diffusione della pandemia ha accelerato la diffusione di opportunità di co-creazione. La sezione successiva approfondirà il tema della co-creazione che è alla base di alcune iniziative che si stanno diffondendo nel settore artistico-culturale.

3. *La co-creazione del valore nei musei ai tempi della pandemia*

Come detto nell'Introduzione, uno dei settori maggiormente colpiti dagli effetti della diffusione della pandemia è sicuramente quello museale. Circa 90% dei musei (più di 85,000 istituzioni museali nel mondo) sono stati costretti a chiudere le proprie porte ai visitatori, con inevitabili conseguenze sia a livello economico-finanziario che sociale⁶³. La diffusione della pandemia ha prodotto una crisi esistenziale, sia pratica che filosofica per il settore museale, creando incertezza sulla possibilità di continuare ad operare in maniera sostenibile sulla base di processi basati su misure di successo che non hanno più ragione d'essere durante la crisi, come il fatto di raggiungere la capienza del museo⁶⁴.

La diffusione del COVID-19 ha, infatti, portato ad una drastica interruzione o diminuzione delle entrate, mettendo in discussione la sostenibilità di organizzazioni tradizionalmente caratterizzate da elevati costi fissi (edifici, salari)⁶⁵. Inoltre, la riduzione dei flussi turistici nella fase *post-lockdown*, soprattutto dall'estero, ha creato non solo notevoli difficoltà di natura finanziaria, ma anche di natura sociale data l'impossibilità per i musei di svolgere il proprio ruolo nell'ambito della società⁶⁶. La diffusione della pandemia ha reso, infatti, impossibile per i musei portare avanti la propria missione non solo di preservazione del patrimonio artistico-culturale, ma soprattutto di svolgere il proprio ruolo di organizzazioni promotrici della cultura, del dialogo interculturale e della coesione sociale⁶⁷.

Secondo un'analisi preliminare di ICOM basata su 1.600 risposte da musei e professionisti museali, in 107 paesi, le conseguenze della chiusura dei musei sarà più evidente nelle regioni in cui i musei sono di recente fondazione e le strutture organizzative non sono ancora stabilizzate. Ad esempio, il 24, 27 e 39% dei rispondenti, rispettivamente nei paesi africani, asiatici e arabi, teme che i musei possano chiudere, rispetto al 12% dell'America Latina e dei Caraibi, il 10% del Nord America e l'8% dell'Europa.

Nonostante le iniziali difficoltà, tuttavia, la maggior parte dei musei ha reagito molto velocemente alla crisi traendo vantaggio dalle risorse rese disponibili

⁶³ UNESCO 2020.

⁶⁴ Rees Leahy 2020.

⁶⁵ Rees Leahy 2020.

⁶⁶ UNESCO 2020.

⁶⁷ UNESCO 2020.

attraverso la trasformazione digitale⁶⁸. Almeno il 15% delle istituzioni museali ha aumentato le attività di comunicazione digitale⁶⁹, introducendo un'offerta ad hoc finalizzata a mantenere la relazione con i propri pubblici e a tenere alto l'engagement dei fruitori⁷⁰.

Quasi la metà degli intervistati ha risposto che il proprio museo era già presente sui social media o ne condivideva le collezioni online prima del *lockdown* e in particolare sono aumentate le attività sui social media per più della metà dei musei che hanno partecipato all'indagine⁷¹. Il passaggio alla fruizione digitale dei prodotti e servizi culturali è avvenuta attraverso varie modalità: dalle attività sui social media, come Facebook e Instagram, agli eventi ad hoc come webinar e mostre virtuali, dalle attività educational a quelle più interattive basate sulla *gamification*.

La corsa al digitale ha fatto risaltare ancora di più il divario digitale dovuto a differenti condizioni economiche, livello d'istruzione, qualità delle infrastrutture nei vari paesi⁷². Infatti, se da un lato la tecnologia ha aperto nuove opportunità per la diffusione e la condivisione di contenuti artistico-culturali, dall'altro ha rappresentato anche una barriera alla stessa diffusione dei contenuti, evidenziando gli effetti del digital divide a livello globale, oltre che il ruolo cruciale delle conoscenze e delle competenze in ambito digitale necessarie per la fruizione di contenuti online⁷³.

La crisi ha evidenziato tendenze contrastanti all'interno delle stesse istituzioni museali. Da un lato, è emerso il desiderio di tornare al "business as usual" il più velocemente possibile e, dall'altro, l'intento di introdurre un nuovo modus operandi che consenta di non ripetere gli errori del passato⁷⁴.

Inoltre, la corsa al digitale favorita dall'avvento della pandemia non è stata esente da critiche soprattutto da parte degli stessi operatori del settore artistico-culturale. Secondo la curatrice del Museo della scienza di Londra, Suzanne Keene, le interfacce web dei musei, rischiano di rendere la conoscenza più importante delle collezioni stesse⁷⁵. Se da un lato la trasformazione digitale offre la possibilità di estendere la diffusione dei contenuti artistico-culturali, dall'altro corre il rischio di 'democratizzare' eccessivamente l'accesso a prodotti e servizi culturali, riducendo la distanza e l'elitarismo che caratterizzano tradizionalmente le istituzioni museali. Di recente, un selfie scattato e diffuso dalla fashion blogger e influencer Chiara Ferragni davanti alla Venere del Botticelli presso la Galleria degli Uffizi ha suscitato molte critiche. Sebbene la

⁶⁸ UNESCO 2020.

⁶⁹ ICOM 2020.

⁷⁰ Zuanni 2020.

⁷¹ ICOM 2020.

⁷² Rees Leahy 2020.

⁷³ UNESCO 2020.

⁷⁴ Rees Leahy 2020.

⁷⁵ Kahn 2020.

circolazione virale del selfie di Ferragni abbia portato a un aumento del 27% delle visite agli Uffizi, l'attenzione mediatica ha generato molto dibattito su temi come la preservazione della sacralità dei musei e dell'autenticità delle opere d'arte⁷⁶, facendo sì che i critici si siano chiesti se i musei debbano aprirsi al digital marketing o mantenere la loro aura di templi inaccessibili⁷⁷. Ad esempio, lo storico dell'arte e accademico Tomaso Montanari ha aspramente criticato la Direzione degli Uffizi, definendo 'immondizia' questo tipo di comunicazione mediata da social media⁷⁸.

Nella corsa alla digitalizzazione dei contenuti, alcuni musei hanno attinto alle proprie risorse, come i portali online e gli account dei social media. Altri hanno creato ex novo dei contenuti, come mostre virtuali e tour virtuali delle loro gallerie tramite piattaforme di streaming e materiale educational. In entrambi i casi, gli operatori culturali si sono interrogati sulla "sostenibilità a lungo termine di questi approcci"⁷⁹. Durante la pandemia i musei hanno sviluppato numerose iniziative (es: tour virtuali, mostre on-line, giochi interattivi, etc) e tutte queste attività possono essere riclassificate a seconda del loro rispettivo livello di co-creazione sulla base del già citato *Audience Involvement Spectrum*⁸⁰.

4. Fasi del processo di co-creazione del valore in ambito museale

4.1 La fase di "spectating"

Il primo stadio dell'*Audience Involvement Spectrum* è rappresentato da iniziative basate principalmente sullo *spectating* e caratterizzate dalla diffusione unidirezionale di contenuti senza una effettiva interazione da parte dello spettatore. Rientrano in questo tipo di esperienze tutte le iniziative come conferenze virtuali, curatorial talks, webinar e progetti educational. Ad esempio, associazioni e programmi museali (Ibermuseos, ICOM, Ontario Museums Association, Association of Children's Museums, Virginia Association of Museums) hanno avviato rapidamente conferenze web sotto forma di webinar tramite Zoom, Skype, Google Hangouts⁸¹. Il livello di co-creazione di queste iniziative è minimo dal momento che non è previsto un flusso bidirezionale di comunicazione e la modalità di partecipazione è meramente ricettiva.

⁷⁶ Volpe 2020.

⁷⁷ Kolb 2005.

⁷⁸ Montanari 2020.

⁷⁹ Zuanni 2020.

⁸⁰ Brown, Novak-Leonard 2011.

⁸¹ Zuanni 2020.

4.2 *La fase di “enhanced engagement”*

A un livello superiore di co-creazione si collocano tutte le iniziative di virtual tour che hanno consentito al pubblico di fruire dell'esperienza di visita online dai propri device. In particolare, molti musei hanno cercato di approfittare dell'assenza di pubblico nelle sale per presentare una visione insolita delle proprie collezioni⁸². Ad esempio, Hastings Contemporary ha sviluppato un progetto di tour assistito da un robot⁸³. Altri musei, come Frick Collection di New York, hanno proposto iniziative come i cocktail con i curatori e la *gamification* di opere d'arte (Ara Pacis e Cenacolo Vinciano)⁸⁴. In particolare, la *gamification* offre la possibilità di trasformare l'opera d'arte in gioco e di creare nuove storie in relazione all'opera⁸⁵. Per quanto interattive, queste iniziative risultano ancora basate su una forma di co-produzione in cui il ruolo del pubblico è ricettivo più che partecipativo, perché le possibilità di partecipazione per il pubblico sono predeterminate dall'organizzazione che offre i contenuti (ad esempio le opzioni dei games). Alcuni critici hanno sollevato perplessità su tali iniziative evidenziando la natura effimera del loro successo presso il pubblico sulla base dei dati di Google Trends⁸⁶. L'interesse suscitato da tali iniziative è un'ulteriore prova della mancanza di benchmark oggettivi per la valutazione del coinvolgimento del pubblico⁸⁷. Ciò ha confermato l'urgenza di “andare oltre l'analisi per sviluppare una comprensione più granulare e approfondita di come il pubblico culturale vive i progetti museali online”⁸⁸.

4.3 *La fase di “crowdsourcing”*

Durante il *lockdown* molte sono state le istituzioni museali che hanno incrementato la propria presenza sui social media (Facebook, Twitter, Instagram) YouTube o SoundCloud, creando contenuti audio e video originali. L'emergere dei social media su Internet ha cambiato il modo in cui gli individui interagiscono e interagiscono con l'ambiente circostante⁸⁹ e il modo in cui i visitatori sperimentano l'arte come un'esperienza immersiva e interattiva⁹⁰. Alcuni musei hanno presentato le proprie collezioni utilizzando le loro riproduzioni in un videogioco. È il caso, ad esempio, del Centre Pompidou, dell'Angermuseum (con il progetto Animal Crossing) e del Museum of Relief

⁸² Zuanni 2020.

⁸³ Zuanni 2020.

⁸⁴ Fedele 2020.

⁸⁵ Fedele 2020.

⁸⁶ Alexis 2020.

⁸⁷ Zuanni 2020.

⁸⁸ Zuanni 2020.

⁸⁹ Campbell *et al.* 2014.

⁹⁰ Brown, Novak-Leonard 2011.

Maps in di Parigi, che ha realizzato un memory game da scaricare. Al Museo de Arte Precolombino e Indigena di Montevideo, avatar dello staff hanno proposto attività per bambini. Rientrano in questa categoria anche tutte le attività per bambini, attività di colorazione e giochi create per sostenere i genitori che cercano di occupare i propri figli attraverso attività divertenti e istruttive. Inoltre, gli operatori culturali hanno condiviso oggetti e storie singolari dalle loro collezioni utilizzando una varietà di hashtag (inclusi #MuseumFromHome, #MuseumsUnlocked, #ClosedButOpen, #ClosedButActive, #ArTyYouReady); i musei hanno aderito a TikTok (come gli Uffizi, attivi su questa piattaforma da aprile); e nella nuova versione del franchise Nintendo Animal Crossing: New Horizons, i giocatori potrebbero aggiungere opere d'arte da istituzioni tra cui il Getty Museum e il Metropolitan Museum of Art.

4.4 *La fase di “co-creation”*

Rientrano in questa categoria iniziative come la possibilità offerta ai fruitori di associare un'opera d'arte a una canzone (Museo di Valence, Francia) o di condividere sui social media foto e selfie con opere d'arte. Ad esempio, il Getty Museum di Los Angeles ha invitato gli utenti del web a scattare foto di se stessi riproducendo opere famose (#GettyMuseum Challenge). Questo genere di iniziative fa leva sulla capacità dei dispositivi digitali, come gli smartphone, di consentire ai consumatori di cocreare valore, esprimendo le proprie emozioni e interagendo con le opere d'arte condividendo immagini online.

4.5 *La fase “audience-as-artists”*

Durante il *lockdown*, alcune istituzioni museali hanno lanciato dei *contemporary collecting projects* (ad esempio #MuseumsFromHome #MuseumsUnlocked), progetti incentrati sulla raccolta di contenuti fisici e digitali basati sulla raccolta di foto, oggetti, siti web e diari sulla pandemia⁹¹. Ad esempio, gli utenti hanno condiviso ricreato delle opere d'arte famose utilizzando oggetti di uso quotidiano nelle loro case (utilizzando gli hashtag #tussenkunstenquarantaine o #gettymuseumchallenge). Rispetto alla categoria precedente, questo tipo di progetti consente al pubblico un maggiore livello di creatività e capacità curatoriale. Sarà interessante vedere come questi contenuti verranno catalogati, gestiti e curati in futuro⁹². Infatti l'inclusione di questi progetti nelle collezioni dei musei è una delle grandi sfide per il settore e il riconoscimento dell'importanza del ruolo co-creativo del pubblico.

⁹¹ Zuanni 2020.

⁹² Zuanni 2020.

Conclusione

Le iniziative sviluppate dai musei durante la diffusione della pandemia dimostrano la crescente importanza assunta dalla trasformazione digitale e dalla cocreazione del valore nei processi di produzione e fruizione di contenuti. Il presente contributo ha passato in rassegna le principali iniziative proposte dai musei durante il *lockdown*, classificandole sulla base dell’Audience Involvement Spectrum⁹³, un modello a cinque fasi che mostra l’evoluzione del ruolo del pubblico da mero spettatore ad attivo co-creatore del prodotto artistico-culturale.

Tra tutte le modalità analizzate, la condivisione di foto e selfie con opere d’arte, in particolare, rappresenta un primo passo verso una effettiva co-creazione del valore in ambito museale. Essa infatti consente ai visitatori di esprimere la propria prospettiva sull’opera d’arte. La prospettiva del fruitore di solito è marginalizzata poiché la capacità di esprimere una visione sull’arte è tradizionalmente appannaggio di un’élite⁹⁴. Attraverso la condivisione di foto e selfie, la voce e la prospettiva dei visitatori sull’arte possono essere “presentate e negoziate nel discorso pubblico”⁹⁵ consentendo così una democratizzazione di un dominio che è tradizionalmente considerato una prerogativa di pochi eletti, inclusi artisti, critici e art manager. Ad esempio, la cultura del selfie nel contesto museale è stata ampiamente criticata in quanto solleva il rischio di un consumo veloce di arte, spostando l’attenzione dall’opera d’arte al sé. In questo senso, i musei non sono più “spazi in cui sperimentare l’arte, ma piuttosto spazi in cui esibirsi facendo esperienze artistiche”⁹⁶. Inoltre, l’atto di scattare selfie è stato ampiamente criticato in quanto la vicinanza dei visitatori all’opera d’arte può causare danni all’opera stessa, come il recente incidente alla Galleria Borghese a Roma dove la statua del Canova di Paolina Bonaparte è stata danneggiata da un per fare un selfie⁹⁷. Per questi motivi, molti musei hanno introdotto una rigida politica contro le foto⁹⁸.

Al contrario, in un’ottica di co-creazione del valore, i selfie e le altre foto delle opere d’arte condivise possono essere considerate come una forma d’arte contemporanea in cui il consumatore diventa uno degli autori/artisti. I manager culturali dovrebbero cercare di favorire, anziché ostacolare queste iniziative che garantiscono un empowerment dei consumatori, enfatizzando il ruolo creativo del consumatore come autore (oltre l’interazione con il prodotto / servizio), e che consentono di ristabilire “il principio dell’autore come autorità”⁹⁹. Attraverso

⁹³ Brown, Novak-Leonard 2011.

⁹⁴ Piancatelli *et al.* 2020.

⁹⁵ Zhao, Zappavigna 2017, p. 1749.

⁹⁶ Tarmy 2018.

⁹⁷ CNN 2020.

⁹⁸ Tarmy 2018.

⁹⁹ Poster 1995, p. 85.

la condivisione di selfie e foto, i consumatori sono coinvolti in un esercizio di meaning-making, usando simboli e le percezioni cognitive ed emotive per creare valore¹⁰⁰.

I manager museali dovrebbero riconoscere la natura fenomenologica, emergente e contestuale della co-creazione di valore. In questo modo, la co-creazione può essere svincolata dall'idea di materialità o tangibilità, tipica della co-produzione. Oltre a questo, la co-creazione è anche simbolica e riguarda la creazione di significato. La co-creazione è esperienziale e può consistere semplicemente in uno scambio simbolico. Favorendo iniziative basate sulla co-creazione di valore, i manager museali possono sviluppare una logica customer-based che mette al centro il pubblico e migliora l'accesso e l'esposizione alla domanda di cultura piuttosto che "il servizio, il fornitore / produttore del servizio o l'interazione o il sistema"¹⁰¹.

Riferimenti bibliografici / References

- Alexis M. (2020), *People don't want virtual museum tours; Do this instead*, in Museum Hack, <<https://museumhack.com/virtual-museum-tour-trends/>>, 20.07.2020.
- Baron S., Warnaby G. (2011), *Individual customers' use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation*, «Industrial Marketing Management», 40, pp. 211-218.
- Baudrillard J., Lovitt C.R., Klopsh D. (1976), *Toward a critique of the political economy of the sign*, SubStance», 5, n. 15, pp. 111-116.
- Bendapudi N., Leone R.P. (2003), *Psychological implications of customer participation in co-production*, «Journal of Marketing», 67, n. 1, pp. 14-28.
- Benghozi P.J., Lyubareva I. (2014), *When organizations in the cultural industries seek new business models: a case study of the French online press*, «International Journal of Arts Management», 16, n. 3, pp. 6-19.
- Benjamin W. (1960), *The work of art in the age of mechanical reproduction*, New York: Schocken.
- Bitner M.J., Faranda W.T, Hubbert A.R., Zeithaml V.A. (1997), *Customer contributions and roles in service delivery*, «International Journal of Service Industry Management», 8, n. 3, pp. 193-205.
- Brown A.S., Novak-Leonard J.L. (2011), *Getting in on the act: how arts groups are creating opportunities for active participation*. San Francisco: The James Irvine Foundation.

¹⁰⁰ Ind, Coates 2013; Heinonen *et al.* 2010.

¹⁰¹ Heinonen *et al.* 2010, p. 534.

- Camurri A., Volpe G. (2016), *The intersection of art and technology*, «IEEE MultiMedia», 23, n. 1, pp. 10-17.
- Chaney D. (2012), *The music industry in the digital age: consumer participation in value creation*, «International Journal of Arts Management», 15, n. 1, pp. 245-249.
- Cinelli M., Quattrociochi W., Galeazzi A., Valensise C.M., Brugnoli E., Schmidt A.L., Scala A. (2020), *The COVID-19 social media infodemic*. arXiv preprint arXiv:2003.05004.
- CNN (2020), *Tourist snaps the toes off 19th-century statue while posing for photo*, <<https://www.cnn.com/style/article/canova-statue-damage-tourist-scli-intl/index.html>>, 20.07.2020.
- Dabholkar P.A. (1990), *How to improve perceived service quality by increasing customer participation*, in *Developments in Marketing Science*, edited by Dunlap, B.J., Cullowhee, NC: XIII Academy of Marketing Science, pp. 483-487.
- Daidj N. (2019), *Uberization (or uberification) of the economy*, in *Advanced Methodologies and Technologies in Digital Marketing and Entrepreneurship*, edited by M. Khosrow-Pour, IGI Global, pp. 116-128.
- Edvardsson B., Ng G., Choo Z.M., Firth R. (2013), *Why is service-dominant logic based service system better?*, «International Journal of Quality and Service Sciences», 5, n. 2, pp. 171-190.
- Etgar M. (2008), *A descriptive model of the consumer co-production process*, «Journal of the Academy of Marketing Science», 36, n. 1, pp. 97-108.
- Fedele A. (2020), *L'evoluzione digitale dei musei ai tempi del Covid. La nuova sfida italiana. The Wam*. <<https://thewam.net/musei-digitali-italia/>>, 20.07.2020.
- Fillis I. (2004), *The theory and practice of visual arts marketing*, in *Arts Marketing*, edited by F. Kerrigan, P. Fraser, M. Ozbilgin, Oxford: Elsevier, pp. 119-138.
- Geissinger A., Laurell C., Sandström C., Eriksson K., Nykvist R. (2018), *Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change-investigating the enabling of cities*, «Technological Forecasting and Social Change», 6, pp. 2-10.
- Ghose S. (2020), *Crisis as catalyst: The COVID-19 impact on innovation*. In Berkeley Center for Entrepreneurship and Technology, <<https://scet.berkeley.edu/crisis-as-catalyst-the-covid-19-impact-on-innovation/>>, 20.07.2020.
- Grönroos C. (1998), *Marketing services: the case of a missing product*, «Journal of Business & Industrial Marketing», 13, n. 4/5, pp. 322-338.
- Grönroos C. (2008), *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, «European Business Review», 20, n. 4, pp. 298-314.
- Guignard T. (2014), *Digital intermediaries and cultural industries: the developing influence of distribution platforms*, «Journal of Media Critiques», 1, n. 3, pp. 43-54.

- Heinonen K., Starndvik T., Voima P. (2013), *Customer dominant value formation in service*, «European Business Review», 25, n. 2, pp. 104-123.
- Heinonen K., Starndvik T., Mickelsson K.J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P. (2010), *A customer-dominant logic of service*, «Journal of Service Management», 21, n. 4, pp. 531-548.
- Helkkula A., Kelleher C., Pihlström M. (2012), *Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers*, «Journal of Service Research», 15, n. 1, pp. 59-75.
- Humphreys A., Grayson K. (2008), *He said, she said: managing dissent in co-production*, ACR North American Advances.
- ICOM (2020), *Museums, museum professionals and COVID-19: ICOM and UNESCO release their full reports*, <<https://icom.museum/en/covid-19/surveys-and-data/survey-museums-and-museum-professionals/>>, 20.07.2020.
- Ind. N. Coates N. (2013), *The meanings of co-creation*, «European Business Review», 25, 1 pp. 86-95.
- Jallat F., Capek M.J. (2001), Disintermediation in question: new economy, new networks, new middlemen, «Business Horizons», 44, n. 2, pp. 55-60.
- Kahn R. (2020), *Locked down not locked out—assessing the digital response of museums to COVID-19*, In Impact of Social Sciences Blog, <http://eprints.lse.ac.uk/104856/1/impactofsocialsciences_2020_05_08_locked_down_not_locked_out.pdf>, 20.07.2020.
- Kilpatrick J., Dess J., Barter L. (2020), COVID-19 Managing cash flow during a period of crisis. Deloitte, <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-COVID-19-managing-cash-flow-in-crisis.pdf>>, 20.07.2020.
- Knowles K. (2020), Coronavirus: Which startups are winning and losing? <<https://sifted.eu/articles/coronavirus-impact-on-europe-startups/>>, 20.07.2020.
- Kolb B.M. (2005), *Marketing for cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*, Cengage Learning EMEA.
- Lee J.W., Lee S.H. (2019), *User participation and valuation in digital art platforms: the case of Saatchi Art*, «European Journal of Marketing», 53, n. 6, pp. 1125-1151.
- Leeds Davis B. (2017), *How has the sharing economy affected the art industry?* <<https://deemly.co/blog/how-has-the-sharing-economy-affected-the-art-industry>>, 20.07.2020.
- Lugano G. (2010), *Digital community design: exploring the role of mobile social software in the process of digital convergence*, Doctoral thesis, Jyväskylä Studies in Computing 114, University of Jyväskylä, Finland.
- Lusch R.F., Vargo S. (2006), *Service dominant logic: Reactions, reflections and refinements*, «Marketing Theory», 6, n. 3, pp. 281-288.

- Massi M., Vecco M., Li Y. (2020), *Digital transformation in the cultural and creative industries. Production, Consumption and Entrepreneurship in the Digital and Sharing Economy*, London: Routledge.
- Mills P.K., Chase R.B., Margulies N. (1983), *Motivating the client/employee system as a service production strategy*, «Academy of Management Review», 8, n. 2, pp. 301-310.
- Molokhia D. (2020), *Leading the way*, in Harvard Business Publishing, <<https://www.harvardbusiness.org/ld-professionals-can-lead-through-the-pandemic/>>, 20.06.2020.
- Montanari T. (2020), *La Venere Chiara riduce Botticelli a tormentone social*, in Il Fatto Quotidiano, <<https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2020/07/18/la-venere-chiara-riduce-botticelli-a-tormentone-social/5872399/>>, 20.06.2020.
- New York Times (2020), *The Coronavirus crisis is showing us how to live online*, <<https://www.nytimes.com/2020/03/17/technology/coronavirus-how-to-live-online.html>>, 20.06.2020.
- Newman B. (2010), *Inventing the Future of the Arts: Seven Digital Trends that Present Challenges and Opportunities for Success in the Cultural Sector. 20under40: Re-Inventing the Arts and Arts Education for the 21st Century*, 15(2), pp. 3-19.
- Normann R., Ramírez R. (1994), *Designing interactive strategy: from value chain to value constellation*, Chichester: Wiley.
- Piancatelli C., Massi M, Vocino A. (2020), #artoninstagram: Engaging with Art in the Era of the Selfie. Accepted for publication on the *International Journal of Market Research*.
- Poster M. (1995), *The second media age*, Cambridge: Polity Press.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creating unique value with customers*, «*Strategy & Leadership*», 32, n. 3, pp. 4-9.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, NY: Free Press.
- Ramírez R. (1999), *Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research*, «*Strategic Management Journal*», 20, n. 1, pp. 49-65.
- Rees Leahy H. (2020), *Cultural Access and the 'New Normal'*, in Cultural Practice, <<https://culturalpractice.org/cultural-access-and-the-new-normal/>>, 20.07.2020.
- Ritzer G. (2014), *Prosumption: evolution, revolution, or eternal return of the same?*, «*Journal of Consumer Culture*», 14, n. 1, pp. 3-24.
- Samdanis M. (2016), *Art and information technologies*, in *Art Business Today: 20 Key Topics*, edited by J., Hackforth-Jones, & I., Robertson, Lund Humphries, pp. 164-172.
- Tarmy J. (2018), *Selfie culture has some art museums caving on strict no-photo policies*, <<https://www.stuff.co.nz/travel/news/107538952/selfie-culture-has-some-art-museums-caving-on-strict-nophoto-policies>>, 20.06.2020.

- Thorbecke C. (2020), *How businesses are adapting to a coronavirus pandemic economy*, <<https://abcnews.go.com/Business/businesses-adapting-coronavirus-pandemiceconomy/story?id=69748107>>, 20.06.2020.
- Toffler A. (1980), *The rise of the prosumer. The third wave*, Morrow.
- UNESCO (2020), *Museums around the world in the face of COVID-19*, <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>>, 20.06.2020.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for Marketing*, «Journal of Marketing», 68, n. 1, pp. 1-17.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), *Service-dominant logic: Continuing the evolution*, «Journal of the Academy of Marketing Science», 36, n. 1, pp. 1-10.
- Volpe G. (2020), Chiara Ferragni agli Uffizi: Qual è il problema? *Huffington Post*, <https://www.huffingtonpost.it/entry/chiara-ferragni-agli-uffizi-qual-e-il-problema_it_5f14049ac5b6cec246c38963>, 20.07.2020.
- Wikström S. (1996), *The customer as co-producer*, «European Journal of Marketing», 30, n. 4, pp. 6-20.
- Zhao S., Zappavigna M. (2018), *Beyond the self: Intersubjectivity and the social semiotic interpretation of the selfie*, «New Media & Society», 20, n. 5, pp. 1735-1754.
- Zuanni C. (2020), *Digital responses from locked-down*, in Cultural practice, museums, <<https://culturalpractice.org/digital-responses-from-locked-down-museums/>>, 20.07.2020.

Digitalizzazione e patrimonio culturale tra crisi e opportunità: l'esperienza del Museo Egizio di Torino

Christian Greco*, Corinna Rossi**, Stefano Della Torre***

Abstract

A causa della pandemia da Covid-19, i musei hanno subito sia un'improvvisa interruzione delle attività quotidiane che un duro colpo ai programmi di breve e medio termine. L'improvvisa mancanza dell'interazione fisica e personale che solitamente ruota intorno alla collezione ha imposto l'adozione di connessioni virtuali tra persone, luoghi e oggetti. Chiamati a sostituire temporaneamente le interazioni dirette, questi collegamenti virtuali possono tuttavia essere sfruttati in modo ben più complesso e produttivo. Questo articolo descrive brevemente il modo in cui il Museo Egizio, Torino si sta interfacciando con l'ampio ambito della digitalizzazione, con il suo significato e la sua funzione nel contesto di un museo archeologico, nell'ottica di costruire un sistema integrato che combini cultura materiale e digitale.

* Christian Greco, Direttore del Museo Egizio di Torino, Via Accademia delle Scienze, 6, 10123 Torino, email: christian.greco@museoegizio.it.

** Corinna Rossi, Professore Associato al Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, Politecnico di Milano, Piazza Leonardo da Vinci, 32 20133 Milano, email: corinna.rossi@polimi.it.

*** Stefano Della Torre, Professore Ordinario, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, Politecnico di Milano, Piazza Leonardo da Vinci, 32 20133 Milano, email: stefano.dellatorre@polimi.it.

The pandemic due to Covid-19 disrupted the daily routine of museums, as well as their ability to make plans in the short and medium terms. The sudden lack of human and physical interactions around the collections prompted the adoption of virtual connections among people, places and objects. Called to temporarily substitute the direct interaction, these virtual links can be however exploited in a far more complex and productive way. This article briefly presents the approach of Museo Egizio, Torino to the broad field of digitalisation, its meaning and function in the context of an archaeological museum, towards the construction of an integrated system combining digital and material culture.

Se da un lato la pandemia da Covid-19 del 2020 ha determinato un'interruzione drammatica non solo della quotidianità dei musei ma anche della loro progettualità nel breve e medio termine, dall'altra ci propone la sfida di affrontare in maniera costruttiva e innovativa il nodo della relazione tra cultura digitale e cultura materiale. L'iniziale *lockdown*, la persistente necessità di mantenere un distanziamento sociale e la riduzione ai minimi termini degli spostamenti di operatori, visitatori e turisti hanno evidenziato non solo l'importanza di poter stabilire connessioni virtuali tra luoghi e persone, ma anche, e forse soprattutto, la necessità di ripensare tali connessioni in un quadro di più ampio respiro. Nell'emergenza gli strumenti digitali sono stati utilizzati dai musei essenzialmente per garantire continuità all'operatività precedente e continuare a convogliare gli stessi messaggi. È però evidente che essi abbiano una potenzialità che non è ancora stata né intercettata né tantomeno sfruttata appieno. In questo senso, questa pandemia ci pone davanti ad una crisi, nel senso originario del termine greco κρίσις come «scelta, decisione, fase critica di una malattia», che a sua volta deriva da κρίνω, ovvero «distinguere, giudicare». Il momento critico ci pone davanti alla possibilità di scegliere quale strada intraprendere, e soprattutto come farlo: la scelta si pone tra seguire la comparsa progressiva di strumenti digitali adattabili alla gestione del patrimonio culturale, e invece accelerare sulla strada di disegnarne di nuovi che siano concepiti sin dall'inizio per rispondere alle esigenze della cura e della ricerca.

Transizione digitale e patrimonio culturale: opportunità ed elaborazione dei limiti

La crisi determinata dalla pandemia sta in realtà sfidando l'im maturità complessiva e mostrando il *digital divide* che affligge l'Italia in generale, e non solo il settore del patrimonio culturale. Per questo nella prospettiva della ricerca di una nuova normalità è importante riprendere le fila delle analisi in corso e delle esperienze già compiute.

Ovviamente di applicazione di tecnologie digitali al patrimonio culturale si parla almeno dagli anni Novanta, ma il discorso si è fatto più intenso negli ultimi

anni, a seguito dell'effettivo sviluppo e diffusione di molteplici applicazioni che sembrano aprire una reale discontinuità rispetto alle pratiche tradizionali, della trasformazione del pubblico e dei suoi comportamenti, del complessivo impatto che la digitalizzazione sta producendo sull'economia e sulla società. Detto diversamente, il tema è di immensa vastità, così come le esperienze che si stanno accumulando e la letteratura scientifica che accompagna e riflette tali esperienze, da diverse angolature.

Se ha senso limitare la riflessione al solo settore dei musei, è perché essi sono una piccola parte del patrimonio culturale, ma privilegiata per una esplicita missione, percepita di solito come incentrata nella valorizzazione, ovvero nel rapporto con il pubblico. Questa percezione non è tanto scorretta, quanto rischiosa, nel momento in cui sulla valorizzazione si innestassero, come purtroppo avviene, indebite semplificazioni, e il tema della sostenibilità finanziaria dei musei assumesse una insostenibile autonomia. Il concetto di valorizzazione, come descritto nella legislazione italiana, ha sì il fine di far conoscere i beni culturali, ma dentro una cornice di complessità concettuale e di consapevolezza olistica, per cui non solo si ricomprende il sostegno alla conservazione, ma in realtà si disegna una missione ricca e articolata, per cui il museo, pubblico o privato, svolge la sua funzione pienamente quando fa parte di un tessuto di relazioni, che anzi alimenta, con molti soggetti della cultura, della ricerca, dell'economia, del territorio.

Da molti anni, ormai, il museo non è solo custodia ed esibizione, men che meno pura esibizione, ma luogo di produzione ed elaborazione di conoscenza. Tale basilare concetto deve essere tenuto presente proprio nel momento della presente crisi, cui si accennava in apertura. L'improvvisa impraticabilità delle modalità tradizionali di funzionamento ha chiamato in causa, nella vita di tutti, l'interconnessione digitale e la dematerializzazione in misura mai sperimentata prima. Questo ha aperto spazi impensati per il digitale, attraverso pratiche, peraltro, non del tutto nuove.

Progressivamente, nell'immaginario dei consolidati e nuovi addetti ai lavori la digitalizzazione è passata da essere strumento di facilitazione e potenziamento, anche attraverso la co-creazione dei contenuti, dell'interpretazione e del valore¹, ad essere guardata come possibile alternativa di funzionamento, soprattutto rispetto alle strategie di *audience development*, cercando attraverso le piattaforme digitali di entrare in contatto con nuovi pubblici attraverso nuove forme di fruizione².

In questa sede non si intende entrare nelle frequenti polemiche sugli incontri non sempre felici e onesti tra i beni culturali e i fenomeni *social*. Connettere le persone è in ultima analisi la missione della cultura e del patrimonio culturale, e questo può comportare qualche rischio a fronte di grandi opportunità: ma

¹ Ad esempio si veda Bonacini 2012.

² Navarrete 2019.

il vero rischio è quello di non avere le idee chiare e non tenere il controllo delle iniziative, investendo su attività remunerative soltanto in termini effimeri. Questo deriva da una percezione limitata delle potenzialità del digitale, che segue il fascino di applicazioni dedicate a singole funzioni, ma perde di vista le possibilità della digitalizzazione di rafforzare complessivamente l'attività del museo attraverso la gestione trasversale della conoscenza.

Senza dubbio la digitalizzazione richiede nella organizzazione gestionale dei beni culturali, e ancora una volta prendiamo pure il museo come esempio di bene con missione e modello gestionale definiti ed espliciti, nuove competenze ed un rinnovato *business model*, attento alle alleanze foriere di trasferimento tecnologico, come è stato ben analizzato nel caso virtuoso degli Uffizi³. Non è probabilmente un caso che proprio per gli Uffizi sia stato messo a punto un sistema “tagliacode” attraverso avanzate applicazioni tecnologiche⁴. Alla base di questo lavoro si possono citare, tra gli altri, gli studi attraverso applicazioni *bluetooth* del comportamento dei visitatori del Louvre⁵, ma anche le analisi economiche prezzo del biglietto come strumento di controllo del rapporto tra affollamento, soddisfazione dei visitatori e *performance* finanziaria⁶. Qui possiamo far emergere qualche considerazione, da una parte sul fatto che gli strumenti per il controllo degli assembramenti nei musei erano stati già sviluppati ben prima che l'emergenza Covid-19 li ponesse all'attenzione generale, dall'altra sul fatto che il tema della *carrying capacity* non è soltanto un tema di soddisfazione dell'utente e *performance* della biglietteria, ma anche di problematiche di conservazione preventiva e costi connessi, legati ai temi della manutenzione spicciola⁷ prima ancora che alla grande questione strategica della conservazione dei beni di valore eccezionale, come la Cappella degli Scrovegni o il Cenacolo Vinciano, dove il contingentamento delle visite è attuato da anni per ragioni strettamente conservative.

Ovviamente i temi della conservazione preventiva non possono mai essere trascurati, e riguardano molti aspetti non solo delle condizioni espositive, ma anche della gestione dei depositi e della movimentazione degli oggetti, spesso anche vulnerabili ai cambiamenti di condizioni igrotermiche. Anche su questo si può fare molto col digitale, ma il tema è proprio quello di non perdere di vista la straordinaria opportunità che si offre grazie a tecnologie che consentono di trasferire immediatamente i dati identificativi, descrittivi e tecnici degli oggetti da una funzione all'altra, consentendo di risparmiare tempo, evitare errori esiziali, evidenziare correlazioni, identificare problemi, rivelare aspetti diversamente impercettibili, ingaggiare utenti, pianificare operazioni, diffondere risultati...

³ Lazzeretti, Sartori 2016.

⁴ Dugdale *et alii* 2020.

⁵ Yoshimura 2014.

⁶ Maddison, Foster 2003; Thanou *et alii* 2020.

⁷ Lloyd *et alii* 2007.

In altre parole, la traduzione della realtà in un sistema di segnali ha non soltanto la potenzialità di tradurre la realtà in modelli o gemelli dematerializzati e infinitamente rielaborabili, ma anche, forse soprattutto, la potenzialità di interconnettere le realtà fisiche e loro molteplici processi. Si tratta di sviluppare ed estendere alla gestione dei beni culturali la visione elaborata per la gestione interoperabile dei processi edilizi. Ci si consenta di segnalare qui il progetto *CHERIE – Cultural HERitage Interoperable Environment*, uno dei due progetti dimostratori del *Cluster Tecnologic Nazionale TICHE – Technological Innovation for Cultural Heritage*. Il principale soggetto su cui si è sviluppata la dimostrazione delle potenzialità delle tecnologie digitali organizzate attorno ad una piattaforma comune è stato il Museo di Capodimonte⁸, ma nell'ambito del progetto l'unità di ricerca del Politecnico di Milano ha avuto modo, tra l'altro, di collaborare con il Museo Egizio di Torino, traendone importante ispirazione.

L'idea che la gestione del museo fisico e delle attività digitali facciano riferimento a una comune piattaforma di gestione dei dati e della conoscenza appare rilevante soprattutto per cogliere tutte le potenzialità connesse a una sostenibilità complessiva, e non limitata a una sola delle dimensioni, e per gestire le opportunità legate ai diversificati impatti prodotti da *spillovers*, esternalità e combinazioni trasversali, poiché anche la progettualità comprensiva “*upstream*”⁹ risulta potenziata grazie all'accesso alle piattaforme digitali. Questa sembra la strada maestra da cui non deviare per dare alla crisi una uscita produttiva e durevole. La stessa sostenibilità finanziaria dei musei, benché ultimamente si sentano in merito uscite maldestre, non può essere perseguita se non con un approccio complessivo ed equilibrato, capace di giocare sia sulle nuove possibili entrate sia sullo sviluppo e la valorizzazione del ruolo del patrimonio come attivatore strategico, anche in prospettiva di transizione digitale e senza indulgere a modelli semplificati. Non sarà inutile rilevare a questo proposito che studi tra loro indipendenti sono giunti a conclusioni molto simili, cioè ad affermare che l'innovazione legata al patrimonio culturale ha impatti economici significativi soltanto là dove le opportunità e le strategie sono integrate e sinergiche¹⁰.

S.D.T.

⁸ Su Capodimonte ha lavorato l'unità operativa dell'Università “Federico II” di Napoli coordinata da Renata Picone e Mario Losasso, con Domenico Asprone, Luigi Veronese, Eduardo Bassolino, Enza Tersigni, Anita Bianco, Giulia Prota, Milena Serra, Crescenzo Mazzuoccolo, e con il supporto tecnologico del Consorzio STRESS (Alberto Zinno). Gli esiti saranno oggetto di una prossima pubblicazione.

⁹ CHCfE 2015.

¹⁰ Innocenti, Lazeretti 2019; Cerisola 2019.

Tra crisi e opportunità: gli strumenti digitali nelle strategie del Museo Egizio di Torino

La rivoluzione digitale sta trasformando profondamente sia il nostro approccio cognitivo che i nostri metodi di lavoro. Essa ci pone davanti alla possibilità di produrre, e poi alla necessità di analizzare e gestire, una quantità crescente di dati e informazioni che superano i confini tradizionali tra discipline scientifiche e umanistiche, e che richiedono una collaborazione sempre più stretta tra specialisti di campi diversi del sapere.

In ambito archeologico, la digitalizzazione di oggetti e contesti è *conditio sine qua non* per accedere all'ampio spettro di possibilità offerte dallo sviluppo tecnologico attuale, ma occorre chiedersi esattamente cosa si intenda con questo termine e a che scopo essa venga effettivamente messa in atto. Certo non può esaurirsi nella creazione di copie digitali di reperti archeologici, che siano essi oggetti di dimensioni ridotte o interi siti. Un modello digitale di un oggetto è *in primis* un'immagine; se ci si ferma a questa considerazione, l'uso che se ne fa non dista molto da quanto si può già fare con una fotografia. Occorre invece riflettere sulle sue caratteristiche specifiche: si tratta infatti di un'immagine replicabile, navigabile e scomponibile di un oggetto spesso unico, fragile e magari incompleto. In quanto tale, può essere utilizzata innanzitutto per studiare e comprendere meglio l'oggetto stesso, e poi per convogliare i risultati ottenuti verso la comunità scientifica e il grande pubblico. Al fine di perseguire questi scopi, occorre non solo utilizzare in maniera più efficace gli strumenti già a nostra disposizione, ma anche progettarne di nuovi; in questo processo, musei e università possono giocare un ruolo cruciale.

La mostra *Archeologia Invisibile*, ospitata da Marzo 2019 nello spazio espositivo temporaneo del Museo Egizio, illustra l'impatto che la digitalizzazione può avere oggi su tutti i fronti su cui un museo opera. Essa è incentrata sul contributo che le nuove tecnologie possono offrire per rivelare e rendere visibili aspetti degli oggetti che altrimenti resterebbero invisibili. Ogni tema trattato lungo il percorso espositivo consiste nella presentazione congiunta di un oggetto e dei risultati delle indagini a cui esso è stato sottoposto, convogliati in forma di installazioni multimediali. Le mummie di Kha, responsabile delle opere del faraone nella necropoli della Valle dei Re durante la XVIII Dinastia, e di sua moglie Merit giacciono in due vetrine e sono accompagnate da due video, che espongono i risultati di anni di ricerca condotti sui loro resti (Fig. 1). La loro tomba fu rinvenuta intatta dalla Missione Archeologica Italiana a Deir al-Medina nel 1906 e, in accordo con le leggi vigenti all'epoca, l'intero contenuto venne trasportato al Museo Egizio di Torino, di cui Ernesto Schiaparelli era allora direttore. Si tratta dell'unico corredo intatto di una tomba del Nuovo Regno conservato al di fuori dell'Egitto e rappresenta un'occasione eccezionale per studiosi e visitatori di entrare in contatto con il concetto stesso di *per djet*, "casa per l'eternità", com'era chiamata la tomba in antico Egitto.

All'inizio del secolo scorso era abitudine degli Egittologi sbendare le mummie per esporre i corpi e accedere a gioielli e amuleti conservati su di essi. Schiaparelli, con un atto di grande umiltà, decise di non toccare le due mummie di Kha e Merit, convinto che in futuro sarebbe stato possibile indagare ciò che era coperto dalle bende senza danneggiare irreparabilmente l'accurata opera degli antichi imbalsamatori. Già radiografate negli anni '60, le due mummie sono state sottoposte a TAC medicale nel 2017¹¹. Queste ultime analisi hanno evidenziato non solo informazioni sulla vita dei due individui, ma anche sugli oggetti che furono posti sui loro corpi per accompagnarli nella *wehem mesut*, la "nuova nascita" dopo la morte. Merit indossa un collare *wasekh* e una parrucca simile a quella rinvenuta nella sua tomba e esposta al Museo insieme al resto del corredo funerario. Kha indossa un pesante paio d'orecchini, un collare *shebyu* probabilmente dono del faraone che servì in vita, bracciali e anelli d'oro, oltre ad una seconda collana cui è appeso un grande scarabeo in pietra dura, sul retro del quale si scorgono dei geroglifici.

Grazie all'elaborazione digitale dei dati raccolti dalle TAC, i visitatori della mostra possono vedere ciò che sarebbe altrimenti invisibile, innanzitutto attraverso il video che presenta lo sbendaggio virtuale di entrambe le mummie e poi grazie alla stampa tridimensionale dei gioielli (Fig. 2). La presentazione dei risultati attuali ha già indicato agli specialisti coinvolti nel progetto ulteriori direzioni di indagine e ricerca: la definizione della forma dei gioielli non è sufficiente per leggere il testo inciso sul retro dello scarabeo del cuore, che ipotizziamo possa essere il capitolo 30B del Libro dei Morti, e neanche di studiare nel dettaglio collari, anelli e bracciali. Per ottenere una risoluzione maggiore sarà necessario prendere in considerazione l'ipotesi di effettuare un tipo diverso di TAC, capace di raggiungere lo scopo senza interferire con l'integrità della mummia. A questo progetto sta attualmente lavorando un team congiunto del Museo Egizio e del Politecnico di Milano, che vede la partecipazione di esperti in diversi campi disciplinari.

La modellazione tridimensionale derivata da un rilievo diretto, e dunque più preciso, può aiutare a trasmettere informazioni su oggetti al momento invisibili perché fisicamente assenti: è il caso dei reperti rinvenuti durante gli scavi del Museo Egizio in Egitto, che per legge vanno oggi conservati *in situ* e non possono essere portati all'estero. La stampa tridimensionale di una "fiaschetta del pellegrino" rinvenuta a Saqqara durante la stagione di scavo 2018 permette ai visitatori della mostra di familiarizzare in maniera diretta con la forma geometrica del reperto, letteralmente toccandola con mano, esperienza altrimenti assolutamente impossibile. Il rilievo tridimensionale sta prendendo piede anche nella pratica dello scavo archeologico, che letteralmente smonta la stratigrafia di un sito per comprenderne l'evoluzione. Durante lo scavo, contesti e oggetti vengono separati tra loro fisicamente, in un'operazione

¹¹ Hati *et alii* 2020.

nei fatti irreversibile che ha permesso la nascita di gran parte delle collezioni museali¹². Registrare in maniera accurata la relazione tra essi al momento del rinvenimento è un'operazione di fondamentale importanza, da cui dipendono le fasi successive, ovvero l'elaborazione dei dati e la nostra comprensione del sito. In quest'ambito, il contributo del digitale può essere significativo in quanto può aggiungere un ulteriore tassello, ovvero la possibilità di restituire un contesto al rinvenimento, seppure solo virtuale.

A tal fine, dal 2018 la missione archeologica congiunta a Saqqara del Museo Egizio, Torino e del Rijksmuseum van Oudheden, Leiden sta sperimentando il rilievo fotogrammetrico dello scavo stratigrafico in collaborazione con il Politecnico di Milano¹³. La missione sta costruendo un modello tridimensionale dell'intera concessione, un'area occupata dalle tombe-tempio di importanti dignitari della XVIII Dinastia del Nuovo Regno, che combina dati di tipo diverso. Da una parte, i modelli "statici" delle tombe già scavate negli anni scorsi, dall'altra il modello, anzi i modelli in continua evoluzione dell'area interessata dagli scavi in corso; in realtà gli stessi modelli delle tombe già esposte possono essere modificati, rimuovendo digitalmente ricostruzioni e superfetazioni recenti e riportandole virtualmente ad uno stato più simile all'originale¹⁴. Un altro fronte di sperimentazione riguarda la combinazione di modelli realizzati da rilievi diretti delle parti accessibili sopra e sottoterra con modelli geometrici di parti attualmente inaccessibili, realizzati sulla base delle informazioni pubblicate in passato. Un modello finale omnicomprensivo permetterà ai ricercatori di visualizzare per la prima volta la complessa articolazione del sito sopra e sottoterra e fornirà un importante strumento di ricerca per ricontestualizzare gli oggetti rinvenuti in passato e determinare le direzioni di investigazione future.

Il percorso espositivo di *Archeologia Invisibile* si conclude con un'installazione multimediale incentrata sul sarcofago esterno dello scriba Butehamon, che visse a Deir al-Medina tra la fine del Nuovo Regno e l'inizio del Terzo Periodo Intermedio. Esso appartiene al gruppo dei cosiddetti "sarcofagi gialli", caratterizzati dalla presenza di numerose decorazioni che riempiono l'intera superficie dei manufatti, ricoperti poi da uno strato di orpimento, che richiama il colore dell'oro. Il modello digitale del sarcofago, derivato dal rilievo tridimensionale submillimetrico realizzato dal Politecnico di Milano, è stato utilizzato per realizzare una stampa tridimensionale in scala 1:1¹⁵. La storia e il significato di questo sarcofago sono riassunti in un'elaborazione digitale delle informazioni in nostro possesso, che viene proiettata su due schermi laterali e, in contemporanea, sul modello fisico del manufatto: i visitatori possono così

¹² Stevenson 2019.

¹³ Del Vesco *et alii* 2019.

¹⁴ Rossi 2019a.

¹⁵ Mandelli *et alii* 2019.

vedere il sarcofago prendere forma e colore letteralmente sotto ai loro occhi (Fig. 3). L'installazione si conclude con la lettura di un messaggio scritto da Butehamon e indirizzato al sarcofago che racchiudeva il corpo della moglie morta, nel quale chiede notizie della consorte. Questo documento, fisicamente conservato al Louvre, viene virtualmente ricongiunto con il suo autore e chiamato a testimoniare in maniera diretta e commovente il ruolo e il significato che i sarcofagi stessi avevano nel custodire i corpi dei defunti.

La possibilità di creare collegamenti diretti tra classi di informazioni diverse rappresenta un contributo estremamente importante che la cultura digitale può dare alla cultura materiale¹⁶. Questa possibilità può e deve essere sfruttata al fine di migliorare due aspetti fondamentali della gestione del patrimonio culturale: connettività e interoperabilità. Creare connessioni diverse e incrociate tra oggetti e informazioni permette di stabilire e articolare le relazioni possibili tra la collezione nel suo complesso e i vari pubblici di un museo: ogni oggetto, in virtù della sua biografia, racchiude in sé diverse storie da raccontare, che si sviluppano in senso diacronico e sincronico, spesso caratterizzate da cesure e separazioni anche traumatiche¹⁷, che possono essere ricostruite e convogliate verso l'esterno in direzioni e con modalità diverse¹⁸. I diversi pubblici di un museo saranno i destinatari di narrazioni diverse, incentrate sugli stessi oggetti ma narrate da punti di vista diversi grazie a diverse combinazioni di informazioni e strumenti.

Sul fronte della ricerca, l'ambito digitale permette in teoria una più efficace organizzazione del lavoro di diversi specialisti sullo stesso oggetto o sullo stesso argomento¹⁹. La connettività tra informazioni deve tradursi in interoperabilità, e ciò diventa possibile all'interno di un ambiente digitale appositamente progettato a questo scopo. Museo Egizio e Politecnico di Milano stanno infatti lavorando alla realizzazione del nuovo sistema informativo del museo, costituito da un database centralizzato e da una serie di applicazioni satellite e software *web-based* che permettono l'accesso alle informazioni ed il loro utilizzo in maniera interconnessa da parte di specialisti e operatori. A questo sistema in via di realizzazione verrà connessa la piattaforma TPOP (Turin Papyrus Online Platform), che già rende accessibile al pubblico quasi 700 manoscritti interi o ricomposti e oltre 17.000 frammenti di papiro appartenenti alla collezione del Museo Egizio. Attraverso questo canale, gli utenti possono accedere non solo a fotografie ad alta risoluzione dei papiri, ma anche a traslitterazione e traduzione dei testi, nonché a tutte le indicazioni bibliografiche di rilievo (Fig. 4). Il progetto TPOP è risultato vincitore del primo *Premio del Patrimonio Europeo/Premi Europa Nostra 2020*: la categoria in cui ha ottenuto questo

¹⁶ Rossi 2019b.

¹⁷ Greco 2018.

¹⁸ Greco 2019.

¹⁹ Rossi *et alii* 2020.

riconoscimento è la ricerca, a sottolineare l'importanza di un tale strumento nella condivisione e comunicazione delle informazioni. Il Museo Egizio partecipa infatti al progetto *Crossing Boundaries: Understanding Complex Scribal Practices in Ancient Egypt* insieme alle Università di Basilea e Liegi, che adotta un approccio interdisciplinare allo studio dei papiri conservati al Museo Egizio e provenienti dal villaggio di Deir al-Medina, dove abitava la comunità di operai che realizzarono le tombe della Valle dei Re e della Valle delle Regine²⁰.

La crescita esponenziale delle informazioni derivate dallo studio della collezione si accompagna ad un aumento altrettanto vertiginoso di informazioni che ruotano intorno al museo, relative alla gestione dell'edificio e dei flussi dei visitatori. A loro volta queste informazioni sono direttamente collegate e collegabili ai flussi turistici e ai fattori che li influenzano: un museo è parte integrante della società e con essa vive e cresce, in uno scambio continuo di stimoli e informazioni. In un futuro non lontano, sarà non solo possibile ma indispensabile utilizzare algoritmi di Intelligenza Artificiale per analizzare e collegare tutti questi dati in maniera produttiva. In quest'ottica il Museo Egizio sta sviluppando un primo progetto sperimentale in collaborazione con l'Alta Scuola Politecnica, che coinvolge un numero selezionato di studenti dei Politecnici di Milano e Torino.

La cultura digitale può dunque offrire un contributo fondamentale alla conoscenza della cultura materiale creando, ricreando o evidenziando legami: tra gli oggetti separati l'un dall'altro dagli eventi, tra gli oggetti e i loro contesti perduti, e tra oggetti, contesti e persone²¹. La pandemia del 2020 ha improvvisamente evidenziato come queste azioni, che prima venivano considerate interessanti direzioni di sviluppo possibile, rappresentino in realtà già uno strumento indispensabile non solo per superare le attuali difficoltà, ma anche per iniziare a sfruttare appieno le potenzialità delle nuove tecnologie applicate ai nostri beni culturali. Vista la complessità degli argomenti trattati e l'assoluta necessità di un approccio multidisciplinare alla gestione della vasta mole di informazioni che ruotano intorno a un museo e alla sua collezione, l'alleanza tra musei e università può rappresentare una spinta decisiva per lo sviluppo della radice più profonda di entrambe le istituzioni, ovvero la ricerca. Gli oggetti contenuti nei musei, silenti brandelli di memoria, attendono di essere interrogati e di raccontare le loro storie a chi saprà cogliere la sfida di usare strumenti moderni per comprendere il passato al fine di costruire il futuro.

C.G.
C.R.

²⁰ Polis *et alii* 2020.

²¹ Hodder 2012.

Riferimenti bibliografici / References

- Bonacini E. (2012), *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*, «Il capitale culturale», 5, pp. 93-125, <<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/issue/view/19>> (05.09.2020).
- Cerisola S. (2019). *Cultural Heritage, Creativity and Economic Development*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Cultural Heritage Counts for Europe (CHCfE) (2015), *Cultural Heritage Counts for Europe: Full Report*, <http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT_v2.pdf>, (05.09.2020).
- Del Vesco P. *et alii* (2019), *Current Research of the Leiden-Turin Archaeological Mission in Saqqara. A Preliminary Report on the 2018 Season*, «Rivista del Museo Egizio», 3, pp. 1-25, <<https://rivista.museoegizio.it/article/current-research-of-the-leiden-turin-archaeological-mission-in-saqqara-a-preliminary-report-on-the-2018-season/>> (20.07.2020).
- Dugdale J. *et alii* (2020), *Human Behaviour Centered Design: Developing a Software System for Cultural Heritage*, IEEE/ACM 42nd International Conference on Software Engineering, Software Engineering in Society (ICSE-SEIS), pp. 85-94.
- Greco C. (2018), *Il museo e la sua natura*, catalogo della mostra *Anche le statue muoiono: conflitto e patrimonio tra antico e contemporaneo* (Torino, 8 Marzo – 9 Settembre 2018), Modena: Panini, pp. 21-27.
- Greco C. (2019), *Keynote: the biography of objects*, «International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences – ISPRS Archives», XLII-2/W11, pp. 5-10, <<https://doi.org/10.5194/isprs-archives-XLII-2-W11-5-2019>> (20.07.2020).
- Hati A. *et alii* (2020), *Weakly Supervised Geodesic Segmentation of Egyptian Mummy CT Scans*, arXiv:2004.08270v1 (30.07.2020).
- Hodder I. (2012), *Entangled. An Archaeology of the Relationships Between Humans and Things*, Oxford: John Wiley and Sons Inc.
- Innocenti N., Lazzeretti L. (2019), *Do the Creative Industries support Growth and Innovation in the Wider Economy? Industry Relatedness and Employment Growth in Italy*, «Journal Industry and Innovation», 26 (10), pp. 1152-1173.
- Lazzeretti L., Sartori A. (2016), *Digitization of Cultural Heritage and Business Model Innovation: The Case of the Uffizi Gallery in Florence*, «Il capitale culturale», 14, pp. 945-970.
- Lloyd H. *et alii* (2007), *Economics of Dust*, «Studies in Conservation», 52, 2, pp. 135-146.
- Maddison D., Foster T. (2003), *Valuing congestion costs in the British Museum*, «Oxford Economic Papers», 55, 1, pp. 173-190.

- Mandelli A. *et alii* (2019), *The Digitalization of Ancient Egyptian Coffins: a Discussion over Different Techniques for Recording Fine Details*, «International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences – ISPRS Archives», XLII-2/W15, pp. 743-750, <<https://www.int-arch-photogramm-remote-sens-spatial-inf-sci.net/XLII-2-W15/743/2019/>> (20.07.2020).
- Navarrete T. (2019), *Digital Heritage Tourism: Innovations in Museums*, «World Leisure Journal», <<https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639920>> (30.07.2020).
- Polis S. *et alii* (2020), *Crossing Boundaries: Understanding Complex Scribal Practices in Ancient Egypt (with a 2019 Progress Report)*, «Rivista del Museo Egizio», 4, <<https://doi.org/10.29353/rime.2020.2952>> (20.07.2020).
- Rossi C. (2019a), *Immaterial Data and Material Culture; Surveying and Modelling the New Kingdom Necropolis of Saqqara*, «Saqqara Newsletter» 17, pp. 61-71.
- Rossi C. (2019b), *Aristotle's Mirror: Combining Digital and Material Culture*, «International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences – ISPRS Archives», XLII-2/W11, pp. 1025-1029, <<https://doi.org/10.5194/isprs-archives-XLII-2-W11-1025-2019>> (20.07.2020).
- Rossi *et alii* (2020), *Digital Workflow to Support Archaeological Excavation: From the 3D Survey to the Websharing of Data*, in: Aste N., Della Torre S., Talamo C., Adhikari R., Rossi C. (eds) *Innovative Models for Sustainable Development in Emerging African Countries*, Research for Development, Springer, Cham, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-33323-2_13> (20.07.2020).
- Stevenson A. (2019), *Scattered Finds. Archaeology, Egyptology and Museums*, London: UCL Press, <<https://www.uclpress.co.uk/products/95150>> (20.07.2020).
- Thanou A. *et alii* (2020), *A Sociotechnical Approach to the Museum Congestion Management Problem*, «IEEE Transactions on Computational Social Systems PP», 99, pp. 1-6, 10.1109/TCSS.2019.2963558 (20.07.2020).
- Yoshimura Y. (2014), *An Analysis of Visitors' behavior in the Louvre Museum: A study using Bluetooth Data*, «Environment and Planning B: Planning and Design», 41 (6), pp. 1113-1131.

Appendice / Appendix

Fig. 1. Archeologia visibile e invisibile: nell'allestimento della mostra temporanea del Museo Egizio, la mummia di Kha riposa in una vetrina che richiama l'incavo del suo sarcofago, accanto ad uno schermo che proietta le immagini del suo sbendaggio virtuale, realizzato elaborando i dati della TAC, a cui è stata sottoposta (Foto © Museo Egizio, Torino)

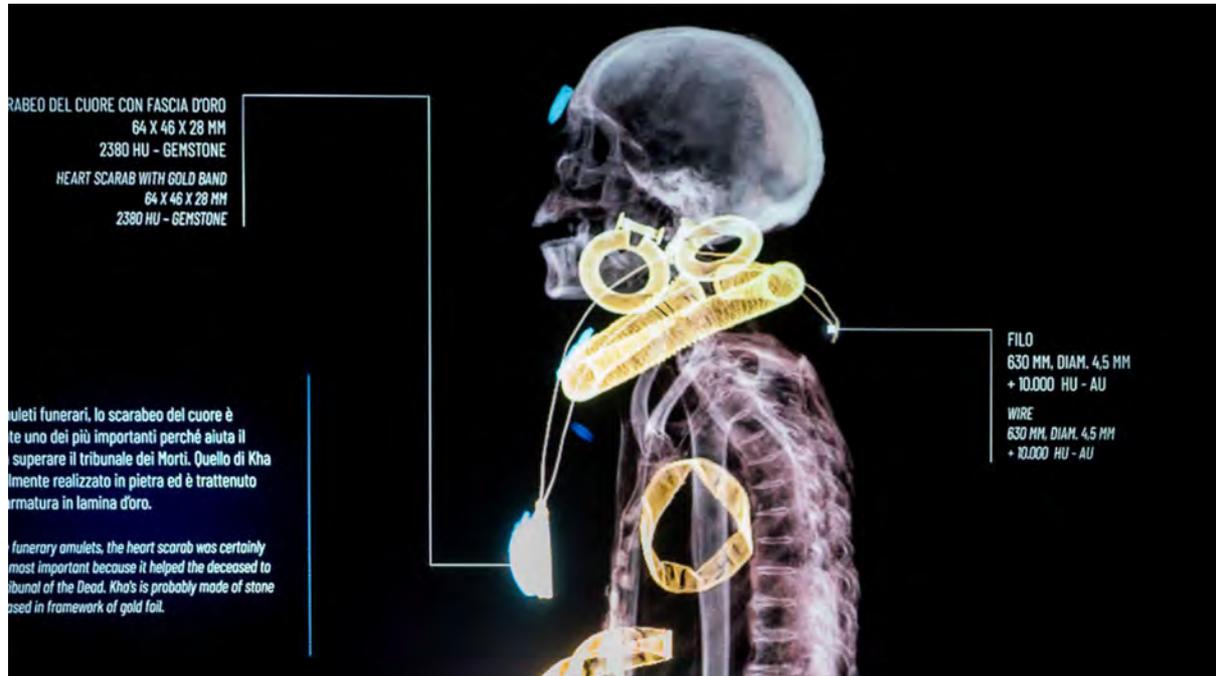


Fig. 2 a-b. La TAC ha rivelato i dettagli dei gioielli che adornano il corpo di Kha (sopra) e Merit, che sono stati stampati in tre dimensioni e resi visibili al pubblico (sotto) (Foto © Museo Egizio, Torino)

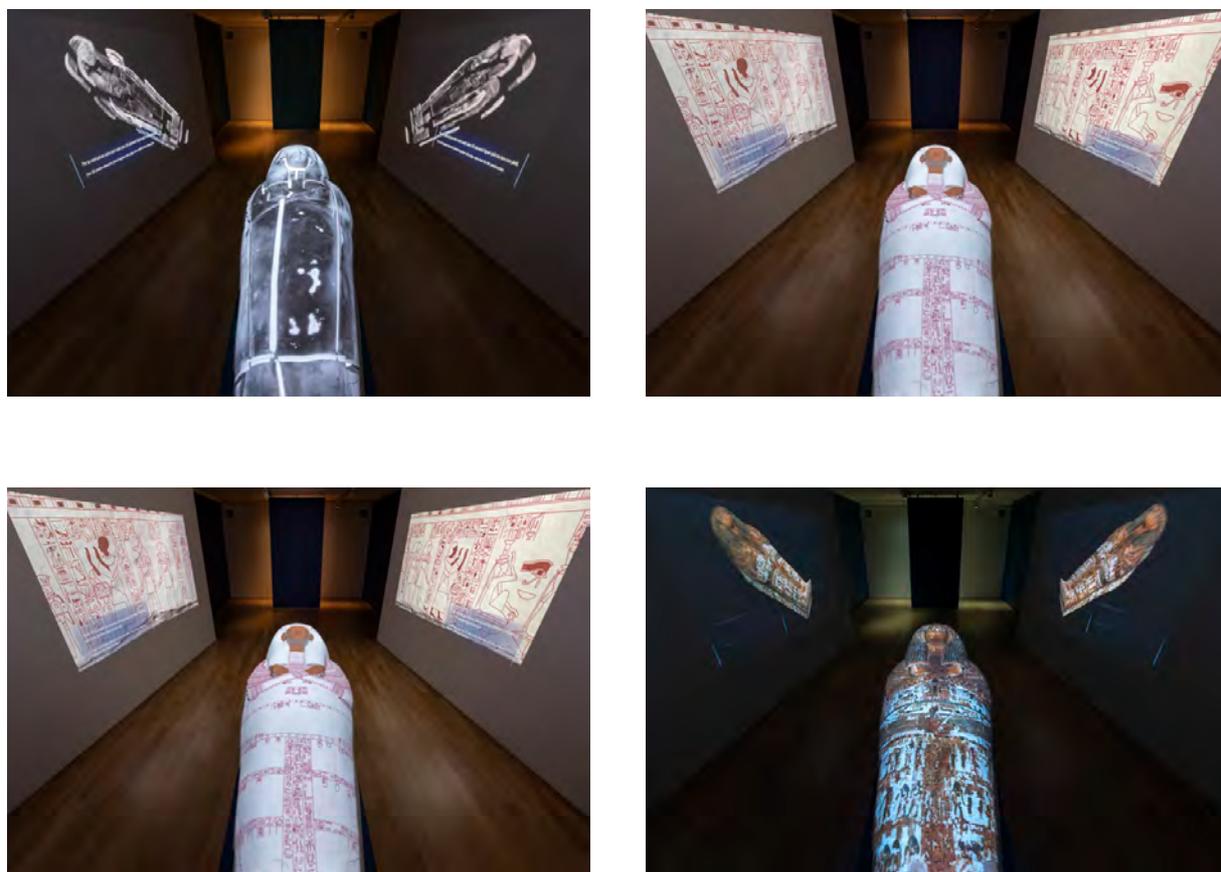


Fig. 3 a-d. Immagini dell'installazione multimediale incentrata sul sarcofago di Butehamon, realizzata per la mostra *Archeologia Invisibile*, Museo Egizio, Torino, 2019-2020 (Foto © Museo Egizio, Torino)

The figure consists of four screenshots from the Turin Papyrus Online Platform (TPOP) website, arranged in a collage. The top-left screenshot shows the home page of the Museo Egizio's Papyrus Collection, featuring a yellow header with navigation links (SEARCH Q, LOGIN, REGISTER) and a banner for the TPOP platform. The top-right screenshot shows a search result for 'P. Turin Provv. 3581', displaying a thumbnail of the papyrus fragment and a 'General Description' section. The bottom-left screenshot shows a detailed view of a papyrus fragment, with a large image and a 'General Description' section. The bottom-right screenshot shows a search result for 'Cat. 1880', displaying a thumbnail and a 'General Description' section.

Fig. 4. Estratto dalla piattaforma *Turin Papyrus Online Platform (TPOP)* contenente informazioni sul papiro P. Turin Provv. 3581 (Foto © Museo Egizio, Torino)

Creare comunità nel tempo sospeso della pandemia

Domenica Primerano*

Abstract

Il testo si propone di focalizzare la *mission* dei musei ecclesiastici nella società contemporanea con riferimento alla *Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici* emanata nel 2001 dalla Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa e al messaggio indirizzato da Papa Francesco all'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani in occasione dell'udienza privata del 24 maggio 2019. Il contributo intende evidenziare il ruolo strategico dei musei ecclesiastici nella delicata fase che la nostra società vive nel tempo sospeso della pandemia. Vengono infine presentate due iniziative del Museo Diocesano Tridentino, il Museo della Quarantena e la mostra "Risvegli", ideate per preservare quel patrimonio immateriale di riflessioni maturate nel periodo di "detenzione forzata" e per stimolare il dibattito sulle criticità e le opportunità che l'emergenza dovuta al Covid-19 ha evidenziato.

The text aims to focus the mission of ecclesiastical museums in contemporary society with reference to the *Circular letter on the pastoral function of ecclesiastical museums* issued in 2001 by the Pontifical Commission for the Cultural Heritage of the Church and to the message addressed by Pope Francis to the Italian Ecclesiastical Museums Association at the

* Domenica Primerano, Direttrice del Museo Diocesano Tridentino e Presidente dell'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani, Docente a contratto di Museografia, presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia di Trento, via dei Mille 35, 38122 Trento, e-mail: domenicaprimerano@mdtn.it.

private audience on May 24, 2019. The contribution aims to highlight the strategic role of ecclesiastical museums in the delicate phase that our society is living in the suspended time of the pandemic. Finally, two initiatives of the Tridentine Diocesan Museum, the Museum of Quarantine and the “Risvegli” exhibition, designed to preserve the intangible heritage of reflections matured during the period of “forced detention” and to stimulate the debate on the criticalities and opportunities that the emergency due to the Covid-19 has highlighted.

Il 24 maggio 2015, nella solennità delle Pentecoste, Papa Francesco emanava la sua seconda Enciclica, la *Laudato si*¹, con la quale esortava gli uomini a prendersi «cura della casa comune» convertendosi all’ecologia integrale, un paradigma concettuale ma al contempo un percorso umano e spirituale ispirato ad un inevitabile cambiamento di rotta. Al paragrafo 67 il Santo Padre ricorda che i testi biblici invitano a «coltivare e custodire il giardino del mondo (cfr *Gen* 2,15)» e aggiunge:

Mentre «coltivare» significa arare o lavorare un terreno, «custodire» vuol dire proteggere, curare, preservare, conservare, vigilare. Ciò implica una relazione di reciprocità responsabile tra essere umano e natura. Ogni comunità può prendere dalla bontà della terra ciò di cui ha bisogno per la propria sopravvivenza, ma ha anche il dovere di tutelarla e garantire la continuità della sua fertilità per le generazioni future².

Al paragrafo 143 Papa Francesco chiama gli uomini ad assumere una analoga responsabilità nei confronti del patrimonio storico, artistico e culturale, da preservare in quanto «parte dell’identità comune di un luogo»³ attraverso modalità capaci di trasformare la cultura in azione dinamica e partecipativa. Un concetto che il Santo Padre ha ribadito nel volume *La mia idea di arte*⁴, dove individua nel museo «uno strumento di dialogo tra le culture e le religioni, uno strumento di pace»⁵; per essere tale, ammonisce Francesco, il museo deve rivolgersi a tutti, non solamente agli “eletti” o ai “sapienti”, e offrire all’uomo contemporaneo «consolazione e speranza» attraverso il racconto dell’arte del passato e l’incontro con quella del presente.

¹ La lettera enciclica *Laudato si* sulla cura della casa comune, titolo tratto non a caso dal *Cantico delle creature* di San Francesco, fu reso pubblico il 18 giugno 2015; suddivisa in sei capitoli, raccoglie le riflessioni delle Conferenze episcopali del mondo e si conclude con due preghiere per la salvaguardia del Creato, una interreligiosa ed una cristiana; <http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html>, 04.08.2020.

² Ivi, pp. 53-54.

³ Ivi, p. 112.

⁴ Lupi 2015, p. 10. «Non polverose raccolte del passato solo per gli “eletti” e i “sapienti”, ma una realtà vitale che sappia custodire quel passato per raccontarlo agli uomini di oggi, a cominciare dai più umili, e disporsi così, tutti insieme, con fiducia al presente e anche al futuro».

⁵ *Ibidem*.

Il 24 maggio del 2019 una delegazione dell'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani⁶ è stata ricevuta in udienza privata da Papa Francesco. Nel saluto che, in qualità di Presidente Amei⁷, ho rivolto al Santo Padre, ho anzitutto sottolineato l'impegno comune nel trasformare i nostri musei in luoghi ospitali, inclusivi, vivaci, in grado di saper accogliere e parlare a ogni tipo di pubblico⁸. Ho espresso la convinzione che i musei possano contribuire a cambiare la vita delle persone promuovendo la consapevolezza che tutti apparteniamo ad una comunità universale, composta da un *puzzle* di culture e di fedi diverse; una comunità che può ospitare ogni sincero cammino religioso e ogni autentico percorso umano, purché sappia esercitare uno sguardo ampio, capace di cogliere la complessità del presente e accettarne le sfide. Ho fatto presente le molte difficoltà che incontriamo ogni giorno per quel tenace pregiudizio di chi ci immagina intenti a proporre un'evangelizzazione forzata, ignorando invece il nostro impegno quotidiano nel costruire ponti, aprire porte e finestre per fare entrare il suono e le voci di un mondo con cui dialogare utilizzando come terreno di scambio il patrimonio che custodiamo, valorizziamo, comunichiamo: l'arte che tende all'oltre, che consente di varcare frontiere, di intuire l'assoluto, di aprire gli occhi e i cuori a una nuova dimensione dell'esistenza.

Ho espresso la convinzione che chi ci ha fondato non abbia compreso a pieno il ruolo strategico dei nostri musei, formidabili luoghi di contatto in grado di coinvolgere i "lontani", fornendo loro utili chiavi di lettura per comprendere il significato dell'arte sacra. Ho infine chiesto il sostegno convinto della Chiesa perché le potenzialità dei nostri musei possano esprimersi al meglio; potenzialità che risiedono nella loro capillare diffusione, nel forte radicamento sul territorio, nella capacità di coinvolgere i propri pubblici in una narrazione che recuperi significato e funzione ai beni culturali di interesse religioso, rafforzando il senso di appartenenza di una comunità in trasformazione, composta da identità

⁶ Il 5 ottobre del 1996 si riuniva l'assemblea costituente dell'Associazione Musei Ecclesiastici Italiani (Amei) fondata allo scopo di stabilire un coordinamento tra le molte realtà museali ecclesiastiche, grandi e piccole, presenti in Italia. L'associazione nasce negli stessi anni in cui la CEI istituisce l'Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici e avvia l'Inventario dei beni artistici e storici delle diocesi italiane. Negli anni Novanta si assiste inoltre alla crescita esponenziale dei musei diocesani, passati dai 37 censiti nel 1971 ai 105 rilevati nel 1997. Di qui l'esigenza di creare una struttura di raccordo, capace di porre in dialogo musei appartenenti a enti ecclesiastici diversi (diocesi, parrocchie, Opere e Fabbricerie, comunità monastiche e ordini religiosi, Capitoli delle cattedrali, confraternite, Seminari...), accomunati da una medesima *mission*.

⁷ <<http://www.amei.biz/notizie/il-discorso-della-presidente-al-papa>>, 04.08.2020.

⁸ In diverse circostanze Papa Francesco aveva equiparato i musei a luoghi chiusi: ad esempio, nell'udienza del 9 settembre 2015 sui temi della famiglia e della comunità, aveva affermato «Una Chiesa davvero secondo il Vangelo non può che avere la forma di una casa accogliente, con le porte aperte, sempre. Le chiese, le parrocchie, le istituzioni, con le porte chiuse non si devono chiamare chiese, si devono chiamare musei!»; <<https://www.avvenire.it/papa/pagine/udienze-papa-9-settembre->>, 04.08.2020.

multiple, una «miscela di culture e di religioni che cercano faticosamente di trovare i criteri di una fruttuosa convivenza»⁹.

Sottotraccia al mio intervento filtrava la preoccupazione per le crescenti criticità che la nostra comunità museale riscontra e che l'esplosione della pandemia ha fatto uscire allo scoperto, tant'è che parecchi istituti sono ancora chiusi e che il futuro di molti resta tuttora incerto. Criticità sulle quali Amei nel 2017 ha voluto aprire la riflessione organizzando una giornata di studi¹⁰ dal titolo *Musei ecclesiastici quale identità. Potenzialità e criticità a sedici anni dalla Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici*. Il documento¹¹, emanato nel 2001 dalla Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa, ovvero nella fase di massima espansione di tali istituzioni, ha avuto il grande merito di focalizzare meglio la complessa *mission* di questi musei, chiamati ad assumere responsabilità più ampie rispetto alla semplice conservazione di beni in disuso per il mutare della liturgia, o in pericolo perché collocati in luoghi di culto dismessi, privi di una custodia stabile o di condizioni ambientali atte a garantirne nel tempo l'integrità materiale¹². La *Lettera circolare*, tanto lungimirante quanto inascoltata, ha di fatto spostato il baricentro dei musei ecclesiastici sulla relazione con la comunità di riferimento, destinataria e interlocutrice attiva di un processo conoscitivo e interpretativo che questi istituti hanno la responsabilità di innescare e promuovere attivando un percorso in cui ricerca, tutela, conservazione, valorizzazione, mediazione e comunicazione si integrano. Per assolvere a tale funzione tuttavia occorrono adeguate competenze museologiche e museografiche, una direzione e un'organizzazione stabile che si occupi della gestione del museo, della progettazione di attività educative e di valorizzazione rivolte al pubblico: troppo spesso però all'impegno, anche economico, profuso per fondare un museo e dotarlo di una sede adeguata non corrisponde un'analoga attenzione circa i problemi gestionali che un'istituzione di questo tipo comporta. Di conseguenza capita spesso che, dopo qualche anno, il museo riduca il proprio orario di apertura, non promuova iniziative rivolte al pubblico, non abbia personale in organico ma affidi a volontari – non sempre adeguatamente attrezzati dal punto di vista scientifico – non solo la custodia, ma anche la progettazione o conduzione di attività di mediazione culturale che invece richiederebbero competenze specifiche. Il rischio insito nel meccanismo che troppo spesso accompagna anche oggi la fondazione di nuovi musei

⁹ Zanchi 2018, p. 7.

¹⁰ L'incontro, che ha visto la partecipazione dell'allora segretario generale della CEI, Mons. Nunzio Galantino, si è svolto il 18 maggio 2017 presso la Pontificia Università Gregoriana di Roma. Gli interventi sono pubblicati sul sito Amei, <<http://www.amei.biz/pagine/giornate-studio-amei-001>>, 08.09.2020.

¹¹ <http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html>, 04.08.2020. Jalla 2003, pp. 384-417.

¹² Se si aggiunge l'espansione del mercato antiquario, dove spesso confluiscono beni sottratti alle chiese, si comprende la particolare urgenza dagli anni Sessanta in poi nell'istituzione di musei preposti al ricovero e conservazione di un patrimonio a rischio.

ecclesiastici, specie diocesani, è dunque quello di concepirli più come “depositi attrezzati” o semplici “vetrine” che come vere e proprie istituzioni museali¹³.

Per comprendere meglio il ruolo dei musei ecclesiastici va anzitutto preso in esame il sistema complesso costituito dal patrimonio culturale di interesse religioso composto da quattro macrocategorie, ciascuna delle quali dotata di caratteristiche e potenzialità ben distinte¹⁴: un patrimonio immobile, statico, composto dagli innumerevoli luoghi di culto disseminati sul territorio italiano, messo in crisi dalla secolarizzazione, dall’abbandono delle campagne e dalla diminuzione delle vocazioni, condizioni che hanno comportato nel tempo l’inevitabile chiusura, se non l’abbandono, di parecchi luoghi di aggregazione della comunità ecclesiale. Di conseguenza quel sistema di “cura partecipata” che ne aveva assicurato, lungo i secoli, una costante tutela si è progressivamente indebolito con esiti tangibili anche per quanto riguarda la seconda macroarea, quella dei beni mobili, costituita in gran parte dagli arredi liturgici che da sempre hanno accompagnato le funzioni religiose, molti dei quali dismessi dopo le disposizioni impartite dal Concilio Vaticano II¹⁵. La terza macrocategoria è relativa al patrimonio immateriale, identificabile nelle pratiche devote, in canti, preghiere, tradizioni, riti trasmessi di generazione in generazione in forma orale, oggi più che mai soggetti a un elevato rischio di sparizione dalla memoria collettiva.

La compenetrazione delle tre aree afferenti al patrimonio culturale di interesse religioso ha giocato nei secoli un ruolo determinante nella trasformazione dei territori: basti pensare all’ampio raggio d’azione esercitato dai santuari con la creazione, ad esempio, delle vie percorse dai pellegrini. La componente ultima di questo complesso sistema, ovvero i “paesaggi culturali”¹⁶, definibili anche come “*religious landscapes*”¹⁷, è prodotta dunque dall’interazione tra patrimonio immobile, mobile e immateriale, esito tuttavia non scontato in quanto strettamente correlato ad una conservazione attiva non solo materiale, ma al contempo simbolica e funzionale, di questa specifica porzione di patrimonio. Come si collocano i musei ecclesiastici, ed in particolare i musei diocesani,

¹³ Altre criticità rilevabili consistono in una diffusa chiusura della *governance* rispetto ad interlocutori non ecclesiastici appartenenti al tessuto socio-economico locale, gravata spesso dalla mancanza di visione, di programmazione, di formazione, con il conseguente rischio di isolamento, di residualità, di scollamento dal tessuto socioeconomico locale.

¹⁴ Pignatti, Baraldi 2017.

¹⁵ Questa porzione di patrimonio comprende tipologie differenti di beni, affidati da sempre in custodia ai sacerdoti; una responsabilità – sommata a quella della cura d’anime dei fedeli – per la cui assunzione i ministri della Chiesa devono disporre di una specifica formazione impartita, in forma più o meno convinta e stabile, dai seminari. Tra i beni mobili va ovviamente incluso anche il patrimonio archivistico e librario, che richiede analoga cura e attenzione.

¹⁶ Il concetto di “paesaggio culturale” è chiaramente esplicitato nel Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004 riferito alle «opere congiunte dell’uomo e della natura». Cfr. Sodano 2018, <<http://www.icom-italia.org/wpcontent/uploads/2018/02/ICOMItalia>>, 04.08.2020.

¹⁷ Pignatti, Baraldi 2017, p. 11.

nell'ambito di questo complesso sistema? La loro fondazione si presta a una duplice lettura: da una parte segnala l'indebolirsi di quella stretta connessione tra beni immobili, mobili e immateriali e comunità religiosa; dall'altra apre a nuove potenzialità relazionali e di valorizzazione affidate al museo.

Ne consegue l'improrogabile necessità di far capire ai vescovi che l'azione conservativa che ha condotto alla loro istituzione è stata assolta e che ora occorre intraprendere un nuovo cammino aprendo i musei al territorio e alle comunità, esercitando un'autentica e convinta capacità di ascolto della diversità umana, partendo dall'uomo reale, dai suoi bisogni, dalle sue aspirazioni, perché il museo sia davvero un luogo *for All*, accogliente, accessibile a tutti; promuovendo il dialogo interculturale e interreligioso; favorendo l'incontro con i linguaggi del contemporaneo, indispensabile per continuare il dialogo che la Chiesa ha sempre intessuto con gli artisti.

Per noi è stato di grande conforto constatare che nel messaggio consegnatoci da Papa Francesco¹⁸ in occasione dell'udienza privata fossero confermate le linee d'azione individuate da Amei in questi anni¹⁹, in ideale continuità con quanto già enunciato dalla citata *Lettera circolare*, a partire dalla *mission* dei nostri musei: documentare «visibilmente il percorso fatto lungo i secoli dalla Chiesa nel culto, nella catechesi, nella cultura e nella carità»²⁰.

Collegandosi al paragrafo 143 della *Laudato si*, il Santo Padre ribadisce la necessità per il museo di intrattenere «buone relazioni con il territorio in cui è inserito, collaborando con le altre istituzioni analoghe»²¹ e aggiunge:

¹⁸ <http://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/may/documents/papa-francesco_20190524_musei-ecclesiastici-ita.html>, 04.08.2020.

¹⁹ Di fatto l'azione dei Musei ecclesiastici può essere così sintetizzata: *Musei del territorio*: luoghi di tutela attiva che conservano, comunicano e valorizzano i beni ecclesiastici che documentano l'evolversi della vita culturale e religiosa della locale comunità. Luoghi nei quali, attraverso un'azione mirata, è possibile promuovere l'interpretazione del patrimonio, inteso non tanto come qualcosa di immutabile, definito una volta per sempre, ma come un insieme di beni in divenire, da ricostruire nei significati, una risorsa che aiuti a riflettere, a interrogarsi, a relazionarsi; *Musei accessibili*: luoghi di inclusione sociale, impegnati a sensibilizzare i visitatori al principio dell'accoglienza e ad abbattere le barriere, materiali e immateriali, fisiche e intellettuali, che possono comportare l'esclusione di pubblici speciali dalla vita culturale della comunità. Diviene pertanto un obiettivo comune per i Musei ecclesiastici accogliere l'invito del Consiglio europeo di sviluppare strategie di accesso globale e programmi specifici elaborati per portare significativi e duraturi miglioramenti per tutte le persone con disabilità; *Musei in dialogo*: luoghi di confronto, di scambio, di approfondimento, di dialogo interculturale e interreligioso. Questa sicuramente è la sfida più ardua, e al contempo più impellente per i Musei ecclesiastici, chiamati a confrontarsi con una società plurale, attivando specifiche strategie, in collaborazione con gli uffici diocesani per l'ecumenismo e il dialogo interreligioso; *Musei laboratori per il contemporaneo*: luoghi di sperimentazione in grado di riattivare tutti quei processi che permettono di nuovo l'incontro tra le opere del passato e la grandezza dei processi estetici che sono in evoluzione, con cui bisogna produrre incontri sempre nuovi perché anche la coscienza credente diventi attuale e non semplicemente a sua volta testimone passiva di un passato che non c'è più.

²⁰ <http://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/may/documents/papa-francesco_20190524_musei-ecclesiastici-ita.html>, 04.08.2020.

²¹ Concetto analogo veniva espresso nella *Lettera circolare* al paragrafo 3.6, *Rapporti con altre*

Si tratta di aiutare le persone a vivere insieme, a vivere bene insieme, a collaborare insieme. I musei ecclesiastici, per loro natura, sono chiamati a favorire l'incontro e il dialogo nella comunità territoriale. [...] Il museo concorre alla buona qualità della vita della gente, creando spazi aperti di relazione tra le persone, luoghi di vicinanza e occasioni per creare comunità. Nei grandi centri si propone come offerta culturale e di rappresentazione della storia di quel luogo. Nelle piccole città sostiene la consapevolezza di una identità che "fa sentire a casa"²².

Con queste parole Papa Francesco invita a modificare lo sguardo: il museo, oltre a stabilire relazioni tra le opere che conserva ed il contesto, deve concorrere a tessere legami tra le persone, a migliorare la qualità della vita della gente, a creare comunità. Un cambio di prospettiva particolarmente interessante, soprattutto se rapportato alla difficile fase che stiamo vivendo, immersi come siamo nel tempo sospeso della pandemia che ha evidenziato una grande fragilità sociale e la necessità di nuove strategie di intervento.

Mi sembra utile collegare l'affermazione del Santo Padre con un interessante passaggio inserito nella premessa alla *Lettera circolare*:

In una cultura, talvolta disgregata, si è chiamati ad iniziative volte a far riscoprire ciò che culturalmente e spiritualmente appartiene alla collettività, non nel senso strettamente turistico, ma in quello propriamente umanistico²³.

Da tempo i musei sono stati inglobati entro un'ottica distorta, applicata soprattutto dalle amministrazioni pubbliche locali che hanno individuato nel turista il principale destinatario dell'offerta culturale. Il fenomeno è noto: si enfatizza l'importanza di visitatori provenienti da altri territori per le ricadute economiche che la loro presenza determina; pertanto i finanziamenti vengono indirizzati alle iniziative o agli istituti museali che più riescono ad attrarli. Di conseguenza i musei si sono rivolti prioritariamente al visitatore-turista anziché al visitatore-cittadino, una distinzione che ha prodotto esiti devastanti²⁴ e che ha finito per trasformare il cittadino-proprietario del patrimonio culturale in semplice, e spesso frettoloso, "consumatore"²⁵. I musei dovrebbero invece occuparsi della messa a valore di tutti i pubblici, favorendo nei cittadini l'assunzione di responsabilità nei confronti del patrimonio, un concetto

istituzioni: «Nell'organizzazione gestionale del museo ecclesiastico occorre prevedere e sollecitare rapporti con altre istituzioni culturali, in particolare con musei pubblici e privati. Tale collaborazione deve essere attuata garantendo l'autonomia dei singoli enti e stimolando l'elaborazione di progetti comuni a vantaggio dell'animazione culturale del territorio».

²² <http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html>, 04.08.2020.

²³ <http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html>, 04.08.2020.

²⁴ Donato, Visser Travagli 2010, p. 227.

²⁵ Settis 2003, p. 84.

chiave che il documento elaborato nel 2001 dalla Commissione Pontificia già enunciava:

Per quanto importanti siano le istituzioni museali in seno alla Chiesa, la salvaguardia dei beni culturali è però affidata soprattutto alla comunità cristiana. Essa deve comprendere l'importanza del proprio passato, maturare il senso di appartenenza al territorio in cui vive, percepire la peculiarità pastorale del patrimonio artistico. Si tratta dunque di creare una coscienza critica al fine di valorizzare il patrimonio storico-artistico prodotto dalle diverse civiltà che si sono avvicendate nel tempo, grazie anche alla presenza della Chiesa, sia come committente illuminata sia come custode attenta delle vestigia antiche²⁶.

Di lì a qualche anno (2005) la *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società* elaborata a Faro²⁷ affiderà alle "comunità di eredità"²⁸ un ruolo attivo nel processo di «identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione del patrimonio culturale» che si compone di «tutte le risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione». Il documento segna un importante cambio di rotta: non sono le norme a garantire un'efficace tutela del patrimonio, ma il consenso sociale, la consapevolezza da parte dei cittadini che si debba preservare un bene comune.

La *Lettera circolare*, la *Convenzione di Faro* e il messaggio di Papa Francesco indicano la strada che, per altro, diversi musei ecclesiastici da tempo percorrono rivolgendosi anzitutto alla comunità locale quale interlocutore stabile delle proprie iniziative, senza ovviamente trascurare il turista «che non va trattato come un corpo estraneo»²⁹, ma al contrario deve essere coinvolto e incoraggiato a "sentirsi a casa" comprendendo le molte sfaccettature che connotano e identificano la località che sta visitando. Un discorso analogo vale per i migranti che abitano le nostre città.

²⁶ *Lettera circolare..*, Premessa, <http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_commissions/pcchc/documents/rc_com_pcchc_20010815_funzione-musei_it.html>, 04.08.2020.

²⁷ <http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1492082511615_Convenzione_di_Faro.pdf>, 04.08.2020. La Convenzione di Faro è lo strumento più recente in materia di tutela del patrimonio culturale siglato dal Consiglio d'Europa. La Convenzione (STCE n. 199), che prende il nome dalla località portoghese, Faro, dove il 27 ottobre 2005 si è tenuto l'incontro di apertura alla firma degli Stati membri del Consiglio d'Europa e all'adesione dell'Unione europea e degli Stati non membri, è entrata in vigore il primo Giugno 2011. Sulla convenzione si veda anche Feliciati 2016.

²⁸ La Convenzione invita inoltre gli Stati "a promuovere un processo di valorizzazione partecipativo, fondato sulla sinergia fra pubbliche istituzioni, cittadini privati, associazioni, soggetti che la Convenzione all'art. 2 definisce 'comunità di eredità', costituite da 'insiemi di persone che attribuiscono valore a degli aspetti specifici dell'eredità culturale, che desiderano, nell'ambito di un'azione pubblica, sostenere e trasmettere alle generazioni future».

²⁹ Settis 2003, p. 94.

Proprio in considerazione del legame forte che i musei ecclesiastici da sempre hanno stabilito con la comunità locale, sarebbe stato logico intuire il ruolo che essi avrebbero potuto giocare dopo i difficili mesi del *lockdown*, un periodo di isolamento, incertezza, solitudine, paura che ha reso tutti più fragili. Una volta ritornati, per così dire, alla vita di sempre era impellente ricostruire legami, lenire il dolore, far riemergere emozioni, recuperare la dimensione solidale che una società troppo spesso chiusa nel proprio egoistico narcisismo ha dimenticato. I musei infatti, e quelli ecclesiastici in particolare, possono diventare fondamentali presidi di relazioni, come ci ha ricordato il Santo Padre. Molti dei nostri musei invece sono rimasti chiusi.

Invertire lo sguardo

Nei difficili giorni in cui si contavano le molte vittime della pandemia, abbiamo visto affiorare quella cultura dello scarto di cui Papa Francesco parla di frequente, in base alla quale «il prossimo non è qualcuno da accogliere ma da lasciare fuori dalla nostra vita»³⁰: pensiamo ad esempio alla logica dello scarto applicata ai bambini, per i quali non sono state trovate soluzioni adeguate, o agli anziani divenuti oggetto di una sorta di “eutanasia nascosta”, talvolta purtroppo reale. Nel termine “scarto” tuttavia, come ci ricorda Tomaso Montanari, confluiscono due storie etimologiche diverse:

Lo scarto è ciò che si scarta, cioè che si butta via. La seconda scelta, che si lascia ai margini (e questo significato viene da scartare, nel gioco delle carte). Ma lo scarto è anche il movimento improvviso e impreveduto che riapre i giochi, e cambia paradigma (e questo significato viene invece dal latino *exquartare*, tramite il francese *écarter*: separare, dividere e dunque imboccare strade diverse)³¹.

“Scartare” può dunque voler dire percorrere strade diverse, «invertire lo sguardo»: sono convinta che per attivare una rielaborazione consapevole di quanto abbiamo vissuto nel tempo sospeso del *lockdown*, come persone e come professionisti museali, sia necessario riconfigurare i nostri paradigmi di interazione, sintonizzandoci su nuove e inattese frequenze per cogliere le opportunità che questa fase storica ci sta offrendo.

La forzata convivenza con il virus e il distanziamento sociale imposto dalla pandemia, con la conseguente riduzione di accessi, può favorire un nuovo tipo di relazione tra museo e pubblico: come ha proposto James Bradburne, l’offerta di abbonamenti di varia tipologia – al posto o accanto alla vendita di biglietti di ingresso – potrà fidelizzare i visitatori, trasformandoli in utenti

³⁰ Lupi 2015, p. 13.

³¹ Montanari 2020, p. 23.

«il cui valore si misura con la voglia di ritornare»³²; attraverso progetti mirati a congiungere il patrimonio esposto con quello presente sul territorio di riferimento, coordinando comunicazione digitale e in presenza, potrà essere favorito il turismo di prossimità; si potrà lavorare su progetti destinati a piccoli numeri focalizzando meglio l'obiettivo sul target individuato, privilegiando le fasce deboli, in un'ottica di accessibilità che la crisi attuale rende ancor più urgente. Di conseguenza sarà necessario introdurre nuove forme di misurazione delle *performances* museali, non più basate esclusivamente su dati quantitativi, quanto piuttosto sulla capacità di un museo di conseguire i propri obiettivi mediante le iniziative attivate, in un rapporto accettabile tra risultati conseguiti e risorse a disposizione. I musei inoltre dovranno assumere il compito di dare continuità al patrimonio di riflessioni che singolarmente o collettivamente sono emerse nei giorni del *lockdown*, concentrando l'attenzione a mio parere su due concetti: normalità e cura.

Nel tempo della quarantena è stato evocato spesso il ritorno alla normalità, ma di quale normalità parliamo? Il *lockdown* ha rallentato i ritmi consueti della vita lasciando più tempo agli affetti, alla rielaborazione personale dei sentimenti, delle emozioni; ci siamo chiesti cosa meritasse essere incrementato, nutrito, custodito; abbiamo prestato maggior attenzione all'essenziale; di fronte allo spettacolo dei canali di Venezia o ai cieli tornati limpidi, al silenzio delle nostre città abitate dagli animali più che dagli uomini, abbiamo forse compreso meglio cosa si intenda per "bene comune"; abbiamo parlato di un necessario processo di umanizzazione. In una irreale Piazza San Pietro vuota, Papa Francesco ha pronunciato parole che credo abbiano lasciato un segno profondo:

Il Signore ci interpella e, in mezzo alla nostra tempesta, ci invita a risvegliare e attivare la solidarietà e la speranza capaci di dare solidità, sostegno e significato a queste ore in cui tutto sembra naufragare³³.

Calmata la tempesta, gran parte delle riflessioni sono state azzerate dal ritorno a quella normalità che pure avevamo messo in discussione; si è voluto voltare pagina, come se l'esperienza vissuta costituisse un bagaglio scomodo di cui occorreva liberarsi in fretta, evitando di integrare nel vissuto di ciascuno ciò che le ferite aperte dalla pandemia – la mancanza di libertà, la solitudine, l'isolamento, il dolore, la perdita di una persona cara... – avevano fatto emergere.

Proprio per preservare quel patrimonio immateriale di riflessioni maturate nel periodo di "detenzione forzata" e per stimolare il dibattito sulle criticità e le opportunità che l'emergenza dovuta al Covid-19 avevano evidenziato, il

³² Bradburne 2020, p. 12.

³³ Il testo integrale dell'omelia del Papa in tempo di epidemia in <<https://www.vaticannews.va/it/papa/news/2020-03/papa-francesco-omelia-testo-integrale-preghiera-pandemia.html>>, 04.08.2020.

Museo Diocesano Tridentino il 7 maggio 2020 ha lanciato via web un'iniziativa virtuale: la creazione di un museo partecipato, il Museo della quarantena. Abbiamo chiesto ai nostri interlocutori di inviarci l'immagine dell'oggetto che era stato di aiuto, di conforto, di compagnia nel difficile momento del *lockdown*. Adottando per oggetti di uso comune la formula normalmente applicata alle opere d'arte, abbiamo chiesto inoltre di corredare le fotografie di una scheda sintetica che ne indicasse l'autore, la data di esecuzione, lo stato di conservazione, il nome del compilatore ma, soprattutto, il motivo della scelta, ovvero il significato attribuito all'oggetto assunto a "simbolo" dell'esperienza vissuta. La risposta è stata immediata: in pochi giorni abbiamo ricevuto un centinaio di oggetti³⁴, primo nucleo di una raccolta in continua espansione, dando così vita ad un grande contenitore narrativo, in grado di restituire all'osservatore un quadro unico del *lockdown* e del ruolo centrale che determinati oggetti hanno giocato in questo periodo della nostra vita. Ciascuno di essi possiede infatti un enorme potere narrativo, che dischiude all'osservatore storie personali, solitudini, relazioni, passatempi, distanze, ricordi, sogni. Libri, giornali, e-book, film, giochi sono stati i fedeli compagni di quei lunghi giorni; il PC, ma anche quaderni e block notes sui quali riscoprire il piacere della scrittura a mano, hanno consentito di dare vita a progetti personali; il tempo lento del *lockdown* ha stimolato la passione collezionistica, ha aperto nuovi spazi ad attività laboratoriali e artistiche, ha offerto la possibilità di ascoltare o fare musica; la preparazione del cibo per molti ha costituito un momento di condivisione e un esercizio di inesplorata creatività; prendersi cura dei fiori, degli animali, cucire, ricamare sono serviti a rilassarsi; lo sport o i suoi surrogati a mantenersi in forma; si è andati alla ricerca dei ricordi, sfogliando vecchie foto o facendo ordine in soffitta; la comunicazione offerta dalle nuove tecnologie ha reso meno dolorosa la lontananza, la solitudine, facendo tuttavia cogliere lo scarto esistente tra la velocità di questo tipo di interazione personale e i ritmi lenti delle relazioni umane; infine la preghiera ha consolato e offerto un importante supporto morale, tanto che qualcuno afferma di essersi sentito, pregando, «parte del profondo mistero di Dio».

Tra gli oggetti inviati (Figg. 1-6), mi ha colpito particolarmente la foto di due piedi nudi nell'erba e la motivazione addotta da Katia B. per aver inviato questa immagine: «Mi hanno dato radicamento nel presente la percezione del fresco fluire della linfa, il piacere di restare immersi ad ascoltare, odorare, vedere la bellezza lenta della vita naturale»; Assunta M.C. a commento della foto che inquadra il mondo esterno osserva che «vivere la bellezza del creato attraverso il vano di una finestra aperta fa capire il giusto valore della libertà»; Mara C. che ha scelto come proprio semioforo la rugiada, osserva: «invisibile agli

³⁴ Il Museo della Quarantena, a cura di Lorenza Liandru, conta oggi 160 oggetti ma può essere ancora incrementato; è consultabile al sito: <<http://opere.lockdownmuseum.it/>>, 08.09.2020.

occhi, finché non ho cambiato punto di vista. E allora ho visto la magia della natura»³⁵.

Il 2 giugno il nostro museo è stato riaperto: ogni giorno, fino al 20 luglio, i pannelli con foto e schede del Museo della quarantena sono stati appesi alle pareti esterne della sede museale, nella centralissima Piazza Duomo, dove stazionavano i nostri educatori incaricati di raccogliere i commenti dei passanti, stimolandoli a partecipare alla raccolta di oggetti simbolici. Negli ultimi dieci giorni di esposizione, nello spazio esterno al museo si sono alternati quattro cantastorie che hanno dato vita a paure, sogni, confessioni e utopie emersi durante quel lungo tempo sospeso. Il museo dunque è uscito dalle proprie mura per incontrare la comunità.

L'iniziativa ha riscosso un ampio consenso. Tuttavia qualcuno ha obiettato che il Museo della quarantena non è un'operazione "ecclesiale" e poco si addice ad un museo impegnato in un'azione pastorale: forse dovremo cercare di capire meglio in cosa consista oggi, nel nostro tempo, la funzione pastorale di un museo ecclesiastico, alla quale veniamo costantemente richiamati, senza forse avere piena consapevolezza di cosa esattamente sia. Sono convinta che disporsi all'ascolto, al confronto, occuparsi delle persone, del loro vissuto, delle loro paure e speranze, dei valori di solidarietà e condivisione che vorremmo emergessero, "prendersi cura" della comunità – per usare un termine che riassume tutto questo – sia un'azione pastorale.

Il silenzio del *lockdown* ci ha fatto guardare da vicino le cose, favorendo la conoscenza di sé e la ricerca di un senso al nostro esistere; l'isolamento ha fatto comprendere l'importanza del "legame" come aspetto originario della vita e non come accessorio secondario di una società basata sull'antagonismo permanente degli individui. Il tema della cura è emerso con forza, accanto a quello del dolore, che la nostra società ci ha abituato a scansare. Proprio per far riemergere queste tematiche forti, e per certi versi scomode, il nostro museo ha in programma una seconda iniziativa: la mostra *Risvegli*, un racconto fotografico e giornalistico di Stefano Schirato e Jenny Pacini, "intenso come la cronaca di una salvezza conquistata con dolore e fatica"³⁶. Il *reportage* ricostruisce le storie esemplari di cinque sopravvissuti al Covid-19, curati nel reparto di terapia intensiva dell'ospedale di Pescara; è la narrazione visiva della loro esperienza medica e umana, generosamente offerta dai "sopravvissuti" a chi vorrà ascoltare le loro voci o incontrare i loro sguardi. Nel periodo in cui la mostra verrà allestita, proporremo *Piccoli funerali*³⁷, uno spettacolo ispirato al famoso libro di Edgar Lee Masters e a *Cartoline dai Morti* di Franco Arminio che

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ M. Imarisio, *Intubata sognavo mio figlio. Poi mi sono risvegliata*, Corriere della sera, 22 maggio 2020, <<https://www.corriere.it/speciale/cronache/2020/risvegli-coronavirus/>>.

³⁷ Con Maurizio Ripa accompagnato dalla chitarra di Amedeo Monda.

accoglie il dolore trasformandolo in rinascita. Questo sarà il nostro contributo perché la riflessione sul tempo sospeso della pandemia non si interrompa.

In chiusura propongo la riflessione di don Giuliano Zanchi, che a Bergamo ha vissuto da vicino i devastanti *Giorni del nemico*:

Il male, qualunque esso sia, ci tocca sempre due volte. La prima ci ferisce, la seconda ci trasforma. Se qualcosa non si interpone tra questi due momenti, il male, dopo averci immerso in quel grado di radicale autocoscienza biologica che è il dolore, ci rende repliche di sé, lasciandoci sospesi, sfiduciati, risentiti, cinici, diffidenti, sospettosi, incattiviti, violenti, dominati dal subdolo demone del nulla. Molti scudi umani si stanno frapponendo in queste cupe settimane tra i corpi dei sofferenti e la seconda venuta del male. Anche loro sono legioni. I medici stessi danno prova di non muovere un dito senza anche offrire il complemento della loro umanità. Questo è il momento dell'azione, della mobilitazione soccorritrice [...], è il momento della cura reciproca estesa in ogni fibra del nostro corpo comunitario³⁸.

Anche per i nostri musei è giunto il momento della mobilitazione, un compito al quale non possiamo sottrarci.

Riferimenti bibliografici/References

- Bradburne J. (2020), *Il significato nascosto dell'ululato del lupo*, «Il Giornale dell'Arte», Anno XXXVIII, n. 409, luglio-agosto 2020, pp. 12-13.
- Donato F., Visser Travagli A.M. (2010), *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Milano: Electa.
- Feliciati P., a cura di (2016), *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia*, Atti del Convegno di studi in occasione del 5° anno della rivista (Macerata, 5-6 novembre 2015), «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», supplemento n. 5, <<https://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/1551>>, 08.09.2020.
- Jalla D. (2003), *Il museo contemporaneo*, Torino: Utet, pp. 384-417.
- Lupi T., a cura di (2015), *Papa Francesco. La mia idea di arte*, Città del Vaticano: Edizioni Musei Vaticani.
- Montanari T. (2020), *Elogio dello scarto: dall'Italia al margine la «mossa del cavallo»*, in Cersosimo D., Donzelli C., a cura di (2020), *Manifesto per riabilitare l'Italia*, Roma: Donzelli editore, pp. 23-29.
- Pignatti A., Baraldi L. (2017), *Il patrimonio culturale di interesse religioso. Sfide e opportunità tra scena italiana e orizzonte internazionale*, Milano: Franco Angeli editore.
- Settis S. (2003), *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino: Einaudi.

³⁸ Zanchi 2020, p. 40.

- Sodano C. (2018), *I paesaggi culturali nella normativa italiana*, <<http://www.icom-italia.org/wpcontent/uploads/2018/02/ICOMItalia>>, 04.08.2020.
- Zanchi G. (2018), *Presentazione*, in *Costruire ponti. I musei ecclesiastici per il dialogo interculturale e interreligioso*, XI Convegno AMEI (Bergamo 23-24 novembre 2017), a cura di Capurro R., Primerano D., Trento: Temi editrice, pp. 6-8.
- Zanchi G. (2020), *I giorni del nemico*, Milano: Vita e Pensiero.

*Appendice/Appendix***Autore**

Pietro A.

Data

aprile 2020

Motivo

Aria senza multa

**Stato di
conservazione**Ancora vivi
e abbronzatiScheda
compilata da: Pietro A.**Autore**

autori vari

Data

12 maggio 2020

Motivovivere la bellezza
del creato attraverso
il vano di una
finestra aperta fa
capire il giusto valore
della libertà**Stato di
conservazione**

perfettamente conservato

Scheda
compilata da: Assunta M.C.Fig. 1-6. Museo della Quarantena, opere, <<http://opere.lockdownmuseum.it/>>, 08.09.2020.

Autore

bottega italiana

Data

XX secolo

Motivo

l'atto della preghiera
a Maria con il
rosario mi fa sentire
parte del profondo
mistero di Dio

**Stato di
conservazione**

incorrotto



Scheda
compilata da: Assunta M.C.

Autore

la natura

Data

maggio 2020

Motivo

le gocce di rugiada
erano invisibili agli
occhi, finché non ho
cambiato punto di
vista. E allora ho
visto la magia
della natura



**Stato di
conservazione** temporaneo

Scheda
compilata da: Mara C.

Autore

Frette

Data

2005

Motivo

era di mia madre.
Indossarlo voleva dire
starle vicino anche se
non c'è più

**Stato di
conservazione**

pieno di buchi



Scheda
compilata da: Teresa C.

Autore

Madre natura

Data

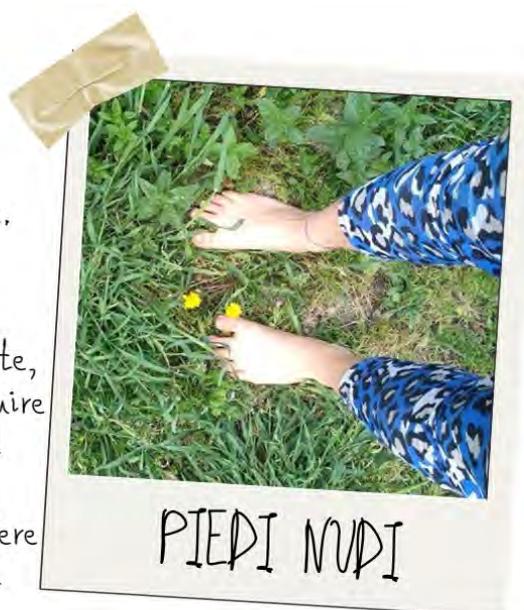
secondo quarto XX sec.

Motivo

mi hanno dato
radicamento nel presente,
percezione del fresco fluire
della linfa, piacere nel
restare immersi ad
ascoltare, odorare, vedere
la bellezza lenta della
vita naturale

Stato di conservazione

buono, rigenerato



Scheda
compilata da: Katia B.

Figg. 1-6. Museo della Quarantena, opere, <<http://opere.lockdownmuseum.it/>>, 08.09.2020.

La Convenzione di Faro e la Fase 4 dei Musei: da obiettivo immaginato a sestante nella notte

Giovanna Brambilla*

Abstract

Quindici anni dopo la Convenzione sul valore dell'eredità culturale per la società (Faro 2005), nel pieno delle conseguenze della pandemia, di fronte a un cambiamento di paradigma che già mostra i suoi effetti in campo sociale, economico e culturale, possono i musei essere la spina dorsale di una riprogettazione che metta al centro le persone, le comunità di eredità, ponendosi come obiettivo non un ritorno allo *status quo*, ma un salto metodologico e operativo vissuto all'interno di una rete di luoghi, persone e istituzioni? Utilizzando la Convenzione di Faro come un sestante nella notte, orientandosi avendo come punti di riferimento i professionisti museali, la scuola e gli interlocutori del territorio, insieme alla collettività, il saggio si propone di suggerire possibili strategie che scavalchino la provvisorietà di una fase 3 per pensare a una fase 4 del mondo della cultura.

Fifteen years after the Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro 2005), in the middle of the Covid-19 pandemic consequences, our community is facing a paradigm shift, whose far-reaching implications are already evident in the social, economical and cultural fields. In this context, might museums be the backbone in the planning of a redesign which puts people and the heritage community at its very core, with the aim of

* Giovanna Brambilla, Responsabile Servizi Educativi, Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo, Via San Tomaso 53, 24121, Bergamo, e-mail: giovanna.brambilla@gamec.it.

a methodological leap, avoiding the target of a throwback? May this be possible inside a network among places, people and institutions? Considering the Faro Convention as a sextant into the night, imagining the museum workers, schools and communities representatives as our cardinal points, this essay seeks to suggest some potential strategies that could overcome the so-called phase 3 to plan phase 4 of the cultural word.

La scena di *Blade Runner 2049* in cui, dietro il bancone da bar di Deckard, si vede il *Tondo Doni* di Michelangelo (Fig. 1), mi è affiorata alla mente quando ha iniziato a circolare la decisione, presa dall'Association of Art Museum Directors (AAMD), di ammettere, in questa situazione straordinaria, la dismissione di parte delle collezioni permanenti a favore dell'occupazione dei professionisti museali, notizia che faceva da controcanto a quelle, drammaticamente reali, della chiusura dei settori di *Education* di molti musei, sino a data da destinarsi, e del licenziamento di numerosi *museum workers*.

Così, in questo scenario incerto, unire film e cronaca aiuta a ricordare che la relazione tra collettività e patrimonio culturale è sempre stata teatro di corsi e ricorsi, conflitti e amnistie, esclusioni, se non distruzioni, e inclusioni¹. Sono questioni ben note, ma *Blade Runner 2049* ci mette, con la velocità di intuizione che il cinema possiede, davanti alla consapevolezza che nulla è dato per acquisito, che il passaggio delle opere dai musei alle collezioni private non è fantascienza, e che la stessa dismissione dei musei, se questi non sapranno ricostruirsi un'identità, potrebbe essere un'ipotesi non improbabile, a partire soprattutto da quelle piccole istituzioni che spesso sono a presidio di un territorio, ma non hanno la forza economica per sopravvivere a una tempesta perfetta come quella della recente pandemia.

Dunque siamo come i marinai di Lewis Carroll nel suo poemetto *The haunting of the Snark*², in cui il capitano dota la ciurma di una mappa vuota, senza punti di riferimento, priva dei Poli, dei Tropici e dei Meridiani, «a map they could understand», che sostituiva a nomi astratti la concretezza della distesa oceanica (Fig. 2). La nostra mappa è la *Convenzione di Faro*, la cui ratifica è ad oggi ancora oggetto di dibattito parlamentare, a riprova che parlare di cultura è fare politica. Stilata nel 2005, anni non sospetti, quando il crollo della Lehman Brother non aveva ancora messo a nudo la fragilità del sistema economico globale e l'interdipendenza tra i Paesi, raccontava un'idea di patrimonio culturale ma ora, a distanza di quindici anni, si rivela nella lucidità del pensiero che stava alle sue origini, e può essere un sestante nella notte, era un desiderio, diventa strategia³. Credo che il futuro si debba affrontare più attraverso una *tabula rasa*, evitando di pensare ad aggiustamenti in corso

¹ Per una ricognizione, sintetica ma molto chiara nei suoi punti essenziali, delle vicende legate alla definizione del patrimonio culturale, rimando a Del Pozzolo 2018, pp. 11-34.

² Carroll 2012, pp. 28-30, mappa a p. 29.

³ Sulla Convenzione si veda Feliciati 2016.

d'opera ma assumendo l'onere e il coraggio – l'onore non so, lo dirà la storia – di affrontare un nuovo paradigma, oltre il secolo breve, oltre il postmoderno. Alessandro Baricco⁴ aveva scritto due anni fa «Ci si sentiva migliori ogni volta che si riusciva a difendere qualcosa e a evitare che il vento del tempo lo portasse via. Dall'obbligo del futuro, i più si sentivano legittimamente sollevati: c'era l'urgenza di salvare il passato». Ecco, queste sono le secche da evitare, foriere di un naufragio sicuro.

Dovremmo partire, in Italia, sentendoci Europa, ragionando già come parte di una rete e non come battitori liberi, e trovare il futuro nell'idea di «mettere la persona e i valori umani al centro di un'idea ampliata e interdisciplinare di eredità culturale»⁵, pensando a uno sviluppo sostenibile, e alla «qualità della vita, in una società in costante evoluzione»⁶. Abbiamo necessità di una politica di valorizzazione organica, di un raccordo e un dialogo fattivo con un Ministero che individui una serie di interlocutori strategici, per una progettazione di ampio respiro, nella rete capillare delle istituzioni museali del Paese, nelle relazioni intrecciate a fatica, nel tempo, con le comunità, nelle elevate professionalità degli addetti ai lavori, mettendosi in ascolto e facendo tesoro di pratiche di qualità che possono essere rampe di lancio condivisibili da musei affini. L'obiettivo non è tornare identici a prima, con il rischio di essere, a seguito di questa pandemia, luoghi dove si renderà visibile la variegata casistica delle disparità sociali e delle diverse reali possibilità d'accesso alla cultura, che il nostro Paese non ha ancora risolto, e che i musei possono, mettendosi in gioco, contribuire a sanare. Se la *Convenzione di Faro* sottolinea la responsabilità individuale e collettiva verso l'eredità culturale, ribaltando l'ottica emerge la responsabilità dell'eredità culturale verso gli individui e la collettività, che ne fa la spina dorsale del cambiamento.

Quali, dunque, le direzioni da prendere per ridisegnare il futuro? Si potrebbero sintetizzare tre ambiti: i professionisti, le istituzioni museali in relazione con la scuola e le università, la collettività. Non inserisco il turismo, certo un importante punto d'attenzione, convinta che delegare ora, anche in parte, al turismo, e alle risorse che può convogliare nel nostro Paese, la riscrittura della fruizione e dell'uso sostenibile dell'eredità culturale sarebbe prematuro.

⁴ Baricco 2018, p. 8.

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

⁶ Ivi, art. 1.

1. *I professionisti museali e non solo*

Al cuore del dibattito che gravita intorno ai musei in apparenza ci sono sempre gli oggetti e gli edifici, ma ogni volta che si parla di tutela, fruizione, valorizzazione, dietro questi nomi astratti si muovono persone competenti e appassionate, in costante contatto con la società che cambia, con i suoi disagi ma anche le sue inesauste risorse. Sto parlando quindi non solo dei direttori, portatori di una visione che diventa identitaria per il museo, ma soprattutto di conservatori e curatori, educatori museali, responsabili della comunicazione, di tutti coloro che in qualche modo si interfacciano con il pubblico e interagiscono con esso attraverso le proprie scelte. Si tratta di persone che hanno una formazione alta, anni di studi e di esperienze, che non si sono chiusi nella torre d'avorio del loro sapere. Sono "persone da museo", fedeli non a una direzione, che per il corso naturale delle istituzioni cambia periodicamente, ma a un valore, non agli interessi personali, ma all'idea radicata che il museo sia un organismo vivo e pulsante, capace di modificarsi nel tempo, che fa della memoria un motore generativo di consapevolezza, spirito critico, costruzione della persona, attivatore di cittadinanza partecipata. Sono la prima vertebra della spina dorsale della comunità di eredità, traghettatori dei beni culturali verso il futuro e non sacerdoti dell'arte, detentori in esclusiva del capitale culturale. In una società in cui i musei non hanno più la forma di templi, anche se non hanno ancora perso il vizio d'origine di una silenziosa esclusione, che ne erode spesso gli intenti, i *museum workers* sanno spesso agire come tessitori di legami con le realtà dialoganti della collettività, andando a formare la massa critica da cui partire per innescare un processo di ricostruzione.

Si tratta di professioni dalle retribuzioni spesso inadeguate, se confrontate con la preparazione richiesta per accedere a certi incarichi, ma si potrebbe spiegare questa scelta proprio in un'ottica che considera "compenso" il presunto prestigio derivato dall'affidamento di un incarico, che adotta la metafora della vocazione quando allude al lavoro nei beni culturali, veicolando l'accettazione di una ineludibile corrispondenza tra il percorso di studi, peraltro collegato a una delle grandi potenzialità di sviluppo del Paese, e un futuro di sicura incertezza sul fronte economico. Eppure è da qui che bisogna partire, investendo in questi professionisti, individuando una piattaforma di riferimento per i compensi che non faccia di alcune istituzioni la Mecca delle speranze e di altre la Cenerentola della famiglia, ma tenga conto dell'alta qualità della loro formazione assimilando, in questo orizzonte di riflessione, il pubblico e il privato, a partire dalle categorie meno tutelate.

Se, quindi, un'importante revisione dello statuto economico dei professionisti museali dovrebbe essere il primo pensiero di chi desidera investire in un'accelerata in qualità di queste istituzioni, acquisendo nelle proprie corde il motore della motivazione come decisivo per supportare le attuali sfidanti istanze di cambiamento, un secondo punto dovrebbe partire dalla costituzione

di una rete, che sia anche un sistema di qualifica e accreditamento⁷, per un piano organico di formazione comune a tutte le regioni, sia per settori di professioni, sia per macro temi, in modo da riallineare tutti allo stesso nastro di partenza. L'idea pedagogica di Don Milani – “Non c'è nulla che sia più ingiusto quanto far parti uguali fra disuguali” – aiuta a capire che porsi obiettivi non di ricostruzione – perché qui non si vuole rifare ciò che era prima – ma di costruzione, invenzione e visione è possibile solo se riesce a viaggiare su una matrice condivisa, ovviamente innestata poi nelle specificità di ognuno, ma dove un aggiornamento di altissimo profilo sulle competenze, necessario nel dibattito sul mondo a venire, non possa essere ignorato.

L'immagine di questa convinzione è l'opera *Public Figures*, con cui l'artista coreano Do-Ho Suh⁸ si interroga sulla funzione delle statue che celebrano persone illustri: un grande piedistallo rettangolare, di forma classica, invece di dare visibilità a un individuo, viene sostenuto da migliaia di minuscole figure, donne e uomini, dall'identità ignota (Figg. 3,4). L'importanza dell'azione del singolo a beneficio della collettività viene rovesciata: è il cittadino comune che sostiene le istanze etiche e culturali, è la comunità di eredità, «un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale e che ne desidera, nel quadro di un'azione *pubblica, sostenerli e trasmetterli* alle generazioni future»⁹. Valorizzazione, aggiornamento, e coinvolgimento in un possibile progetto generativo di una nuova visione: gli astronauti vengono preparati al lancio nello spazio, facciamo lo stesso con i museonauti, con «attività multilaterali, transfrontaliere»¹⁰: credo che ne valga la pena.

2. *Le istituzioni museali, la scuola e le università*

Niente nella definizione ICOM dei musei parla di guadagno, ma tutto evoca il “servizio”: i musei sono luoghi che servono, il che potrebbe essere letto sia nel senso della loro identità sia nel senso, più specifico, del fornire un servizio, quello dello sviluppo della società, unito a quello della cura e dello studio delle proprie collezioni pensando anche alle generazioni future, con un cordone ombelicale strettissimo tra eredità culturale, ambiente e sostenibilità. La pianificazione dell'uso del territorio, la responsabilità condivisa dei luoghi di vita, le strategie che legano ambiente e cultura¹¹ sono al centro dello struggente video *Breaking News: The Flooding Of The Louvre* dell'artista georgiana Tezi

⁷ *Convenzione quadro* 2005, art. 9, lettera e.

⁸ 1962, Corea del Sud.

⁹ *Convenzione di Faro*, art. 2, lettera b.

¹⁰ Ivi, art. 17, b «e sviluppando reti per la cooperazione regionale dal fine di attuare queste strategie».

¹¹ Ivi, art. 8.

Gabunia, in cui la spettacolarizzazione della catastrofe assume i contorni di un realismo profetico e minaccioso (Fig. 5).

Con questo sfondo, ma con tanta energia ed entusiasmo, perché i musei hanno, solitamente, una regola d'ingaggio che li mette sempre in prima fila quando la storia impone dei rapidi cambi di paradigma, pensare a una fase 4 significa essere lucidi, gettare il cuore ma soprattutto la testa oltre l'ostacolo. Mai come in questi mesi i musei, i loro professionisti, la Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali, hanno profuso i loro sforzi per tracciare dei perimetri di senso, per interrogarsi sugli obiettivi, svolgendo un lavoro preliminare di riflessione e dibattito necessario e incredibilmente utile per tutti i possibili attori di questo processo. È stato come se il vincolo della comunicazione online avesse finalmente risvegliato – per dirla alla Oliver Sacks – molti dal torpore paralizzante del *lockdown*. Così, tra marzo e maggio, *webinars*, presentazioni di libri, convegni, la giornata di studi di ICOM, tutti seguitissimi, hanno affrontato i temi più disparati; digitale, didascalie, inclusione, allestimenti, intercultura: tutto è finito nel mirino di riflessioni di alta qualità. Adesso però si riapre. Si sfida la pervasività della pandemia, rispettando con scrupolo le norme, si ripristina l'accesso ai beni culturali, ma la fase 4 non è questa. Va cercata altrove, in una progettazione *in fieri*, che deve essere coraggiosa ma sostenibile, partendo dalle istanze stringenti per arrivare ai *desiderata* che da almeno un secolo abitano i musei.

L'anello debole della catena culturale italiana è da anni la scuola, indipendentemente dal *lockdown*. Quando la didattica a distanza, nome sotto cui è celata, per la scuola dell'infanzia e la scuola primaria, una sostanziale sospensione dell'insegnamento, ha interrotto quei meccanismi relazionali e di valorizzazione sensoriale, attuabili solo in presenza, che costituiscono spesso la condizione naturale e necessaria dell'apprendimento. Non si è potuto intercettare le difficoltà degli alunni più fragili né tenere viva l'attenzione di tutti, e non solo di quegli "Ernesto Derossi", per De Amicis i più bravi della classe. Ora la scuola si trova tra le macerie, non macerie fisiche, ma logistiche, perché le nuove norme rendono impossibile, per molti istituti, una coincidenza tra numero degli alunni e capienza delle classi. Non è questa la sede per affrontare il calo di qualità di un insegnamento in classi di trenta ragazzi o bambini, si consideri il semplice dato di fatto di una scuola che non ha spazi. Lo si sommi a tutte le problematiche derivate dall'evoluzione storica del sistema scolastico nel nostro Paese, che hanno sempre inciso sul percorso dell'apprendimento lungo tre binari: l'estrema valorizzazione dei licei, la squalificazione dei percorsi professionali – che in molti altri paesi dell'Unione Europea sono, insieme agli Istituti Tecnici, lo scheletro portante del progresso – la bassa presenza, in percentuale, del *learning by doing*, ovvero di quell'apprendimento basato sul confronto diretto con la realtà nelle sue sfaccettature. Poco usati i laboratori, sporadiche le uscite sul territorio, privilegiata una didattica frontale che, con le nuove generazioni, manca spesso non solo di *appeal* ma di possibilità di competere con altri stimoli.

Infine, ma non per questo meno rilevante, nelle scuole secondarie di secondo grado il punto d'approdo degli studi sono gli anni '50 con la fine della Seconda guerra mondiale. Dopo nulla, nulla come storia, come letteratura e arte, fatte, come sempre, le dovute eccezioni. *Millennials* e *Zoomers* hanno un'amnesia formativa di settant'anni, un *gap* che molti colmano da soli, ma conoscere alla precisione le tecniche di costruzione muraria dei romani, così come le vicende della guerra di successione polacca, non può supplire alle lacune derivanti dalla mancanza di un inquadramento storico della dissoluzione dell'URSS, di Beuys e di Weiwei, del crollo dell'economia mondiale per lo scandalo dei mutui *subprime*, della trattativa Stato-mafia... separando, anche nella percezione del valore, eredità culturale e cultura viva.

Ora, qui, come i musei possono porsi, non solo come risposta a questa situazione, in parte preesistente e in parte contingente, ma anche come vettori di una nuova concezione del futuro? Entrando come un cavallo di Troia, ma con intenti pacifici, nella scuola. Gli istituti scolastici ora hanno due necessità: luoghi dove fare lezioni e opportunità di attività in presenza. I musei, da sempre hanno una priorità, insita nella loro funzione, presente in modo a volte frustrante nelle loro corde: riuscire ad essere considerati dalla scuola come interlocutore indispensabile a una pratica di apprendimento efficace, diventare palestra esperienziale. La visita al museo non deve essere una cosa da farsi almeno una volta nella vita, come nel pensiero dei protagonisti *borderline* dell'*Assommoir* di Zola¹², ma una pratica da ripetersi, in maniera diffusa, riconoscendo nell'offerta dei musei – di tutti i musei – dei vettori invidiabili e efficaci di trasmissione della cultura.

Ecco che questi luoghi potrebbero ripensarsi come aule “fuori sede”¹³, ridisegnare gli allestimenti per garantire ospitalità e possibilità di interazione delle classi, non senza, però, una chiara definizione di strumenti e obiettivi. Fare del museo uno spazio utilizzabile senza nessuna preparazione o accorgimento, un Airbnb o un Booking della frequentazione scolastica sarebbe un errore irreparabile. I musei, l'arte, le scienze, la cultura materiale e immateriale, non sono contenuti neutrali, e non possono permettersi – in questo momento cruciale – di essere vissuti come indifferenti alla messa in atto di lezioni. *Au contraire*, sta ai musei promuovere progettazioni condivise e creare delle proposte su più livelli, per indirizzi, saperi e competenze, in modo che i propri spazi possano essere utilizzabili in una variegata declinazione di contenuti, mettendo sempre al centro l'identità specifica del proprio edificio e delle proprie collezioni.

¹² Zola 1879, pp. 128-129; Monsieur Madinier, proponendo la visita al Louvre a un corteo nuziale, afferma: «Vi sono antichità, immagini, quadri, un mucchio di cose. Gli è molto istruttivo... Può darsi che voi non conosciate questa roba. Oh! è da vedere, almeno una volta».

¹³ Questa è la scelta progettuale attualmente seguita dalla GAMeC di Bergamo, in piena consonanza tra il suo direttore, Lorenzo Giusti, e i Servizi Educativi, di cui chi scrive è responsabile.

Scuola, museo e territorio, non è forse un mantra che ci ripetiamo dalla fine degli anni '70? Che si è incarnato in alcune realtà e in alcuni progetti di eccellenza ma rimane una pratica poco diffusa in modo organico, istituzionale, prendendo piede proprio dove *stakeholders*, professionisti museali e insegnanti motivati davano vita a una progettazione partecipata? Adesso, però, “scuolamuseoterritorio”, sciorinato come una cantilena tibetana, è una triade ineludibile, non è più un’opzione. La scuola ha bisogno del museo, e il museo ha un disperato bisogno che la scuola riconosca la sua capacità di intervenire in processi di apprendimento non formale, con competenze perfezionate nel tempo. Ai musei quindi sta una scelta cruciale: rinunciare, se possibile, a uno spazio espositivo, e farne un’aula, o attivare operazioni analoghe di creazione di ambienti adatti, a disposizione delle scuole di ogni ordine e grado, senza distinzioni. Rivedere i propri orari in relazione al rinnovato dialogo con il territorio, trasformarsi in scuola nel giorno di chiusura, ospitare classi tutte le mattine. Contemporaneamente, dove ciò non è stato fatto – ma la maggior parte dei musei non ha nulla da farsi insegnare su questo fronte – mettere a sistema le proposte intrecciandole in modo chiaro e immediato al curriculum scolastico, cercando però anche di spingere lo sguardo oltre le interpretazioni convenzionali del patrimonio culturale. Un museo archeologico può diventare luogo di approfondimento del mondo antico, ma parlare anche con competenza di iconoclastia, culti, migrazioni e colonialismo, una cinquecentina con tracce di autocensura¹⁴ può essere fulcro di una lezione di diritto sulla libertà di stampa o innescare dibattiti nel Giorno della Memoria, il magico Museo Guatelli può accendere riflessioni su materiali, usi e costumi, storia e memoria, e così «incoraggiare la ricerca interdisciplinare sull’eredità culturale, sulle comunità di eredità, sull’ambiente e sulle loro interrelazioni»¹⁵. Ne nasceranno proposte in cui la scuola può avvalersi del supporto dello staff del museo, per poi proseguire in loco, in spazi a propria disposizione, un momento di rielaborazione, oppure predisporre per il corpo docente momenti di formazione e supporti, digitali o cartacei, per rendere possibile alla scuola l’autogestione del capitale culturale, tutto questo all’insegna della capacità di pensare ai musei come alla *Biblioteca di Babele* di Borges, che contiene tutti i libri possibili, il sapere che c’è e quello che verrà.

Se nell’anno scolastico 2020-2021 questa pratica prenderà piede potrebbe inaugurare un *new deal*, una pratica imprescindibile nella configurazione della valorizzazione del patrimonio culturale ma anche delle metodologie di apprendimento. Tutto ciò però, in un’ottica di ampio respiro, necessita di un ulteriore passo, forse il più difficile, quello che rischia di incontrare maggiori resistenze, scontare le difficoltà strutturali, la fragilità di politiche istituzionali a livello locale, o le gelosie di lunga data, da cui i musei non vanno esenti.

¹⁴ Il riferimento è all’esposizione del MAST di Castel Goffredo.

¹⁵ *Convenzione di Faro*, art. 13, c.

Si tratta di non muoversi come cani sciolti, considerando le scuole come un feudo da spartirsi, accaparrandosi competenze che sarebbero coltivate e meglio approfondite in altri musei, ma di valorizzare la propria specificità e di promuovere una rete con le altre realtà del territorio, collegando eredità culturale e formazione professionale¹⁶.

Questa idea potrebbe essere perseguita con l'elaborazione di una dichiarazione d'intenti, di una matrice che consenta alle scuole di capire dove trovare un'incubatrice e un terreno fertile per sviluppare determinati temi e contenuti, funzionale non solo a mettere in campo nuove possibilità di apprendimento e di esplorazione di luoghi e musei, ma anche interiorizzare e fare proprio, sul tempo lungo degli anni a venire, un approccio diverso, articolato nel tempo, che faccia entrare in pianta stabile i musei nelle progettazioni d'istituto, li renda parte integrante di un curriculum scolastico, del sentito e dell'esperito di intere classi, insegnanti e dirigenti scolastici. E da lì andare solo avanti, cercando con grande determinazione una collaborazione di alta qualità anche con l'università, invocando la sua terza missione, ospitando a cadenza negli spazi del museo i docenti degli atenei – *in primis* locali, ma anche di altre città – con delle *lectio* specifiche, a beneficio della collettività, non solo degli studenti, e del mondo della scuola, ma anche degli adulti in formazione. Inutile dire che questa nuova politica non può basarsi solo sulla buona volontà delle istituzioni, ma dovrebbe trovare un riconoscimento, e anche un impulso economico, da una consonanza virtuosa tra MIUR e MIBAC: i nuovi protocolli di apertura dei musei gravano in modo pesante sui loro bilanci – maggiori le spese, minori gli ingressi – non tutte le realtà hanno dotazioni tali da accogliere con dignità delle classi: aprire in modo strutturato e costante i musei ad alti numeri, anche se con una calendarizzazione articolata, è un impegno che meriterebbe un'attenzione da parte del Governo, che troverebbe in questo partenariato un'alleanza preziosa nel dare risposta alle difficoltà strutturali attraverso investimenti di qualità per il futuro.

3. *La collettività*

Ci sono altri attori, decisivi, interlocutori del mondo dei beni culturali, che spesso ne attivano la progettualità: sto parlando di registi e di compagnie teatrali, di mediatori umanistici, di referenti di comunità che lavorano con situazioni di fragilità, di direttori di case circondariali. Sono individui appassionati, che hanno visto nell'eredità culturale e nel museo dei referenti insostituibili per dare il via a percorsi inediti, che nel tempo si sono stabilizzati, queste persone, che spesso sono l'eccezione e non la regola, proprio in quanto eccezione vanno

¹⁶ Ivi, art. 13, d.

intercettate, assunte come riferimenti. I professionisti dei musei e i portavoce di istituzioni e associazioni sono diventati una realtà capace di uno scambio generativo, ineludibile per un percorso di ridefinizione che vede come terzo polo della riflessione la collettività, perché i musei devono rendere conto del proprio operato – culturale e sociale – secondo il parametro dell'*accountability*. A questi luoghi, pensati al servizio della società e del suo sviluppo, si chiede di contribuire al bene comune, guardando oltre agli *habitué* dei *vernissage*, oltre il mondo della scuola, ma pensando a tutti: ai non pubblici, agli esclusi. Finanziato, in tutto o in parte, con fondi pubblici, il museo deve restituire con il proprio agito questo investimento: non è un'istanza aleatoria, ma è un *must* insisto nella ragione della sua stessa esistenza, perché ha una parte non marginale in un tempo che vede un progressivo isolamento delle persone e un contesto sociale in cui le connessioni funzionali si sono sostituite alle relazioni minando alle basi il concetto di cittadinanza e responsabilità comune¹⁷. Lavorare sul capitale culturale del Paese, invece, significa costruire strumenti per non cadere nelle trappole di chi fomenta contrapposizioni identitarie, senza accorciare le distanze tra generazioni, memorie e provenienze.

Da una parte, quindi, sarà necessario ridisegnare la relazione con il pubblico abituale: a giugno i visitatori che, senza sentirsi protagonisti di un allevamento intensivo, si sono trovati a percorrere sale in cui respirare e muoversi con agio, ci fanno capire quanto alcuni cambiamenti nelle modalità di accesso, che hanno messo a dura prova i musei, siano in realtà stati vissuti come un salto qualitativo da cui non sarà facile tornare indietro. Certo, servono i grandi numeri per sostenere i musei, certo, in molti percorsi espositivi non ci sono sedute davanti ai capolavori, perché favorire un transito ininterrotto dei pellegrini dell'arte fa staccare più biglietti. Forse, però, la questione andrebbe ripensata: se l'afflusso va normativamente calmierato, come gestirlo, anche in relazione a una differente gestione economica? Si ritiene giusto ridisegnare la fruizione nei musei come qualcosa di pausato o è solo una sorta di conveniente ipocrisia quella che vede invocare a gran voce l'importanza dell'osservazione lenta, in presenza, davanti alle opere, ma che poi, messa alla prova, incoraggia la rapida occhiata con la spunta «ce l'ho»? Da un lato la valorizzazione di molte realtà di piccole dimensioni potrebbe aiutare a ripensare la fruizione dei territori, restituendo dignità e importanza ai quartieri, ai commercianti e anche agli abitanti che li vivono nella loro quotidianità. Dall'altro lato, forse, sarebbe importante fare una pausa nella costruzione di grandi mostre, e dare priorità ad educare la collettività all'importanza del museo, dei luoghi che possono essere rivisitati e valorizzati in modo sempre diverso, per creare uno

¹⁷ Utile un riferimento al britannico “Ministero della Solitudine”, dove al capitolo 7. ANNEX: Loneliness Strategy Commitments, punto 47, si parla della relazione tra cultura e salute. <<https://www.gov.uk/government/publications/loneliness-annual-report-the-first-year/loneliness-annual-report-january-2020--2>>, 04.09.2020. Sul tema Bauman 2010.

“zoccolo duro” nel Paese, che acquisisca la consapevolezza dell’importanza del proprio patrimonio culturale. Intendo con grandi mostre quelle operazioni che spogliano i musei dei loro quadri più importanti, che non costituiscono occasioni di studio o valorizzazione, ma solo operazioni da cassetta, incoraggiando non una fruizione ma un consumo.

La collettività sono anche gli altri da noi, coloro che non si annoverano tra i frequentatori di museo: migranti, persone con disabilità o fragilità – psichica, o sociale ed economica – adulti, ragazze e ragazzi tagliati fuori, nel proprio processo formativo e nella propria storia personale, dall’incontro con il museo. Si sente parlare di politiche di inclusione ma mai come ora bisogna pensare a dare priorità all’ascolto, sia con l’aiuto delle strategie funzionali dell’*audience development*, sia con la conoscenza diretta del proprio territorio. Recepire le necessità e costruire le risposte. Nel museo dove lavoro, la GAMeC, che si trova a Bergamo, una città in cui per più di un mese ci si è sentiti necropoli, le azioni messe in campo si sono prese cura delle relazioni prima ancora che delle opere, perché sono le prime a dare un senso alle seconde. Azioni di supporto alle scuole e alle famiglie, una radio che entrava nelle case, conferenze online nella Casa Circondariale, ma anche laboratori di gestione del dolore e memoria generativa¹⁸ sottolineano quanto il museo sia luogo di memoria ed espressione sincera della collettività.

Ascoltare le necessità significa anche andare a cercare, con *outreach projects*, i referenti delle situazioni di esclusione, comunità, centri diurni, centri di accoglienza, cooperative, proponendo il museo, più che come luogo di inclusione, come possibile soglia che apre a una interazione, punto di partenza vincolante per una partecipazione, che poi potrà portare, col tempo, a un’inclusione desiderata e a un protagonismo culturale. Anche in questo caso il più grande ostacolo è quello innescato dalla percezione di una sorta di esclusiva sulle proprie collezioni, uno *jus primae noctis*, generato dalle migliori intenzioni di indirizzare nella maniera corretta le persone al dialogo con il patrimonio culturale esposto. Forse, nel riconoscimento di ottime professionalità anche nello spazio che sta fuori dal museo, si potranno supportare e valorizzare la fruizione, la visita e le attività di gruppi che desiderano procedere in autonomia, che possono difettare dei fondi necessari per appoggiarsi al museo, o che invece vorrebbero collocarlo in un ragionato percorso di apprendimento e formazione. Fare sapere alle comunità che lavorano con la disabilità che il museo è aperto e le considera ospiti speciali, invitare le scuole di italiano per stranieri a fare lezione nei propri spazi, usando le collezioni come veicolo e primo segno di accoglienza in nome della cultura, elaborare proposte di visita autonoma per genitori single, spesso in situazione di difficoltà economica, intercettare i gusti di

¹⁸ Laboratori gratuiti in cui persone toccate dalla morte durante il Covid-19 si incontrano in un percorso gestito dai mediatori umanistici e da un’educatrice museale e artista.

adolescenti, giovani, universitari e universitarie affrontando questioni politiche e di identità di genere...

Queste sono solo alcune delle ipotesi praticabili, per le quali il sostegno del pubblico e del privato potrebbe costituire un'importante risorsa iniziale a supporto di una nuova pianificazione; certamente la sostenibilità delle iniziative non è un termine da cui si può scantonare, ma nessuno chiede alle biblioteche la sostenibilità dell'acquisto di libri. A questo si aggiunga che se ci sono alcune fasce di pubblico – fidelizzato o potenziale – che possono affrontare il costo della partecipazione a iniziative culturali, ce ne sono altre per le quali questo costo è giocoforza il primo a essere tagliato nel frangente della difficoltà economica, che nei mesi a venire diventerà ancora più feroce. Le risposte dei musei rischiano di diventare, ora, da un lato proposte di accessibilità – fisica, linguistica, economica – dall'altro di approfondimento esclusivo, separando fragilità e benessere, diventando quindi da un lato luoghi che si aprono all'incontro con persone svantaggiate, ma allo stesso modo le circoscrivono in progetti ghettizzanti, impermeabili ai pubblici paganti. Se esistono dei bonus vacanze, perché non dare ai musei lo stesso valore di sollievo per la mente e per il corpo che può avere una spiaggia, evitando come sacrilega l'associazione tra cultura e benessere? Perché un ospite di un dormitorio o di una comunità può accedere solo a programmi di inclusione e non a una visita, a un laboratorio o a un corso di storia dell'arte?

Non è utile, forse iniziare a evitare la parola inclusione, che implica un'azione a senso unico dal museo verso particolari categorie di persone, per parlare di invito o interazione, occuparsi di eredità culturale non per i pubblici ma con i pubblici, costruendo una memoria collettiva e di comunità? Questo per mettere sul tavolo della riflessione, e dell'agenda politica istituzionale, per la fase 4, una verità che già preme alle porte: la pandemia ha aumentato le diseguaglianze sociali, ha messo in ginocchio la scuola, ha scavato fossati ancora più profondi tra povertà, sussistenza e agiatezza, e i musei, forti di una pregressa esperienza che li ha resi luoghi di promozione individuale, di riconoscimento del diritto alla fruizione dei beni culturali, possono essere a pieno titolo protagonisti di una politica socio culturale che ne faccia interlocutori privilegiati, condividendo con loro la grande responsabilità della visione di un futuro da scrivere a più mani, da costruire con impegno e senso civico.

Che il giardino del gigante si apra, e si assista a una nuova, incredibile fioritura.

Riferimenti bibliografici / References

- Baricco A. (2018), *The Game*, Torino: Einaudi.
- Bauman Z. (2010), *La società individualizzata. Come cambia la nostra esperienza*, Bologna: Il Mulino.
- Carroll L. (2012), *The haunting of the Snark*, London: Macmillan Publishers, 1876, trad. it *La cerca dello Squallo*, Firenze: Il Covile, 2012, n. 690.
- Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società (2005), Consiglio d'Europa – (CETS NO. 199), Faro, 27.X.2005.
- Del Pozzolo L. (2018), *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Feliciati P., a cura di (2016), *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia*, Atti del Convegno di studi in occasione del 5° anno della rivista (Macerata, 5-6 novembre 2015), «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», supplemento n. 5, <<https://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/1551>>, 08.09.2020.
- Zola E. (1879), *L'Assommoir (lo Scannatojo)*, Milano: Fratelli Treves.



Fig. 1. *Blade Runner 2049*, 2017, diretto da Denis Villeneuve

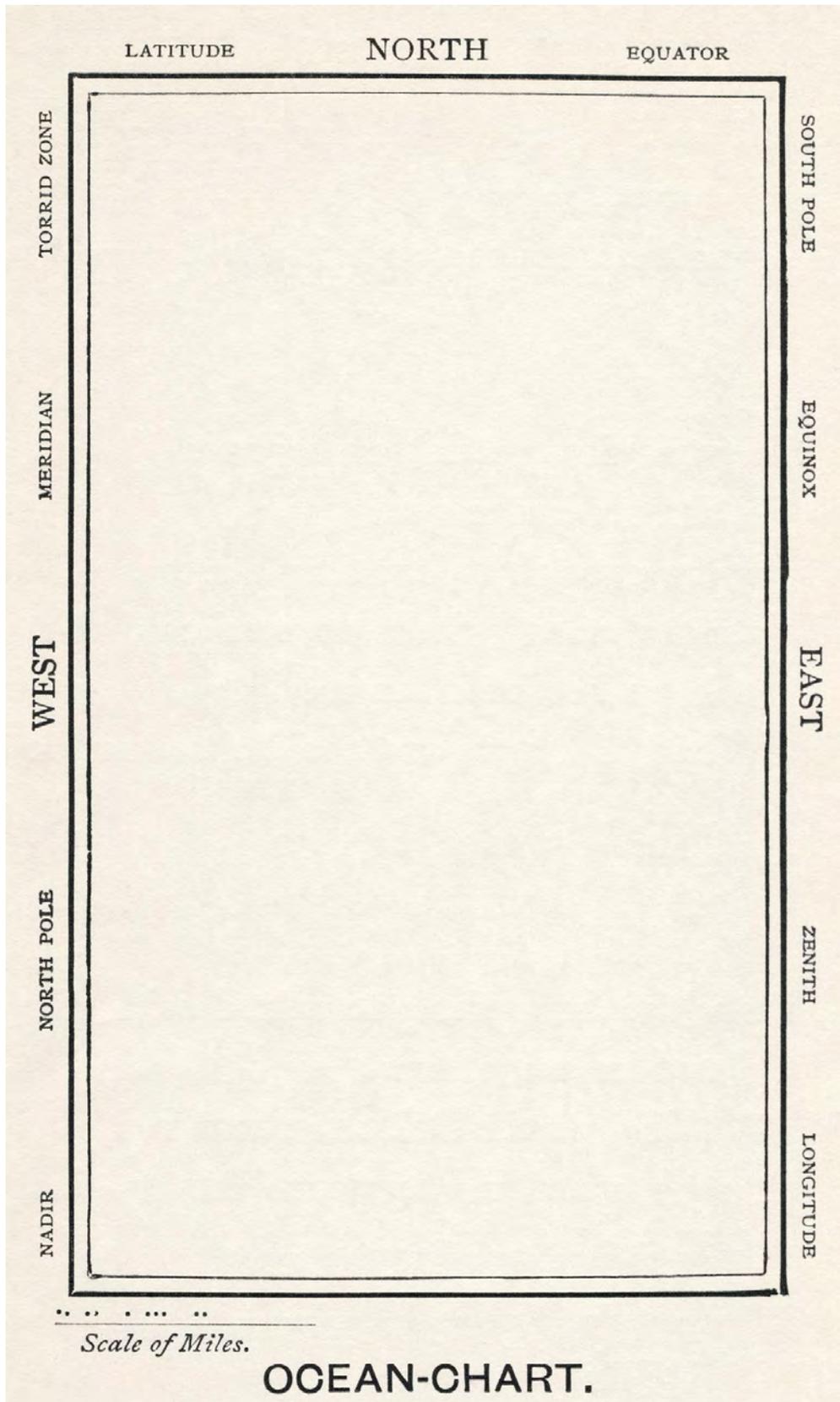


Fig. 2. *Ocean Chart*, non c'è alcuna documentazione che provi che la mappa sia opera di Henry Holiday o Joseph Swain, più plausibilmente è stata realizzata da un tipografo su indicazioni di Lewis Carroll



Fig. 3. Do-Ho Suh, *Public Figures*, 1999



Fig. 4. Do-Ho Suh, *Public Figures*, part., 1999



Fig. 5. Tezi Gabunia, *Breaking News: The Flooding of the Louvre*, 2018-2020

Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione

Anna Chiara Cimoli*

Abstract

Il seguente articolo si concentra sulle sfide della partecipazione culturale nel contesto definito dalla pandemia Covid-19. Mentre un rumore di fondo caratterizzato da un invito all'interazione digitale forzata e compulsiva ha accompagnato i mesi di blocco, facendo esprimere a molti un rinnovato ottimismo verso un interesse al patrimonio come forma di resistenza, l'impovertimento del settore sta gettando una nuova luce sulle possibilità di una sua effettiva capacità generativa e di un suo impatto sociale nel prossimo futuro. Tuttavia, in tempi confusi, è utile isolare alcune pratiche sostenibili e innovative e osservarle nel tempo, come fossimo in un laboratorio scientifico. L'articolo si concentra su due questioni relative al concetto di "partecipazione" e le articola attraverso una selezione di recenti casi di studio afferenti all'ambito museale: il ruolo dei musei come specchi in tempi di crisi e il loro capacità di "rapid response", e le comunità interpretative del patrimonio come mezzo per rafforzare il tessuto sociale e culturale attraverso un approccio intergenerazionale. Sebbene l'attenzione sia rivolta al contesto italiano, vengono descritte anche alcune esperienze internazionali come potenziali fonti di ispirazione in termini di strategia e metodo.

* Anna Chiara Cimoli, progettista culturale per ABCittà-Area Musei e Società; docente a contratto di Storia Sociale dell'Arte, Università degli Studi di Milano, via Noto 8, 20141 Milano, e-mail: anna.cimoli@unimi.it.

Grazie a Maria Chiara Ciaccheri e a Maria Elena Colombo per aver riletto il testo e per i preziosi consigli.

The following article focuses on the challenges of cultural participation within the context defined by the Covid-19 pandemic. While a background noise characterized by a sort of forced, compulsive digital interaction has been accompanying the months of *lockdown*, making many express a renewed optimism towards the massive interest in heritage as a form of resistance, the impoverishment of the sector is casting new light on the possibilities of its agency and social impact in the next future. Still, in confused times it is paramount to isolate a few sustainable and innovative practices and to observe them throughout time, much as in a scientific lab. The article concentrates on two issues pertaining to the umbrella-concept of “participation”, and articulates each of them through a selection of recent case-studies from within the museum field: the role and agency of museums as mirrors in times of crisis and their capability of a “rapid response”, and heritage interpretation communities as a means for strengthening the social and cultural tissue through an intergenerational approach. While the focus is on the Italian context, a few international experiences are also described as potential sources of inspiration in terms of strategy and methodology.

Il seguente articolo prova a riflettere sulle trasformazioni del concetto di partecipazione in ambito museale in un contesto drammatico e pieno di incognite come quello attuale, cercando di isolare alcuni modelli e approcci che presentano caratteri di sostenibilità, visione prospettica e misurabilità sul medio-lungo periodo. Mi concentrerò in particolare su due aspetti che ho trovato relativamente nuovi rispetto al contesto italiano e particolarmente generativi: la dinamica di *rapid response* e la possibilità di creare reti interpretative intergenerazionali. Da *practitioner*, per entrambe questi ambiti presenterò alcune esperienze sia internazionali che italiane che appaiono oggi particolarmente fruttuose in termini di effettivo impatto sociale; alcune di esse riguardano progetti a cui ho partecipato in prima persona. Un breve ma, credo, importante appunto a margine: data l’eccezionalità della situazione penso, in coscienza, che sia necessario un approccio dubitativo e aperto, in sintesi umile, che si proponga di osservare e ascoltare prima di prendere posizione in modo netto, sapendo che i processi culturali richiedono tempi lunghi (di gestazione, disseminazione, valutazione) e che la fretta non si addice alla comprensione e alla metabolizzazione del cambiamento.

Nei mesi del *lockdown*, un fuoco di fila di iniziative hanno messo in luce la vitalità del panorama italiano nell’ambito delle arti contemporanee visive e performative, della rigenerazione urbana, dell’innovazione culturale in senso lato. Oltre all’attività delle istituzioni, e mi riferisco in particolare a quelle museali, abbiamo assistito a seminari, streaming, progetti curatoriali online, mostre digitali proiettate sui muri, nascita di radio indipendenti, insomma una miriade di azioni che hanno invocato la “partecipazione” in quanto rito collettivo di lotta e sopravvivenza, affermazione della propria esistenza e volontà di far sentire la propria voce, anche se chiusi nelle quattro mura di una stanza¹.

¹ La proposta di una “Netflix della cultura”, lanciata dal Ministro Franceschini lo scorso aprile, lascia intendere un futuro neanche troppo breve in cui si potrà scegliere se portare fisicamente il

Bisogna ora chiedersi come rendere il nostro ruolo di mediatori e di facilitatori davvero efficace e coerente con le sue premesse scientifiche e metodologiche, coltivate, nonostante resistenze e scetticismi, grossomodo nell'arco degli ultimi vent'anni. Inutile negare che la domanda sul futuro della partecipazione in assenza di presenza fisica appare inquietante, se con partecipazione intendiamo l'interlocuzione attiva con i luoghi della cultura (la co-curatela di mostre, l'espletazione dell'attività educativa verso tutte le fasce di pubblico, la costruzione di interpretazioni e di significati condivisi). Proviamo dunque ad immaginare un futuro possibile e a indicare, tentativamente, alcune strade praticabili.

Costituisce uno sfondo fondamentale di questa esplorazione di pratiche il recente *Museums and Social Change. Challenging the Unhelpful Museum*, curato da Adele Chynoweth, Bernadette Lynch, Klaus Petersen e Sarah Smed. Il volume tocca alcuni nodi di metodo fondamentali, soprattutto quando mette in guardia dal paternalismo di una malintesa partecipazione che finisce per consolidare, più o meno consapevolmente, dinamiche di asimmetria di potere e letture sclerotizzate dei binomi centro-periferia, beneficiario-operatore, "vittima-salvatore". È l'ambiguità del concetto stesso di "inclusione", che ci auguriamo di vedere presto sparire dal vocabolario museale e sociale. Come scrive Bernadette Lynch, «il compito del museo non è quello di essere *di aiuto* – operando "per" o "al posto di", il che non è chiaramente *di alcun aiuto*. Si tratta piuttosto di creare le condizioni attraverso cui le persone possano aiutarsi da sole, costruendo le proprie capacità»².

proprio corpo nei luoghi della cultura oppure se seguire quello che accade al loro interno dal divano di casa: ma chi ne beneficerà? Le grandi istituzioni o anche gli operatori free-lance, gli educatori, coloro il cui lavoro "atipico" è stato più colpito dalla pandemia? La proposta è stata lanciata il 18 aprile 2020 nell'ambito della trasmissione *Aspettando le parole* su Rai3. Parte dell'intervento può essere letta qui: <<https://www.tribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/04/dare-vita-netfli-cultura-proposta-ministro-franceschini/>>, 06.08.2020.

² Bernadette Lynch, *Neither helpful nor unhelpful – a clear way forward the useful museum*, in Chynoweth *et al.* 2021, p. 3, trad. mia. Non mi occupo qui specificatamente di partecipazione attraverso gli strumenti del digitale, pur partendo dal presupposto che questi ultimi non costituiscono né una galassia semantica autonoma né un ambito professionale a sé ma che sono, per l'appunto, degli strumenti, e che dunque rappresentano una potente sfida e occasione. Come da anni suggerisce tenacemente Maria Elena Colombo, nei mesi del *lockdown* «si è appalesata la totale strumentale (quanto diffusa in ambito giornalistico) irrilevanza della contrapposizione on-line/fisico: è stato un unico ecosistema istituzionale, un unico organismo, che ha reagito alla chiusura dei musei (Colombo 2020, p. 223). Cfr. anche Mandarano 2019.

1. *Comunità?*

Negli ultimi mesi, una retorica giornalistica dalle evidenti motivazioni psicologiche è andata ripetendo il mantra della ricerca della “bellezza” come una panacea che, grazie alla tecnologia, avrebbe salvato, se non il mondo, almeno i pomeriggi di molti cittadini improvvisamente interessati a siti archeologici, musei e città d’arte.

Simmetricamente, agli operatori del settore è diventato sempre più chiaro che quella ridondanza avrebbe rischiato di appiattire e depotenziare la portata “politica” della tutela e valorizzazione del patrimonio, se non si fossero levate voci capaci di ribadire che la cultura non è una via di fuga, ma un reagente capace di evidenziare i nessi che tengono in piedi le società. L’etimo stesso delle parole “di-vertimento”, di “di-versivo”, rimanda a un concetto di allontanamento e di deviazione. La cultura intesa principalmente come *divertissement* – e può certamente essere anche quello, senza giudizio né snobismo – genera malintesi profondi e duraturi. L’attribuzione dei fondi alle istituzioni, l’indirizzo della ricerca scientifica (per esempio relativa alla curatela di mostre), la valutazione quantitativa dei luoghi di cultura (bigliettazione, etc.), il discorso politico in generale non devono essere orientati da questo malinteso, ma evitarlo con gli strumenti dell’educazione.

Alla luce del periodo trascorso e ancora in essere, è importante ribadire in ogni sede che la cultura della sanità pubblica, del vivere collettivo, della presa in carico delle fasce più fragili della popolazione da parte delle istituzioni ha lo stesso statuto di quella patrimoniale e artistica: è un’unica spina dorsale che attraversa la società e la regge, irradiandosi dagli ospedali alle RSA, dai musei alle scuole alle università e oltre. Scindere l’una cultura dall’altra significa perpetuare il colpevole malinteso di cui si è parlato sopra e abdicare a un fondamentale compito educativo e di governo.

Due saggi recenti hanno commentato, in modo forse involontario ma tempestivo, il periodo del *lockdown*, ancora una volta evidenziando il contributo fondamentale dell’antropologia per la comprensione delle dinamiche della cultura e delle forme di rappresentazione in cui si traduce. Parlo di *Classificare, separare, escludere. Razzismi e identità*, di Marco Aime, e di *Somiglianze. Una via per la convivenza*, di Francesco Remotti. Quali “comunità” (rigorosamente al plurale, sulle orme di Benedict Anderson)³ sono emerse in questa stagione? Quali configurazioni socio-economiche si sono evidenziate, reagendo al liquido di contrasto della pandemia? Quali solitudini?

Mentre gli anziani, anche di classe media o agiata, sono rimasti completamente isolati in assenza di parenti, si sono attivate reti di solidarietà soprattutto a livello dei condomini e dei quartieri popolari (ho seguito l’esperienza del centro sociale Scighera con la Brigata Lia, attive nel Municipio 9 di Milano per la

³ Anderson 1986.

distribuzione di spesa e medicinali alle persone sopra i 65 anni e ai senza dimora, contemplando la capillarità del servizio e la forza di una rete già consapevole dei bisogni e delle urgenze di quello specifico territorio).

La vera ricchezza è stata, in questo contesto, non tanto economica quanto relazionale: la possibilità di entrare in un programma di distribuzione ha voluto dire anche la certezza di visite regolari, la possibilità di un'interazione personale, insomma tutto quello che contrasta l'isolamento e l'invecchiamento che ne deriva.

Comunità al plurale, dunque: gli anziani del Municipio 9 e gli operatori (mediamente 30enni) della Brigata Lia costituiscono una comunità fluida e variegata, ma coesa. Al di là delle generazioni e del reddito, si è tessuta nei mesi una tela robusta, che varrebbe davvero la pena raccontare con gli strumenti della *public history* (quale museo del territorio potrebbe essere pronto ad accogliere questa pagina di storia locale?).

Conviene dunque ripensare alle categorie "solide" con cui i musei hanno spesso immaginato il proprio pubblico (o i propri "pubblici") e lanciare l'immaginazione oltre le segmentazioni per età, provenienza geografica etc. che ancora caratterizzano il pensiero museale, mostrando quanto siamo, più o meno inconsapevolmente, vittime di un'interpretazione appiattita e semplificatoria della società.

Remotti e Aime, da prospettive diverse ma con premesse sovrapponibili, forniscono una lettura della società europea, e italiana in particolare, da cui emerge come la perdita della coscienza dell'interconnessione fra tutto e fra tutti sia la precondizione per lo sfilacciamento sociale, la dismissione dell' "altro" in quanto fardello e non risorsa, la deresponsabilizzazione collettiva. Non c'è bisogno, in questa sede, di citare gli esiti tragici di questo atteggiamento su scala nazionale e mondiale: l'approccio negazionista dei presidenti di alcuni stati (in particolare USA e Brasile) rispetto alla pandemia parla da solo.

Ecco allora che, entro un discorso politico aggressivo e dettato da logiche economiche, le sfumature si perdono, le posizioni si polarizzano, le società si frammentano in macro-blocchi in crescente frizione fra loro, fino all'esplosione. La sovrapposizione temporale fra il Covid, la cui incidenza è altissima fra la popolazione nera degli Stati Uniti⁴, e le proteste seguite all'uccisione di George Floyd e di altri afrodiscendenti, ha messo in luce ancora una volta quanto alto sia il prezzo della discriminazione, e quanto i non-detti e i non-risolti possano pesare per molte generazioni, se non affrontati e "rappresentati".

⁴ I dati raccolti dall'APM Research Lab al 21 luglio 2020, e pubblicati nell'ambito del progetto *The Color of Coronavirus* (<<https://www.apmresearchlab.org/covid/deaths-by-race>>, 06.08.2020, in periodico aggiornamento) dicono che il numero di afroamericani morti di coronavirus negli USA è 2,3 volte superiore a quello dei bianchi e degli asiatici. Un'altra fonte indipendente e attendibile è il *COVID Tracking Project* promosso dal quotidiano «The Atlantic» con il Boston University Center for Antiracist Research (<<https://covidtracking.com/race>>, 06.08.2020).

Ecco il ruolo della cultura, e della cultura visiva in particolare⁵. Ecco, dunque, il ruolo dei musei: quando esploderà la rabbia dei discendenti degli africani colonizzati dagli italiani? Forse non prestissimo, si direbbe, visto che il dibattito sulla statua di Indro Montanelli ai giardini pubblici di Porta Venezia a Milano è stata appannaggio soprattutto degli italiani⁶. Ma prima o poi accadrà, se non ci lavoriamo⁷.

Separazioni o somiglianze, esclusione e inclusione, per tornare ai concetti-chiave dei saggi citati sopra: giacché quella identitaria è la questione centrale su cui si gioca il futuro delle nostre società. Come scrive Remotti, tuttavia (e lo conferma Aime con una lettura storica inoppugnabile) l'identità è una finzione, «un espediente ideologico per contrastare tutto ciò che può essere chiamato fluidità, instabilità, precarietà»⁸. È un trucco della mente – individuale e collettiva – per contrastare le proprie paure più profonde.

Mentre lo spettro della povertà, che avevamo ricacciato in un angolo buio nella memoria dopo la crisi del 2008, torna a guardare in faccia molti di noi⁹, si tratta dunque di affrontare nuovamente la questione della/e comunità di riferimento, di chi sono (e chi sono diventate) quelle persone a cui vogliamo rivolgerci come musei e istituzioni culturali, prendendone in conto anche la rabbia e la frustrazione, l'inquietudine per il futuro, le domande aperte sulla mancata presa in carico in termini di informazione, accesso alle cure sanitarie, possibilità di elaborare dolore e lutto, e così via.

Pensiamo ancora che il pubblico della cultura esista in quanto comunità omogenea, al massimo frammentata per età, o le dinamiche di disuguaglianze sociali ed economiche che la pandemia ha evidenziato richiedono nuove letture? Siamo pronti, come musei, a rinunciare ad una rassicurante classificazione per “comunità”, dettata tendenzialmente dall'età o da una specifica fragilità, per scendere a un livello più profondo, che intercetti i nuovi bisogni, che sappia stare entro gruppi misti, consolidandoli e dando loro una voce? (Fig. 1).

⁵ Si pensi a un'esperienza molto nota, anche se non da tutti riconosciuta come scientificamente inoppugnabile: quella delle “costellazioni familiari” messe a punto dallo psicologo Bert Hellinger, che ha permesso a diverse generazioni di tedeschi di venire a patti con il passato nazista dei propri genitori o nonni proprio attraverso una rappresentazione spaziale delle dinamiche familiari. Un bellissimo articolo che racconta questa esperienza in prima persona è quello scritto da Burkhard Bilger, Bilger 2016.

⁶ Cfr. Scego 2020.

⁷ Il Museo Italo Africano “Ilaria Alpi”, che nascerà in seno al Museo delle Civiltà di Roma, pare muovere da premesse molto articolate e consapevoli in termini di relazione con le “comunità di origine” e di disponibilità alla pluralità delle interpretazioni. Cfr. Gravano, Grechi 2020.

⁸ Remotti 2019, p. 38.

⁹ Secondo il report di Oxfam *Dignity Not Destitution*, pubblicato il 9 aprile 2020, mezzo miliardo di persone potrebbe cadere nella povertà a livello mondiale a causa della pandemia. Cfr. <<https://www.oxfam.org/en/research/dignity-not-destitution>>, 06.08.2020.

2. *Rapid response*

La domanda è dunque in che modo i musei abbiano rappresentato – e rappresentino – il disagio (sociale, identitario, collettivo) di questi tempi dialogando con il proprio pubblico. Come si è espressa la partecipazione attiva dei cittadini alla vita dei musei? Quali strategie innovative sono state messe in campo per raccogliere i vissuti del pubblico, facendosene carico?

Tralascio le numerose forme di mediazione online più tradizionali e “frontali” sviluppatesi durante la pandemia (visite guidate, tour virtuali, webinar etc.) e mi concentro su alcune fra quelle in cui la dimensione dell’ascolto e della partecipazione è fondante. La dinamica del *rapid response collecting*, ovvero della reazione pressoché in tempo reale da parte dei musei a eventi, manifestazioni di piazza, forme di protesta, rituali di ribellione¹⁰ si è diffusa in modo strategico solo a partire dai primi anni 2000: cito per esempio la raccolta di oggetti appartenuti a persone coinvolte a vario titolo nel crollo delle Twin Towers nel 2001 raccolti dalla New York Historical Society¹¹. Interessante anche la disputa fra vari musei londinesi (in particolare il Museum of London e il British Museum) su chi fosse più titolato a esporre il *Baby Trump balloon* comparso per le strade della città durante la visita del presidente statunitense nel luglio del 2018, mentre un’associazione di Liverpool chiamata Rapid Response Unit ha bandito un concorso per la realizzazione di opere sulla medesima visita presidenziale che hanno integrato la collezione del Newseum di Washington. Il Victoria & Albert Museum applica da tempo in modo sistematico la strategia del *rapid response collecting*, e dal 2014 le ha dedicato un dipartimento curatoriale e una sala permanente¹².

La premessa metodologica è che si tratta di un lavoro di ascolto, di raccolta e organizzazione, più che di espressione¹³: in questo caso siamo vicini al lavoro archivistico, per suo statuto meno “autorale” di quello curatoriale (anche se ben sappiamo che la componente autoriale è comunque presente). Nel caso del *rapid response collecting* ha grande valore la voce dei cittadini che donano – in forma fisica o virtuale – un oggetto caricato di forti valori affettivi e simbolici e la sua amplificazione da parte del museo, che svolge il proprio compito con gli strumenti della curatela.

Altro aspetto fondamentale è lo spostamento del cursore dal passato, convenzionalmente sentito come il campo di esplorazione proprio dei musei, al presente. Questo potrebbe esporre al rischio di un certo voyeurismo o alla fretta

¹⁰ Cfr. Aime riprendendo Max Gluckman, Aime 2020, p. 130.

¹¹ Il progetto, tuttora attivo, si chiama *History Responds*.

¹² Cito, per esempio, gli oggetti creati o esposti alla Women’s March di Washington del 17 gennaio 2017, il giorno successivo all’insediamento alla Casa Bianca di Donald Trump, oppure il prototipo di logotipo del movimento Extinction Rebellion. Cfr. <<https://www.vam.ac.uk/collections/rapid-response-collecting>>, 26.10.2020.

¹³ Cfr. Cimoli 2020a; Cimoli 2020b; Cimoli, Vlachou 2020.

di “accaparrarsi” oggetti e testimonianze: tuttavia non si tratta di accumulare oggetti da silenziare quasi fossero cimeli da esporre, ma di interpellarli come simboli, pretesti, quasi cartine tornasole di una pagina del vivere collettivo. Perciò è utile interrogarsi sull’opportunità, la sensatezza e l’utilità di un progetto di questo tipo¹⁴. In linea generale, tuttavia, l’attenzione all’attualità, se condotta con rigore e senza smanie di “presentismo”, può contribuire ad avvicinare un pubblico diversamente scettico o poco motivato.

In che modo i musei hanno attuato una *rapid response* in termini di sollecitazione della partecipazione, sia dal punto di vista delle acquisizioni che da quello della rappresentazione? La Wellcome Collection di Londra, un’istituzione innovativa dedicata alla storia della medicina, ha promosso per esempio la scrittura da parte del pubblico per la sezione *Stories* del proprio sito¹⁵. Il Rubin Museum of Art di New York, che conserva una collezione di arte orientale e svolge una mediazione centrata sull’attualità delle pratiche spirituali asiatiche, ha invitato a partecipare a *The Lotus Effect*, un’installazione d’arte collettiva che in occasione della futura riapertura raccoglierà gli origami realizzati dal pubblico¹⁶. Il Museu do Amanhã di Rio de Janeiro, uno *science-center*, ha promosso una ricerca sulla percezione della pandemia presso un migliaio di visitatori¹⁷. Spostandoci sul fronte dell’attivismo, per citare solo un esempio fra i numerosi, dal mese di giugno il Queens Museum di New York ha organizzato in collaborazione con associazioni del terzo settore una raccolta alimentare che ha permesso di servire mille famiglie alla settimana, con una grande chiamata al volontariato¹⁸.

E in Italia? La risposta immediata alla pandemia, se non in termini di trasferimento massiccio su piattaforme digitali in forma di erogazione di visite, seminari e tour, non è stata molto rilevante: basta un’esplorazione veloce dei siti dei principali musei per constatarlo. Per citare qualche eccezione – e non è un caso che le prime due esperienze vengano descritte in questo medesimo supplemento – esemplare e coraggioso mi sembra il progetto *Non recidere forbice quel volto* promosso dalla GAMeC di Bergamo, articolato in una serie di laboratori di “mediazione umanistica” volti alla rielaborazione del dolore e alla condivisione della memoria in una città straziata dal lutto.

¹⁴ Il London Transport Museum ha redatto, a questo proposito, *Contemporary Collecting. An Ethical Toolkit for Museum Practitioners*, disponibile a questo link: <https://www.ltmuseum.co.uk/assets/downloads/Contemporary_collecting_toolkit.pdf>, 06.08.2020.

¹⁵ <<https://wellcomecollection.org/stories>>, 06.08.2020.

¹⁶ <<https://rubinmuseum.org/events/exhibitions/the-lotus-effect>>, 06.08.2020.

¹⁷ *Pandemia e visão de futuro*, disponibile qui: <<https://museudoamanha.org.br/pt-br/pesquisa-pandemia-e-visao-de-futuro-realizada-pela-equipe-do-museu-do-amanha>>, 06.08.2020.

¹⁸ <<https://queensmuseum.org/2020/06/la-jornada-and-together-we-can-food-pantry-at-queens-museum>>, 06.08.2020. Altri casi di studio interessanti sul sito di NEMO-Network of European Museums Organisations: <<https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-work/museums-during-covid-19.html>>, 06.08.2020.

Il Museo Diocesano Tridentino, sempre all'avanguardia nell'attenzione alla contemporaneità anche nei suoi aspetti più scomodi e controversi, ha progettato il Museo della Quarantena: una raccolta online di immagini degli oggetti che hanno accompagnato la quotidianità domestica in *lockdown*, con la relativa descrizione, esposti in forma fotografica anche in piazza Duomo nel mese di giugno 2020¹⁹.

Palazzo Grassi ha proposto *Laboratori per tutti*, un palinsesto di proposte messe in campo con designer, illustratori e scrittori, che hanno sollecitato la partecipazione e l'interazione attraverso la possibilità di esprimere il proprio punto di vista sulla nuova quotidianità e di dividerlo sui canali social della Fondazione²⁰. Palazzo Strozzi a sua volta ha orientato le attività didattiche legate alla mostra di Tomàs Saraceno attualizzandole alla luce della pandemia e valorizzandone i numerosi spunti, in questo contesto quasi profetici. Anche qui i lavori prodotti dai ragazzi sono stati recepiti in una dinamica dialogica all'interno del progetto e del blog *In contatto. Per una nuova relazione con i nostri pubblici*²¹.

Per citare un ultimo esempio, la cooperativa per cui lavoro come progettista e facilitatrice, ABCittà, ha condotto una riflessione con il MICR, il Museo Internazionale della Croce Rossa di Castiglione delle Stiviere (MN) nell'ambito del progetto *Historytelling. Un percorso di formazione e progettazione partecipata per le collezioni di Croce Rossa*²². Il progetto, articolato in una serie di incontri di formazione per il personale del museo, gli operatori dipendenti o volontari di Croce Rossa e quelli di altre realtà museali lombarde, era finalizzato a creare una maggiore consapevolezza sui temi dell'accessibilità e della mediazione culturale, nonché sulla metodologia della progettazione partecipata. Se la parte principale si è svolta in presenza, la chiusura del percorso ha richiesto di attivare delle strategie per una riflessione condivisa online. Abbiamo proposto un focus sulle *loan boxes* o "musei in scatola", qui considerati uno strumento utile a far riflettere sulle potenzialità comunicative delle collezioni. Durante la pandemia, è sembrato naturale e quasi necessario modellare la riflessione sull'attualità, e in particolare sulla creazione di *loan boxes* centrate sul presente, andando ad attingere al patrimonio di informazioni e oggetti sulla cura proprie di Croce

¹⁹ <<http://opere.lockdownmuseum.it>>, 06.08.2020. A livello internazionale, moltissimi sono i musei che hanno attivato progetti di raccolta, fisici o virtuali, di oggetti legati al Covid, in una dinamica di *rapid response*: si vedano per esempio il *Corona Collection Project* del Wien Museum, il *Pandemic Objects* di V&A, la già citata *History Responds Series* della New York Historical Society, *#Moments of Resilience* all'Anacostia Museum di Washington, e numerosi altri.

²⁰ <<https://www.palazzograssi.it/it/eventi/tutti/workshops-for-all-online/>>, 06.08.2020.

²¹ <<https://www.palazzostrozzi.org/archivio/mostre/in-contatto/>>, 06.08.2020.

²² Il progetto, di ABCittà e Rataplan, è stato promosso da Croce Rossa Italiana-Comitato Lombardia e dal MICR con il contributo di Regione Lombardia (Bandi Cultura 2019). Cfr. ABCittà, Rataplan 2020.

Rossa e attualizzandole attraverso inserti contemporanei, in una logica di capacitazione e di partecipazione alla costruzione di un racconto multivocale (Figg. 2-4).

3. *Generazioni, interpretazioni*

In una società come quella italiana, in cui gli over 65enni rappresentano il 22,8% della popolazione totale²³, è evidente che la vera emergenza è quella dell'accompagnamento e della cura. Durante la pandemia è emerso quanto invece, a livello di società, siamo scollegati, segmentati per età, provenienza geografica e grado di "produttività".

Negli scorsi anni diversi musei, anche italiani, si sono interrogati su come accogliere il pubblico anziano²⁴. Con ABCittà abbiamo immaginato un passo successivo: una residenza intergenerazionale con 25 appartamenti per genitori single con bambini, studenti e anziani nella periferia di Milano²⁵, con portineria sociale e presenza regolare di profili professionali dedicati. Il progetto, oltre alla gestione della residenza, comprende la riqualificazione delle arcate ferroviarie della stazione Greco-Pirelli e numerosi progetti di coinvolgimento della comunità, come l'orto condiviso autogestito dai cittadini grazie a un patto di collaborazione con il Comune di Milano.

Su e "da" questa realtà nascerà un museo: grazie a un bando della Fondazione di Comunità, infatti, avremo la possibilità di realizzare un "museo di comunità" che racconti in modalità partecipativa il quartiere di Greco, uno dei borghi storici annessi alla città nel 1923. Nostri partner in quest'avventura sono Stazione Radio e la Pinacoteca di Brera.

Non ci interessa tanto realizzare un museo sulla storia del quartiere, quanto piuttosto uno specchio del presente che attraverso l'apporto delle arti contemporanee sappia intercettare i bisogni, i desideri, le aspettative dei cittadini. Uno spazio in ascolto, capace di stare con curiosità fra le relazioni, i nodi, le mappe immateriali, le istanze che attraversano il quartiere, e di rappresentarle con l'aiuto di artisti ed esperti. Ci interessa dar voce a chi non l'ha avuta fino a questo momento: in questo senso intendiamo la partecipazione. Il principio di fondo è tentare, sulla scorta dei suggerimenti di Bernadette Lynch, di evitare

²³ Fonte: ISTAT (<<https://www4.istat.it/it/anziani>>, 06.08.2020).

²⁴ Su questo tema abbiamo organizzato un corso e un workshop presso l'associazione Il Lazzaretto di Milano. Su quell'esperienza cfr. Ciaccheri, Cimoli 2020, pp. 120-129. Cfr. anche il link <<https://www.illazzaretto.com/virus-2019/diventare-anziani-rimanere-pubblici/>>, 06.08.2020.

²⁵ BIG-Borgo Intergenerazionale Greco, <<https://bigreco.it/>>, 26.10.2020.. Il progetto iniziale, BinG | Binari Greco, finanziato dal Bando alle Periferie 2018 del Comune di Milano, ha permesso ai cittadini di riappropriarsi di spazi marginali grazie anche a un accordo con la Società Borgo Cascina Conti S.r.l. e con altri partner. Cfr. Zanelli 2020.

il paternalismo dell’“inclusione sociale” e di costruire reti interpretative miste, che siano specchio fedele della realtà di un quartiere popolare in cui stranieri e italiani, giovani e anziani, lavoratori e pensionati convivono e intrecciano quotidianamente i propri percorsi.

Durante il *lockdown*, spesso abbiamo pensato che quello di BIG può diventare – ce lo auguriamo – un modello “utile”²⁶, capace di rispondere al bisogno di compagnia, accudimento, scambio, apprendimento reciproco trasversale alle diverse generazioni. Se la situazione di stallo e isolamento dovesse protrarsi o ripetersi, ci auguriamo che questa rete possa ammortizzare l’urto ed esprimere le proprie potenzialità. (Fig. 5).

4. Conclusioni e proposte

Concludo con alcuni spunti di riflessione e proposte che mi hanno accompagnato nelle ultime settimane, sempre in dialogo con i miei colleghi. Mi auguro che possano essere utili agli operatori, e particolarmente ai giovani che si affacciano alle professioni della cultura.

La cultura non è “divertimento” in senso etimologico, non è distrazione, ma coinvolgimento in un discorso politico e luogo di costruzione di un comune sentire. Senza questa consapevolezza si perde di vista l’obiettivo educativo fondamentale dell’educazione al patrimonio, che è quello dell’edificazione di una coscienza civica collettiva.

Chi insegna storia dell’arte o materie affini, in qualunque ordine scolastico, si senta tenuto a evidenziare i nessi che collegano passato e presente, processi di formazione delle società e loro rappresentazione, dinamiche di potere e di giustizia sociale; altrimenti starà adempiendo solo a una parte del proprio compito.

I musei si propongano di diventare luoghi di educazione civica, di *debating*, di formazione di una coscienza politica: individuino i temi fondamentali che emergono dalle collezioni e li declinino a uso dei giovani (la scuola secondaria di secondo grado ne ha un gran bisogno) e di tutta la collettività.

La partecipazione, oggi più che mai, va dunque intesa come arte del dibattito e del confronto: si tratta di imparare a discutere; mettere a contatto i linguaggi affinché, anche se diversi, possano interagire; affrontare i propri limiti e fantasmi; sviluppare arti antiche quali l’oratoria e la retorica (oggi diremmo il *public speaking*); vincere la paura del giudizio; esporsi in un ambiente “sicuro” o perlomeno protetto; esprimere le proprie opinioni appoggiandosi agli oggetti delle collezioni; entrare in contatto con “le vite degli altri” e farle un po’ nostre. Esistono delle tecniche che possono essere apprese e trasmesse: diversi musei

²⁶ Faccio di nuovo riferimento a Chynoweth *et al.* 2021.

ospitano sessioni di questo tipo (per esempio il Museum of London, l'Islamic Museum of Australia di Melbourne, l'HKW di Berlino).

Infine, la partecipazione non è estetica ma politica: troppo a lungo, in Italia, abbiamo coltivato comunità interpretative omogenee per età o provenienza, realizzando progetti importanti, ma che vanno fatti evolvere prendendo in considerazione anche i fattori di frustrazione, rabbia, oblio forzato, mancata rappresentazione. Questi progetti vanno spinti oltre le barriere dell'appartenenza identitaria per generare comunità miste e intersecate, che conoscendosi meglio possano stabilire nessi di fiducia e rafforzare il tessuto sociale: i musei sono attori di una rete di riabilitazione della memoria e della *agency* – tanto quella individuale quanto quella collettiva – che va tenuta viva ogni giorno²⁷.

Anche l'università deve contribuire a far evolvere il concetto di “inclusione sociale” aprendo, nell'ambito delle *humanities*, percorsi di studio multidisciplinari che prendano in conto i metodi della *public history*, gli strumenti dei *visitor studies*, dell'antropologia, della sociologia, delle neuroscienze, delle scienze dell'educazione (il modello della facoltà di Museum Studies dell'Università di Leicester, UK, costituisce un punto di riferimento essenziale). Chi si laurea in materie legate alla tutela e valorizzazione del patrimonio, e alla museologia in particolare, deve sviluppare una maggiore consapevolezza dell'impatto sociale dei mestieri che potrà andare a svolgere. È importante che una dinamica di apprendimento più laboratoriale, comprendente visite sul territorio, indagini di campo, esperienze di progettazione, integri la preparazione storica e teorica, formando professionisti più strutturati e consapevoli del proprio ruolo nella società.

Riferimenti bibliografici/References

- ABCittà, Rataplan (2020), *Historytelling. Un percorso di formazione e progettazione partecipata per le collezioni di Croce Rossa*, <<http://www.openmlol.it/>>, 30.07.2020.
- Aime M. (2020), *Classificare, separare, escludere. Razzismi e identità*, Torino: Einaudi.
- Anderson B., *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, London: Verso, 1986; trad. it. *Comunità immaginate. Origini e fortuna dei nazionalismi*, Bari-Roma: Laterza, 2018.
- Bilger B. (2016), *Where Germans make Peace With Their Dead*, «New York Times», 5 settembre, <<https://www.newyorker.com/magazine/2016/09/12/familienaufstellung-germanys-group-therapy>>, 30.07.2020.

²⁷ Cfr. Bodo *et al.* 2019.

- Bodo S., Mascheroni S., Panigada M.G. (2016), *Un patrimonio di storie. La narrazione nei musei, una risorsa per la cittadinanza culturale*, Milano: Mimesis.
- Chynoweth A., Lynch B., Petersen K., Smed S., a cura di (2021), *Museums and Social Change. Challenging the Unhelpful Museum*, London and New York: Routledge.
- Ciaccheri M.C., Cimoli A.C. (2020), *Diventare anziani/rimanere pubblici*, in *In memoria. Il valore del passato nel tempo dell'iperpresente*, Milano: Il Lazzaretto, pp. 120-129.
- Cimoli A.C. (2020a), *Chi include chi? Il museo come spazio disponibile all'ascolto*, «AGCult», 5 febbraio, <<https://agcult.it/a/14626/2020-02-05/patrimonio-quo-vadis-chi-include-chi-il-museo-come-spazio-disponibile-all-ascolto>>, 30.07.2020.
- Cimoli A.C. (2020b), *Who includes whom? Listening, before (story)telling in museums*, 11 maggio, <<https://icom.museum/en/news/who-includes-whom-listening-before-story-telling-in-museums>>, 30.07.2020.
- Cimoli A.C., Vlachou M. (2020), *Società e cultura post Covid-19: lontane, vicinissime*, «AGCult», 31 marzo, <<https://agcult.it/a/16696/2020-03-31/societa-e-cultura-post-covid-19-lontane-vicinissime>>, 30.07.2020.
- Colombo M.E. (2020), *Musei e cultura digitale. Fra narrativa, pratiche e testimonianze*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Gravano V., Grechi G. (2020), *Mostrare una collezione coloniale: riflessioni sul futuro riallestimento al Museo delle Civiltà di Roma, intervista a Rosa Anna di Lella*, «Roots-Routes. Research on Visual Culture», X, n. 33, maggio-agosto, <<https://www.roots-routes.org/mostrare-una-collezione-coloniale-riflessioni-sul-futuro-riallestimento-al-museo-delle-civiltà-di-roma-intervista-a-rosa-anna-di-lella-a-cura-di-viviana-gravano-e-giulia-grechi/>>, 30.07.2020.
- Mandarano N. (2019), *Musei e media digitali*, Roma: Carocci.
- Remotti F. (2019), *Somiglianze. Una via per la convivenza*, Roma-Bari: Laterza.
- Scego I. (2020), *Cosa fare con le tracce scomode del nostro passato*, «Internazionale», 9 giugno, <<https://www.internazionale.it/opinione/igiaba-scego/2020/06/09/tracce-passato-colonialismo-razzismo-fascismo>>, 30.07.2020.
- Zanelli C. (2020), *Il nulla che si trova in mezzo: la trasformazione del quartiere Greco di Milano*, «cheFare», 13 luglio, <<https://www.che-fare.com/greco-milano-progetto-abcitta/>>, 30.07.2020.

Appendice/Appendix

Fig. 1. Mohini Dutta, COVID Tracking Project, 2020

Autore

Subbuteo

Data

aprile/maggio 2020

Motivo

è il gioco che
nessun videogame
potrà mai
egguagliare. Non è
bellissimo?

Stato di conservazione

eccellente

**Scheda**

compilata da:

Simone V.

Fig. 2. Un oggetto confluito nella collezione online del Museo della Quarantena, Museo Diocesano Tridentino, Trento, 2020

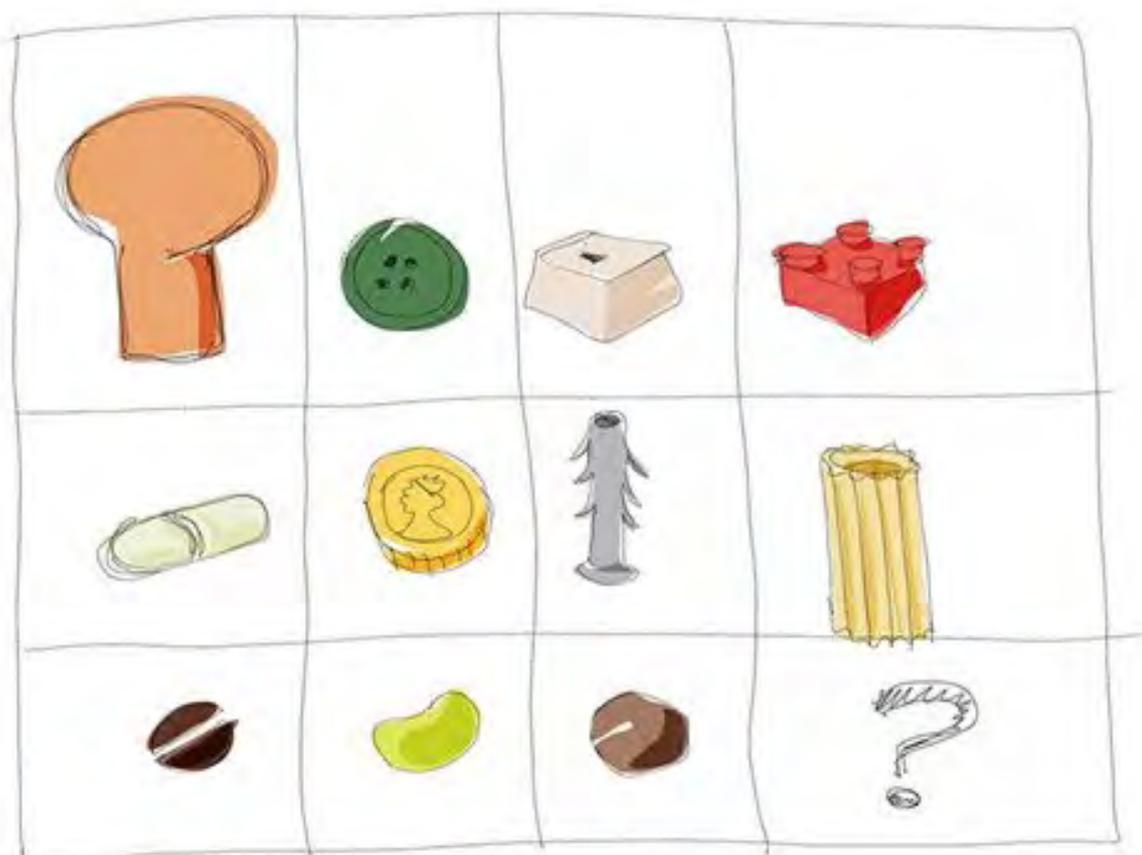


Fig. 3. Giulio Iachetti, *Timidi piccoli e fragili percorsi espositivi domestici*, nell'ambito del progetto "Laboratori per tutti", Palazzo Grassi, Venezia, 2020



Fig. 4. La progettazione delle *loan-boxes* nell'ambito di *Historytelling*, il percorso di formazione promosso da ABCittà e Rataplan per Croce Rossa Italiana, 2020



Fig. 5. Veduta di BIG-Borgo Intergenerazionale Greco, Milano, 2020

Beni relazionali, partecipazione culturale, lettura: il posizionamento delle biblioteche e la ricostruzione che verrà

Chiara Faggiolani*

Mai come oggi, le sorti degli uomini sono state tanto strettamente connesse l'una all'altra, così che il disastro di uno è il disastro di tutti. Si verifica dunque questo fatto strano: che gli uomini si trovino strettamente legati l'uno al destino dell'altro, così che il crollo di uno solo travolge migliaia di altri esseri, e nello stesso tempo tutti soffocati dal silenzio, incapaci di scambiarsi qualche libera parola. Per questo – perché il disastro di uno è il disastro di tutti – i mezzi che ci sono offerti per guarire dal silenzio si rivelano insussistenti.

Natalia Ginzburg¹

* Chiara Faggiolani, professore associato di Archivistica, bibliografia e biblioteconomia presso il Dipartimento di Lettere e Culture Moderne dell'Università di Roma Sapienza, Piazzale Aldo Moro, 5 – Roma, email: chiara.faggiolani@uniroma1.it.

Data di ultima consultazione dei siti web: 11 agosto 2020.

¹ Ginzburg 1998, p. 87. Utile ricordare che *Il silenzio*, da cui è tratta la citazione in esergo, è del 1951 e viene pubblicato nella prima raccolta di saggi della Ginzburg *Le piccole virtù* del 1962.

Abstract

A partire dal dibattito sulle ricadute della grave emergenza sanitaria da COVID-19 nel mondo della cultura, il contributo si concentra sulla riflessione che si è sviluppata sul ruolo che le biblioteche hanno avuto durante il *lockdown* e sulle sfide con le quali saranno chiamate a confrontarsi nella ricostruzione che verrà. In particolare viene approfondito il tema del “posizionamento” delle biblioteche nel prossimo futuro anche con l’obiettivo di uscire dalla crisi identitaria e di legittimazione sociale che da tempo le sta investendo. Scopo del contributo non è quello di fornire una risposta definitiva al problema del posizionamento ma provare a tratteggiare, attraverso alcune suggestioni, una strada di lavoro utile alle biblioteche e alla disciplina che se ne occupa, mettendo in fila alcuni temi, primo fra tutti la teoria dei beni relazionali e il rapporto che esiste tra relazioni sociali, partecipazione culturale e benessere/qualità della vita.

Starting from the debate on the impact of the health emergency caused by COVID-19 into the world of culture, this paper focuses in particular on the reflection about the role that libraries have played during the *lockdown* and the challenges they will be called to face in the reconstruction that will come. In particular, the theme of the “positioning” of libraries in the near future is examined in depth, also with the aim of emerging from the crisis of identity and social legitimacy that has been affecting them for some time. The aim of the paper is not to provide a definitive answer to the problem of positioning but to try to outline, through some suggestions, a useful way of working for libraries and the discipline that deals with them, putting in line some themes, first of all the theory of relational goods and the relationship that exists between social relations, cultural participation and well-being/quality of life.

1. *Una chance per una identità rinnovata*

In questi mesi sulle ricadute della grave emergenza sanitaria da COVID-19 nel mondo della cultura è stato detto e scritto moltissimo. Molto è stato detto anche capovolgendo la prospettiva: la cultura come motore per uscire dall’emergenza. In queste pagine mi concentro sul dibattito che si è sviluppato in particolare sul ruolo che le biblioteche hanno avuto durante il *lockdown*² e sulle sfide con le quali saranno chiamate a confrontarsi nella ricostruzione che verrà, con l’urgenza che ben traspare dalle parole di Sari Feldman, già presidente della Public Library Association (2009-2010) e dell’American Library Association (2015-2016):

² Volutamente non entrerò nel merito delle diverse tipologie di biblioteca per le quali un ragionamento sul “posizionamento” necessiterebbe riflessioni molto specifiche e ben altri spazi. Per il dibattito sulle biblioteche inserite all’interno di una riflessione più ampia relativa al settore editoriale si veda la rassegna di contributi e riflessioni realizzata dal Forum del libro e disponibile qui <<https://forumdellibro.org/2020/04/26/emergenza-libro-2020-dichiarazioni-interviste-comunicati/>>. In particolare segnalo Agnoli 2020; Cognigni 2020.

Some observers have dubbed this crisis “The Great Pause”. But I believe librarians cannot pause. Librarians cannot sit back and wait to unlock the library doors again. We must take this time to begin thinking about how public libraries will function in a society that will certainly be changed for the short term, and may be changed forever³.

In particolare mi lascerò guidare dagli obiettivi di questo supplemento finalizzato a indagare il ruolo del patrimonio, delle attività e dei servizi culturali per una migliore normalità e una rinnovata prossimità, ovvero per lo sviluppo di comunità e territori attraverso la pandemia. Programma che per le biblioteche ha quasi il sapore di un manifesto e si presenta a mio avviso come una ricetta completa degli ingredienti che possono fornire la soluzione al problema.

Il *problema* è quello del “posizionamento” delle biblioteche nel prossimo futuro con il duplice obiettivo di configurarsi come uno degli strumenti utili alla ricostruzione del capitale umano e sociale e, dunque, di uscire dalla crisi identitaria e di legittimazione sociale che da tempo le sta investendo⁴. La *soluzione* è una analisi corretta degli ingredienti – patrimonio, servizi culturali, prossimità e comunità – una miscela equilibrata senza alcun antagonismo.

Rispetto alla crisi di legittimazione delle biblioteche non è qui il caso di richiamare puntualmente le diverse indagini che mostrano il numero relativamente basso di cittadini che le frequentano⁵, l’immagine profondamente stereotipata di “luogo del silenzio” che richiama un’idea passiva e sterile di fruizione culturale, in cui la distanza tra l’utente e l’oggetto culturale sembra incolmabile⁶. Qualcosa di oggettivamente distante dal paradigma della sostenibilità nel quale siamo immersi e nel quale la cultura ha un ruolo strategico⁷.

A tale proposito ho già avuto occasione di evidenziare la distorsione in termini percettivi (e non solo) generata dal *posizionamento* delle biblioteche all’interno del rapporto sul Benessere equo e sostenibile (da ora BES) dell’Istat⁸,

³ Feldman 2020.

⁴ A titolo esemplificativo si veda Monti 2020 che individua il problema nella differenza tra “accesso” e “fruizione” e Stella 2020 che richiama i drammatici tagli di cui le biblioteche sono vittime.

⁵ Rimando a Faggiolani, Federici 2018. Per i dati più recenti si vedano i risultati dell’indagine annuale dell’Istat “Aspetti della vita quotidiana” online su <<https://www.istat.it/it/archivio/236320>>.

⁶ A titolo esemplificativo si veda Peresson 2020; si veda in particolare il cap. 1 in Faggiolani 2019.

⁷ Faccio riferimento alla Nuova Agenda Europea per la Cultura 2030 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0267&from=EN>) e all’Agenda 2030, adottata il 25 settembre 2015 dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite, nella quale si delineano i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (17 *Sustainable Development Goals*) che rappresentano il piano di azione globale per eliminare la povertà, garantire la prosperità per tutti e proteggere il nostro pianeta. Si veda in particolare il cap. 7 in Faggiolani 2019.

⁸ Nato da un’iniziativa congiunta del Cnel e dell’Istat, il rapporto BES si inquadra nel dibattito internazionale sul superamento del Pil, alimentato dalla consapevolezza che i parametri sui quali valutare il progresso di una società non possano essere esclusivamente di carattere economico, ma debbano tenere conto anche delle fondamentali dimensioni sociali e ambientali del benessere,

dovuto alla strutturale mancanza di dati che caratterizza il nostro settore, e il grande lavoro che con l'Istat si sta facendo per poter consentire una migliore rappresentazione dell'impatto delle biblioteche e del loro contributo in termini di qualità della vita, a partire dalla realizzazione della prima indagine censuaria sulle biblioteche italiane⁹.

In questa prospettiva viene da chiedersi: ci piaceva la normalità delle biblioteche prima della pandemia? Vogliamo il ritorno alla situazione precedente o preferiamo intraprendere azioni e comportamenti all'insegna della resilienza trasformativa? E perché non cogliere l'occasione di una crisi così profonda per imprimere un cambio di passo?

Queste domande retoriche vogliono suggerire l'idea che la grande emergenza che abbiamo vissuto e che stiamo vivendo – la “grande pausa” – e le scelte che saranno fatte nei prossimi mesi si potrebbero configurare per le biblioteche anche come una opportunità per dare risposte concrete alla crisi, istillando nelle persone una idea diversa sul loro valore sociale. Una chance per una identità rinnovata delle biblioteche, dunque, come *infrastruttura nodale* di un tessuto urbano ripensato in un'ottica maggiormente sostenibile, basato sulla prossimità per garantire a tutti i cittadini accesso, fruizione, partecipazione, ovvero un mezzo per la ricostruzione del capitale umano, per la crescita culturale e sociale delle persone.

Cominciamo, dunque, la nostra breve riflessione non senza aver premesso che il suo scopo non è quello di fornire una risposta definitiva al problema del posizionamento – per altro impossibile se posto in modo così generico perché

corredate da misure di disuguaglianza e sostenibilità. Dal 2013 l'Istat pubblica il rapporto annualmente. A partire dal 2018, viene pubblicato anche un aggiornamento intermedio per tutti gli indicatori per i quali sono già disponibili dati aggiornati. Si veda <[https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/il-rapporto-istat-sul-bes](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/il-rapporto-istat-sul-bes)>. Il rapporto BES, inteso come linea di ricerca, assume come punto di partenza la multidimensionalità e la dinamicità del concetto di benessere e, attraverso l'analisi di un ampio numero di indicatori, descrive l'insieme degli aspetti che concorrono alla qualità della vita dei cittadini. In questa logica il BES da sempre ha avuto l'aspirazione di divenire una sorta di “Costituzione statistica” perché la riflessione su quali siano i domini del benessere e su come misurarli è anche una riflessione su come la politica definisce i suoi obiettivi e valuta i risultati della sua azione. Sta nella sua ideazione la possibilità che gli indicatori proposti possano aiutare i governi ad assumere decisioni politiche coerenti volte a migliorare le condizioni di vita dei cittadini. Dal 2018, infatti, gli indicatori BES sono stati inclusi tra gli strumenti di programmazione e valutazione della politica economica nazionale. Il Ministero dell'economia e delle finanze deve presentare una relazione annuale al Parlamento al fine di stimare gli effetti della manovra economica sull'andamento degli indicatori. L'Italia è il primo Paese che, collegando gli indicatori di benessere equo e sostenibile alla programmazione economica e di bilancio, attribuisce a essi un ruolo nell'attuazione e nel monitoraggio delle politiche pubbliche. Per un riflessione sulla presenza delle biblioteche all'interno del rapporto si rimanda a Faggiolani 2016; 2017.

⁹ Per chi si occupa di misurazione dell'impatto della cultura in termini di benessere e qualità della vita il BES è uno strumento ineludibile e rispetto all'obiettivo specifico che negli ultimi anni ha animato le mie ricerche sulla valutazione delle biblioteche personalmente lo ritengo un punto di arrivo. Cfr. Faggiolani 2019; Faggiolani, Federici, Massara 2019; Faggiolani, Federici 2020.

una risposta può essere fornita concretamente solo in relazione alla singola biblioteca nel suo contesto di riferimento – ma solo provare a tratteggiare, attraverso alcune suggestioni, una strada di lavoro utile alle biblioteche e alla disciplina che se ne occupa, mettendo in fila alcuni temi.

2. *Sul concetto di posizionamento*

Come si diceva in apertura, il futuro delle biblioteche è stato oggetto di riflessione da parte degli addetti ai lavori che in particolare mi pare si siano concentrati sulla necessità di un loro “ri-posizionamento”. Se il ragionamento ha preso questa piega la causa va ricercata a mio avviso a partire dall’evidenza di un loro “non-posizionamento” o “mancato posizionamento” percettivo. Quante volte ci è capitato di sentire nominare le biblioteche nei tanti appelli sul valore della cultura?

Si è parlato di musei, festival e fiere, teatri ma di biblioteche quasi mai. Quando le librerie hanno riaperto sulla base del riconoscimento che il libro è un bene essenziale – come ha detto il ministro Franceschini – le biblioteche sono rimaste chiuse. Non mi pare siano state nominate in relazione al ripensamento del tessuto urbano, alla riprogettazione delle città secondo un modello più sostenibile improntato alla “prossimità”, tutti temi estremamente presenti nel dibattito sulla ripartenza. Nell’immaginario che si sta costruendo circa il ruolo che la cultura può avere nella ricostruzione, le biblioteche mancano di una posizione ben chiara.

Prima di andare oltre con questo ragionamento, conviene ricordare se pure brevemente la definizione più propria della parola “posizionamento”: un concetto del marketing strategico che ha a che vedere con la posizione che un prodotto/servizio/marchio occupa nella mente e nel cuore delle persone¹⁰. Il posizionamento di un servizio/prodotto culturale si può definire sulla base delle caratteristiche e dei benefici desiderati e ricercati dai “consumatori” di quegli stessi servizi/prodotti *in modo distintivo*, rispetto cioè a quanto viene proposto dalla concorrenza.

La valutazione del posizionamento si basa di solito su mappe percettive, che sintetizzano su due o più dimensioni le percezioni dei consumatori circa

¹⁰ Il concetto è stato introdotto da Ries e Trout negli anni Settanta del secolo scorso: i due studiosi dimostrarono alle imprese come per intercettare i consumatori fosse necessario posizionare il proprio prodotto sulla base di variabili che permettevano di soddisfare quei bisogni percepiti come urgenti. Questa logica è valida tuttora: è sulla base del posizionamento che vengono definite le caratteristiche del prodotto/servizio e le altre variabili del marketing mix. Tra queste la comunicazione. Il testo di riferimento è Ries, Trout 1981: «The basic approach of positioning is not to create something new and different, but to manipulate what’s already up there in the mind, to retie the connections that already exist» (p. 5). Si veda anche Nantel, Colbert 1992.

le caratteristiche dei prodotti/servizi e le differenze/similitudini percepite rispetto alla concorrenza. La costruzione di queste mappe avviene di norma selezionando le principali dimensioni su cui si basano i processi di scelta del pubblico e rilevando i giudizi espressi sul possesso di tali attributi¹¹. Senza questa conoscenza – come ci ricorda François Colbert – il posizionamento diventa un esercizio teorico di modesta utilità¹².

Poiché è diretto il filo che unisce la strategia comunicativa al posizionamento conviene fare molta attenzione a certi slogan che possono risultare perfino pericolosi. In termini di posizionamento, per esempio, la biblioteca narrata come “centro sociale” a cui le persone si rivolgono per avere un tetto sopra la testa o per godere di un bel giardino, per usufruire di una connessione a Internet o peggio di un bagno gratis non è per niente conveniente. Facciamo lo sforzo di andare più a fondo e di individuare quella posizione in termini di benefici ricercati e generati che rende l’offerta delle biblioteche davvero distintiva e speciale rispetto al particolare contesto in cui viviamo oggi.

3. *Biblioteche, prossimità e relazioni sociali*

A proposito del nostro contesto di riferimento, la prima lezione che la pandemia e il conseguente *lockdown* ci hanno consegnato ha a che vedere con l’importanza delle relazioni sociali ed è stata ben sintetizzata dalle parole del sociologo Pierpaolo Donati: «*Senza relazioni, il virus non esiste*»¹³. La possibilità di avere relazioni interpersonali ricche, gratificanti e diversificate è una condizione fondamentale per il raggiungimento di uno stato di benessere, per lo sviluppo delle comunità¹⁴. Durante il *lockdown* le parole del “fare comunità”¹⁵ sono cambiate: il contatto ha lasciato spazio al distanziamento; il gruppo ha ceduto terreno alla solitudine, le persone che hanno continuato a fare le cose insieme lo hanno fatto attraverso la *mediazione* di una connessione, di una e più piattaforme. Abbiamo lavorato, studiato, ci siamo incontrati e abbiamo perfino pregato in questa dimensione.

Mentre la discussione sul riposizionamento prendeva piede le biblioteche – ogni tipologia di biblioteca – hanno smesso di essere improvvisamente un luogo per lo studio, la ricerca, lo svago, l’intrattenimento e l’incontro.

¹¹ A scanso di equivoci va ricordato che il posizionamento non esprime una condizione stabile e duratura, poiché la posizione descritta dalla mappa nel tempo può mutare o perdere di efficacia. Ne ho parlato diffusamente in Faggiolani 2013.

¹² Faccio riferimento ovviamente al marketing della cultura come descritto in Colbert 2015.

¹³ Donati 2020.

¹⁴ Non a caso uno dei 12 domini in cui è articolato il rapporto BES è dedicato alle Relazioni sociali.

¹⁵ Aime 2019.

“Abbiamo scoperto il lato oscuro della potenza della forza fisica dei luoghi»¹⁶. Le biblioteche si sono andate quasi naturalmente a ri-posizionare perché è venuto meno uno dei loro asset strategici: l'essere uno spazio, un “luogo terzo”¹⁷.

Ma i *bibliotecari* – non tutti – sul territorio nazionale non sono stati con le mani in mano e hanno realizzato progetti e attività di ogni genere con il solo obiettivo di rimanere vicini, prossimi, alle proprie comunità: attività di reference in piattaforma, incontri con gli autori, letture per i più piccoli, interviste e consigli di lettura, aiuta-compiti, prestiti a domicilio, attività formative di vario genere, gruppi di conversazione in lingua, gruppi di lettura, supporto alla ricerca e all'uso delle banche dati. E potrei fare molti altri esempi anche legati alle attività di comunicazione: canali social sempre attivi, web radio supportate da redazioni nate ex novo ecc. Con grandi sforzi le biblioteche sono state vicine alle persone e hanno consentito alle persone di sentirsi vicine tra loro attraverso diverse forme di condivisione della lettura e tante altre attività culturali e formative¹⁸.

In un libro che sembra quasi profetico uscito poco prima del *lockdown* Luca Ferrieri ricordava che: «per *esserci*, per essere lì dove si presenta il bisogno (ecco la *prossimità*), questo spazio [la biblioteca] deve caratterizzarsi come *flessibile*, ma anche a *bassa intensità*, vale a dire uno spazio che lavora a tal punto sull'abbattimento della *paura della soglia*, da rendere questa soglia inavvertibile, dissolvendo la propria identità in una zona mista, ibrida, dove ciò che è dentro e ciò che è fuori si fondono e confondono»¹⁹. Ciò che è accaduto con il Covid-19 lo ha in qualche modo reso davvero possibile. Del concetto di “prossimità” è emerso un significato non nuovo ma meno evidente: è prossimo non solo ciò che è presente fisicamente e si situa come spazialmente vicino ma anche ciò che offre assistenza e aiuto a un bisogno, ovvero la soluzione a un

¹⁶ Prendo in prestito questa espressione così potente da Maria Stella Rasetti. Testimonianza raccolta nell'aprile 2020 durante una focus group realizzato nell'ambito dell'indagine della Commissione Nazionale Biblioteche Pubbliche dell'Associazione Italiana Biblioteche.

¹⁷ Oldenburg 1989. L'espressione sta a indicare uno spazio, dopo quelli della casa e del lavoro, punto di riferimento della vita quotidiana, luogo di socializzazione, punto di scambio e incontro. Da qui si è sviluppata una riflessione che ha visto una rielaborazione di questo concetto applicata alla biblioteca. Per esempio Jaquet 2018.

¹⁸ Il Gruppo AIB per l'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU (SDGs) ha elaborato il documento “Dati sull'uso dei servizi digitali delle biblioteche italiane”, che raccoglie i dati sull'uso dei servizi digitali delle biblioteche italiane nei mesi della pandemia da Covid-19. Si è scelto di mettere a confronto i primi quattro mesi del 2020 con i primi 4 mesi del 2019. Si veda <<https://www.aib.it/struttura/commissioni-e-gruppi/gruppo-sdgs/2020/82445-dati-sulluso-dei-servizi-digitali-delle-biblioteche-italiane/>>. Tuttavia i dati sul digitale non sono sufficienti a “manifestare” i bisogni emersi durante il *lockdown* e le attività sopra descritte, realizzate da moltissime biblioteche in Italia (quelle del CSBNO; le biblioteche civiche torinesi; le biblioteche di Roma per fare qualche esempio), non sono state oggetto di una attività di misurazione e valutazione unica e standardizzata.

¹⁹ Ferrieri 2020, p. 76.

problema sentito come proprio e condiviso con altri, vicini sul territorio ma non solo. La prossimità – come disponibilità ad ascoltare chi sta (fisicamente ma anche idealmente) accanto e che implica poi un impegno attivo – è un comportamento sociale.

Mi domando allora cosa accadrebbe in termini di ri-posizionamento se, facendo tesoro della lezione appresa, cominciasimo a pensare la biblioteca come a una realtà prossima che sta “fra” le persone e le connette grazie ai suoi elementi distintivi: lettura, accesso all’informazione, formazione continua, partecipazione culturale.

4. *La teoria dei beni relazionali*

Dal punto di vista teorico il riferimento soggiacente a questa riflessione è alla teoria dei beni relazionali, che da almeno trent’anni le scienze sociali hanno “scoperto”²⁰ e che personalmente trovo più solida e convincente della evocativa e fortunata formula della “biblioteca come conversazione”²¹: beni relazionali intesi come un tipo di beni comuni che non sono cose materiali, idee, attività, ma la cui materia sono le relazioni sociali:

Sono beni che non hanno un proprietario, e che nemmeno sono della collettività genericamente intesa. Sono i beni della socievolezza umana, beni cruciali per l’esistenza della stessa società, la quale non potrebbe sopravvivere senza di essi. Se questi beni vengono ignorati, rimossi o repressi, tutto il tessuto sociale viene impoverito, mutilato, privato di linfa vitale, con gravi danni per le persone e l’organizzazione sociale complessiva²².

Come sottolinea il sociologo Pierpaolo Donati, già citato, cui si deve una riflessione fondamentale per l’affermarsi di questa prospettiva non solo in Italia, i beni relazionali riguardano tutte quelle relazioni che fanno fiorire le persone, contribuendo alla realizzazione di una “società buona” e in particolare una democrazia matura, e «hanno anche un valore economico e politico, così come una valenza morale e educativa. Sono indicatori del benessere di una intera comunità»²³.

La biblioteca sarebbe da intendersi in questa prospettiva come un “soggetto relazionale” per cui la difficoltà è capire quando essa valuta, delibera, agisce

²⁰ Richiamo qui gli studi di Pierpaolo Donati. La bibliografia è imponente, si vedano Donati 1991, 2013, 2019. Mi riferirò in particolare ai contenuti di quest’opera nelle pagine che seguono.

²¹ Si rimanda a *Le reti partecipative, la biblioteca come conversazione* di R. David Lankes, Joanne Silverstein, Scott Nicholson online qui: <<https://www.aib.it/aib/cg/gbdigd07.htm3>>. Si veda anche Lankes 2014; 2020.

²² Donati (2019) e-book.

²³ Ivi.

in sé stessa e quando valuta, delibera e agisce in relazione ad altri soggetti (individuali o collettivi) per produrre dei beni relazionali²⁴.

La mia impressione è che di questi beni si stia parlando pochissimo e sarebbe interessante sapere in quanti tavoli, in cui si stanno attualmente definendo le strategie per la ripresa, tale espressione con tutto ciò che implica, sia già emersa o stia emergendo e con quale forza.

Pur non potendo approfondire la storia di come questa teoria si è affermata è importante ricordare che la categoria dei beni relazionali è entrata nel dibattito accademico già a partire dalla metà degli anni Ottanta quasi contemporaneamente in filosofia con Martha Nussbaum nel 1986, nello stesso anno in sociologia con il già citato Donati, in economia con la formulazione di Benedetto Gui nel 1987 e con la politologa Carole Jean Uhlaner nel 1989.

Diversi studi hanno mostrato che i beni relazionali hanno importanti effetti positivi sulla percezione della propria qualità della vita, documentando che una vita intensamente relazionale aumenta la soddisfazione e, allo stesso tempo, le persone più felici hanno una vita sociale più attiva e vivace²⁵.

A tale proposito particolarmente interessanti sono i dati che l'Istat ha recentemente pubblicato su come gli italiani hanno vissuto la fase 1 di *lockdown*²⁶. Da essi emerge che se l'obbligo di restare a casa ha stravolto la quotidianità dei cittadini e ha avuto un forte impatto sull'organizzazione delle giornate e sul modo di passare il tempo, il primo effetto è stato quello di ripiegare sulle attività possibili all'interno delle mura domestiche – senza rinunciare alla creatività – e di cogliere questa occasione per dedicarsi alle cose importanti rimandate da tempo.

La cura delle relazioni sociali – tramite ogni canale possibile – è stata una delle attività più praticate. Il rapporto ci dice che tre cittadini su quattro hanno curato le loro relazioni sociali come hanno potuto, in un momento in cui le visite e gli incontri a familiari e amici non erano consentiti. Il 62,9% ha sentito telefonicamente o tramite videochiamate i propri parenti: lo hanno fatto soprattutto le donne (68,4% rispetto al 57% degli uomini). Anche i rapporti con gli amici sono stati curati attraverso questi canali: lo ha fatto un cittadino su due, senza significative differenze in base al genere. La cura dei rapporti sociali ha fatto registrare un diffuso incremento del tempo dedicato.

Se ai bibliotecari fosse stato chiesto in che modo le biblioteche hanno cercato di “curare” le relazioni con i propri utenti avremmo scoperto attività diversificate e creative²⁷ e avremmo scoperto che anche per loro mantenere viva e attiva

²⁴ Afferma Donati 2019: «Parliamo di un soggetto relazionale, sia individuale sia collettivo, quando le relazioni sociali vanno a costituire l'identità personale di chi è coinvolto. Il soggetto relazionale non esiste se la relazione non va a costituire l'identità personale dei partecipanti».

²⁵ Becchetti, Pelloni, Rossetti 2008.

²⁶ <<https://www.istat.it/it/archivio/243829>>.

²⁷ Cito a titolo esemplificativo i progetti “La biblioteca è con te: restare in contatto con i cittadini in un momento di emergenza, promuovendo la biblioteca digitale” che ha visto nelle

la propria comunità, le proprie relazioni sociali, è stata una priorità assoluta. Purtroppo va detto che anche in questo caso, come in molti altri, le indagini realizzate hanno mappato le attività standard²⁸ – prestito, consultazione, reference ecc. – trascurando però gli impatti generati o mancati, come in questo caso, e la potenza delle relazioni sociali, come “effetto collaterale” delle attività culturali²⁹.

E proprio qui sta il punto che mi interessa. Ho ripreso questi dati perché se il *lockdown* ha reso evidente la già nota relazione tra benessere e relazioni sociali³⁰, non ancora abbastanza evidente è la pur nota relazione tra benessere e partecipazione culturale e tra questa e le relazioni sociali ovvero ciò che può generare una triangolazione tra queste dimensioni. Le biblioteche è qui che potrebbero/dovrebbero trovare il loro posizionamento nel punto in cui si intrecciano queste componenti.

5. Benessere – relazioni sociali – partecipazione culturale: la dimensione comunitaria della lettura

Le evidenze raccolte in diversi studi sottolineano che la povertà culturale si accompagna significativamente con un giudizio negativo o molto negativo circa la propria salute e la soddisfazione rispetto alla propria vita e come al contrario si riduca drasticamente la percentuale di coloro che sono scontenti delle proprie condizioni fisiche tra chi segue una “dieta culturale” variata³¹. In particolare il ruolo che scrittura e lettura possono avere per la salute ha ispirato l’approccio terapeutico della “medicina narrativa”: la pratica medica che si appoggia al potere della narrazione per stabilire relazioni profonde fra medico e paziente e

biblioteche afferenti al CSBNO la realizzazione di 40.000 contatti telefonici e la campagna “Abbracerò i muri” intrapresa da La rete delle reti e realizzata proprio con l’obiettivo di restare vicino alle proprie comunità.

²⁸ Diverse sono state le indagini realizzate sulle attività delle biblioteche italiane durante la pandemia. Rimando all’incontro “Attività e servizi delle biblioteche durante la pandemia: cosa ci dicono i dati” del 2 luglio 2020 nell’ambito del ciclo di incontri Aperitivo AIB. Online su: <<https://vimeo.com/43554805>>.

²⁹ Ciò è emerso invece con prepotenza dall’indagine qualitativa realizzata dalla Commissione Nazionale Biblioteche Pubbliche dell’Associazione Italiana Biblioteche dalla quale è nato il documento *Disegnare la fase due: progettare la riapertura delle biblioteche pubbliche* online qui <<https://www.aib.it/attivita/2020/81918-disegnare-la-fase-due-progettare-la-riapertura-delle-biblioteche-pubbliche/>>.

³⁰ Anche dal punto di vista neurobiologico. Si pensi per esempio agli studi sui neuroni specchio dell’equipe di Giacomo Rizzolatti.

³¹ Cicerchia, Bologna 2017; Grossi, Blessi, Sacco 2013. A questo proposito è utile richiamare il tema del welfare culturale per il quale rimando al progetto <<https://culturalwelfare.center>>.

per esplorare i diversi punti di vista di quanti intervengono nella malattia e nel processo di cura³².

Se guardiamo alla cultura e alle sue diverse manifestazioni nella dimensione delle relazioni sociali che è in grado di generare non possiamo non intuire la potenza del suo ruolo di “agente stimolatore”: essa non solo è in grado di migliorare le condizioni legate al benessere percepito dalle persone, alla fiducia nel futuro – e sappiamo quanto ne abbiamo bisogno in questo momento – ma anche di creare le migliori condizioni possibili per educare a comportamenti sociali condivisi capaci di incidere sullo sviluppo del senso civico della popolazione³³.

Se consideriamo le relazioni sociali all’interno della cornice di senso offerta dai beni relazionali possiamo intenderle come «l’effetto emergente di azioni reciproche fra agenti che, orientandosi l’uno all’altro e interagendo per un certo tempo, creano un legame che va oltre le intenzioni, le motivazioni, le attese degli agenti stessi individualmente considerati»³⁴.

Un esempio di servizio offerto dalle biblioteche che va esattamente in questa direzione sono i gruppi di lettura. Essi sono una *comunità* di persone, di lettori per lo più appassionati che, di solito con cadenza mensile, si incontrano in uno *spazio* neutro – spesso la biblioteca ma non solo – per *condividere* e scambiare idee e riflessioni su un libro letto da ciascuno *da solo* e scelto dal gruppo per essere commentato *insieme*.

Il gruppo si dà il tempo di *ascoltare* cosa ciascuno ha trovato nelle pagine di uno stesso libro e ciascuno legge pensando di *restituire* al gruppo la propria esperienza. Chi partecipa a questa pratica sa che la lettura si fa più attenta, più profonda e più generosa del solito. La lettura che nasce, come sempre accade, privata, preparandosi ad essere messa in comune è come se diventasse migliore. Qualcosa che ha a che vedere con i beni relazionali e il capitale sociale di cui si è detto.

In tal senso il gruppo esprime una dimensione della lettura in linea con l’idea di comunità intesa come la migliore manifestazione possibile dei rapporti umani e della vita sociale, approfondita per la prima volta dal sociologo tedesco Ferdinand Tönnies nel 1887 nell’opera *Gemeinschaft und Gesellschaft*³⁵, attecchita nelle scienze sociali e arrivata alla contemporaneità con gli scritti di Zygmunt Bauman³⁶.

³² Charon 2006; Pennebaker 2000. Sulla relazione tra *Narrative Medicine* e *Narrative Based Librarianship* rimando al primo capitolo di Faggiolani 2019. Per una panoramica delle “storie dietro i numeri” della pandemia rimando al sito della SIMEN – Società italiana di medicina narrativa, qui <<https://www.resistere.medicinanarrativa.it/>>.

³³ Casalini, Blessi 2013. Si veda in particolare la bibliografia dell’articolo per una panoramica sulle evidenze che dimostrano la correlazione relazioni sociali- partecipazione culturale-benessere.

³⁴ Donati 2019.

³⁵ Tönnies 1963.

³⁶ Bauman 2001; 2018.

Il fenomeno dei gruppi di lettura non è nuovo anche se in Italia è sicuramente più recente che altrove. Negli ultimi anni nel nostro paese questa esperienza di carattere emotivo, cognitivo e sociale si è molto diffusa: non c'è un censimento ufficiale ma guardando alla Rete dei gruppi di lettura osserviamo una stratificazione iniziata più o meno dieci anni fa e che oggi conta 635 gruppi distribuiti da nord a sud³⁷. Questa dimensione quantitativa del fenomeno – che a me pare un po' sottostimata per la verità – ha una sua rilevanza ma molto più interessante è osservare le sue molteplici sfaccettature e numerose buone pratiche³⁸. Non entro nel merito portando esempi che risulterebbero solo riduttivi perché le pratiche sono davvero interessanti e tutte meritevoli di approfondimento: si va dai gruppi di lettura tematici a quelli dedicati a singoli autori, dai gruppi pensati per fasce d'età a gruppi generalisti, ci sono gruppi che nascono in biblioteca ma anche in case private, a scuola, nelle università e in luoghi di lavoro, gruppi che si spostano in rete se necessario – come è stato durante il *lockdown* – o che nascono pensati sin dall'inizio in ambiente digitale³⁹.

Perché e soprattutto per chi è importante guardare con attenzione a queste pratiche? Per chi si occupa di studiare i comportamenti di lettura e lavorare nella direzione della sua promozione credo che confrontarsi con queste “comunità ermeneutiche”, in presenza o in rete, sia estremamente più utile che fermarsi alla medietà – che esiste nei grafici ma non nella realtà – offerta dalle statistiche tradizionali sulla lettura di libri che consentono di analizzare la sua diffusione o, quasi sempre, la sua flessione ma con lo sguardo rivolto essenzialmente al passato e senza poter avere una capacità non dico predittiva ma introspettiva. La dimensione comunitaria dei gruppi di lettura, ma anche quella social, si configura come un laboratorio naturale in cui è possibile studiare questioni specifiche e rilevanti e intercettare importanti indizi per mettersi sulle tracce della lettura e provare a rispondere alla domanda: dove sta andando? Una questione che i gruppi di lettura ci consentono di osservare in modo nitido è, per esempio, non la disintermediazione, di cui tanto si parla, ma il crescente bisogno di mediazione e di filtri sfuggenti alle forme più tradizionali nella cultura orizzontale⁴⁰. La lettura – sia quella individuale che quella condivisa nella dimensione del gruppo – connette e collega le persone, nello spazio fisico

³⁷ <<https://www.biblioclick.it/SebinaOpac/article/mappa-gdl/mappa-gdl?sysb=gdl>>. Rimando a Di Carlo 2018.

³⁸ Gavazzi 2019. Una riflessione densa e interessante su questa pratica è stata realizzata dal Forum del Libro ed è disponibile qui <<https://forumdellibro.org/>>.

³⁹ Proprio a partire dall'ambiente – o dal *setting* della lettura – possiamo spostarci dalla dimensione comunitaria della lettura appena descritta a quella social guardando per esempio a quel gruppo di lettura allargato che sono le piattaforme di *social reading* ma anche a ciò che si dice e si fa sui social network generalisti. Cfr. Faggiolani, Vivarelli 2016.

⁴⁰ Solimine, Zanchini 2020.

e in quello digitale e mette chiaramente in evidenza che “socialità” non significa solo “fare aggregazione”.

6. *Tornando al posizionamento: oltre la dicotomia “comunità vs collezioni”*

Proprio questo – il bisogno di mediazione – è uno dei motivi per cui la biblioteca è uno dei luoghi privilegiati per la manifestazione della dimensione comunitaria della lettura. Non solo perché le biblioteche offrono spazi sicuri, accessibili, gratuiti ma soprattutto perché in biblioteca, oltre ai libri, evidentemente, ci sono professionisti della lettura – i bibliotecari – capaci di mettere in atto scelte, modalità, azioni utili a guidare i lettori, scandendo i tempi dell’ascolto, guidando nell’interpretazione con professionalità e competenze⁴¹.

Ma il rapporto tra lettura e biblioteche è fatto di luci e ombre e a questo punto sarebbe importante richiamare tutta la problematicità del quadro di riferimento, disciplinare e professionale, entro il quale la lettura e la sua promozione occupano oggi in biblioteca un ruolo paradossalmente piuttosto marginale. Ne ha parlato approfonditamente Maurizio Vivarelli in un volume del 2018, mettendo in evidenza questo paradosso e facendo riferimento all’ “incerta alleanza” tra lettura e biblioteche. Qui ricordava come anche «in molte *mise en espace* realizzate nel corso degli ultimi anni, il tema percettivo più evidente nell’organizzazione dello spazio [delle biblioteche] sia costituito da una sorta di “vuoto” o “piazza” centrale, preliminare rispetto ai contenuti documentari in senso stretto, entro il quale dovrebbero tessersi le dinamiche della socialità prefigurata ed auspicata»⁴².

Comunità e collezioni non sono in contraddizione e amplificando questa inesistente dicotomia il rischio già in atto – come sottolinea Vivarelli – «è quello di una progressiva e crescente divaricazione tra pratiche della organizzazione bibliografica e della promozione della lettura e vincoli teorici presenti nei modelli biblioteconomici emergenti»⁴³.

La dimensione comunitaria della lettura è un esempio interessante della relazione potente che c’è tra partecipazione culturale-relazioni sociali-benessere

⁴¹ Su questo terreno, spostandoci dal comunitario al social, incontriamo gli “influencer della lettura”, i bookstagrammer (su Instagram), i booktuber (YouTube) ecc. che offrono ai lettori spesso deboli e disorientati ma curiosi, una forma di mediazione più “alla pari”. Solo per fare un paio di esempi penso al successo de “La Setta Dei Libri”, pagina Instagram che conta 36,9 mila follower o di Francesca Crescentini, in arte “Tegamini”, con 107 mila follower su Instagram, vincitrice con il suo blog (<http://www.tegamini.it/>) della categoria “miglior sito letterario” nel 2018 e nel 2019 dei “Macchianera Internet Awards” e inserita nell’autunno del 2018, da Il Sole 24 Ore nella sua classifica dei 10 book-blogger italiani più influenti.

⁴² Vivarelli 2018, p. 221.

⁴³ Ivi, p. 224.

e qualità della vita e per questo non è, a mio avviso, pane per i denti dei soli studiosi di libri, biblioteche ecc. Il fenomeno mi pare in generale particolarmente interessante in un momento come quello che stiamo vivendo nel quale il distanziamento – e non il contatto – è la chiave per sentirsi davvero parte di una comunità. Rimanendo nell’ossimoro, non è superfluo ricordare che molti lettori hanno scoperto cosa sono i gruppi di lettura proprio nel momento in cui gli incontri potevano realizzarsi soltanto a distanza⁴⁴. Il concetto di prossimità è stato ridefinito.

Il senso di comunità, il capitale umano è nell’immediato futuro forse la prima cosa che andrà riempito di nuovi significati. La ri-costruzione di una dimensione sociale sana dipenderà dalla nostra capacità di adattarci ma anche di ripensare le interazioni condividendone una nuova formula. La cultura è in tal senso un agente stimolatore, generatrice di beni relazionali che influiscono positivamente sulla qualità della vita e sul benessere delle persone. Sulla base di questa premessa andrebbe delineato il posizionamento delle biblioteche, raccontato e condiviso con gli stakeholder, con gli amministratori, con i decisori.

Le biblioteche, come infrastrutture, attraverso la valorizzazione del loro patrimonio, attraverso servizi culturali e progetti che mettono al centro dell’attenzione la lettura generano beni relazionali e possono creare le condizioni per diffondere comportamenti sociali condivisi che sono alla base della fiducia verso gli altri e che rappresentano una condizione indispensabile per il benessere degli individui.

Nella biblioteconomia italiana i beni relazionali hanno trovato uno spazio, forse ancora marginale, nel più generale dibattito relativo alla funzione sociale delle biblioteche⁴⁵. Una delle ragioni potrebbe essere l’ambiguità del termine “sociale” sempre denso di equivocità. In generale questo termine è utilizzato come sinonimo di collettivo, nel senso di una aggregazione di molti individui e anche quando viene associato alla parola biblioteca prevale l’idea di un luogo pensato principalmente per l’aggregazione (sociale) e l’incontro⁴⁶. Lo stesso equivoco riguarda la declinazione della disciplina nota come “biblioteconomia sociale”⁴⁷ per la quale si vuole intendere “sociale” come sinonimo di

⁴⁴ Dalle pratiche dei gruppi di lettura si può imparare moltissimo. Il presupposto è naturalmente l’idea che la lettura non è una attività *altra* rispetto alla vita ma una pratica che consente di attribuire alla vita stessa uno stile, una forma e un senso. Discutere di libri, dare un senso alle storie e attribuire un significato alle proprie esperienze di lettura è un qualcosa che ha a che vedere con l’identità che costruiamo di noi stessi, con l’empatia e la capacità di comprendere gli altri.

⁴⁵ Si veda a titolo esemplificativo Di Domenico 2013.

⁴⁶ A titolo esemplificativo penso all’articolo uscito il 14 dicembre 2019 su Repubblica dal titolo *Musica e yoga: la biblioteca ora è sociale*. Cfr. Montanari 2019.

⁴⁷ «Una disciplina che alla transazione antepone la relazione, che rispetto alla qualità del servizio non si pone in modo autoreferenziale, perché il concetto di qualità è socialmente e storicamente determinato e che oltre al concetto di soddisfazione dell’utente rispetto alla mission istituzionale delle biblioteche, contempla anche, a livello più generale, il benessere dell’individuo e l’impatto che la frequentazione della biblioteca contribuisce a generare, tenendo in considerazione anche la

“relazionale” (Donati 2013a): «dire che qualcosa o qualcuno è sociale significa dire che è relazionale, nel senso che esiste ed è *rilevante per la società* (non su altri piani di realtà) in quanto è definito dalle sue relazioni sociali»⁴⁸.

Quella dei beni relazionali è un’area che dovrebbe essere maggiormente approfondita e con essa anche il rapporto tra partecipazione culturale/relazioni sociali/qualità della vita anche nell’ambito della riflessione biblioteconomica italiana, in un percorso che vede già e vedrà la disciplina necessariamente sempre più esposta a contaminazioni⁴⁹ e per la quale il superamento delle polarità “collezioni *vs* comunità” e “patrimonio *vs* servizi culturali” – tipiche di una certa narrazione – sarà ineludibile. La definizione di uno stato di equilibrio tra questi ingredienti è già oggi una priorità assoluta pena una distanza sempre più incolmabile tra la disciplina e le biblioteche che vivono questa discrasia sulla loro pelle, come la “grande pausa” ha messo chiaramente in evidenza.

Riferimenti bibliografici

- Agnoli A. (2020), *Biblioteche e oltre. Occorre un New Deal*, «Agcult», 1 maggio 2020, <<https://agcult.it/a/17965/2020-05-01/patrimonio-quo-vadis-biblioteche-e-oltre-occorre-un-new-deal>>.
- Aime M. (2019), *Comunità*, Bologna: Il Mulino.
- Bauman Z. (2001), *Voglia di comunità*, Roma-Bari: Laterza.
- Id. (2018), *Di nuovo soli : un’etica in cerca di certezze*, Roma: Castelvecchi.
- Becchetti L., Pelloni A., Rossetti F. (2008), *Relational Goods, Sociability, and Happiness*, CEIS Working Paper, n. 117, Rome: Tor Vergata University.
- Bruni L., Zamagni S. (2015), *L’ economia civile*, Bologna: Il Mulino.
- Casalini A.V., Blessi G.T. (2013), *Cultura, beni relazionali e benessere*, in *Cultura e salute* a cura di E. Grossi, A. Ravagnan, Milano: Springer, pp. 59-69.
- Charon R. (2006), *Narrative medicine: Honoring the stories of illness*, New York: Oxford University Press.
- Cicerchia A., Bologna E. (2017), *Salute, benessere e partecipazione culturale: tra narrazioni e indicatori*, «Economia della cultura», n. 2, pp. 313-322.
- Colbert F. (2015), *Marketing delle arti e della cultura*, Milano: Rizzoli Etas, (ebook).

dimensione simbolica, esperienziale, relazionale e sociale per essere in sintonia con l’evoluzione dei valori socialmente condivisi e fare in modo che le biblioteche riflettano lo spirito del tempo». Cfr. Faggiolani, Solimine 2013.

⁴⁸ Donati 2019 (ebook).

⁴⁹ Penso alla sociologia relazionale di Donati 2019 qui richiamata ma anche all’economia civile di Stefano Zamagni (Bruni, Zamagni 2015) o all’economia comportamentale che individua nella *spinta gentile* il motore del cambiamento sociale.

- Cognigni C. (2020), *Emergenza Covid-19: la risposta delle biblioteche pubbliche*, "Agcult", 1 maggio 2020, <<https://agcult.it/a/17968/2020-05-01/patrimonio-quo-vadis-emergenza-covid-19-la-risposta-delle-biblioteche-pubbliche-italiane?fbclid=IwAR0mWnpSKUdBFXVKK5FHsyjfk0ens6fHCuRfLhBq9nbgTNnVbM1BoMxHs>>.
- Di Carlo C. (2018), *Gruppi di lettura: dalle biblioteche ai nuovi spazi sociali*, «Biblioteche oggi», vol. 36, n. 6/7, pp. 27-35.
- Di Domenico G. (2013), *Conoscenza, cittadinanza, sviluppo: appunti sulla biblioteca pubblica come servizio sociale*, «AIB studi», 53, n. 1 pp. 13-25.
- Donati P. (2020), *Coronavirus. Forza e qualità delle relazioni, i rischi di una deriva selettiva*, «Avvenire.it», 8 aprile 2020, <<https://www.avvenire.it/opinioni/pagine/forza-e-qualit-delle-relazioni-i-rischi-di-una-deriva-selettiva>>.
- Id. (2019), *Scoprire i beni relazionali. Per generare una nuova socialità*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Id. (2013), *Sociologia della relazione*, Bologna: Il Mulino.
- Id. (1991), *Teoria relazionale della società*, Milano: Franco Angeli.
- Donati P., Solci R. (2015), *Misurare l'immateriale: il caso dei beni relazionali*, «Sociologia e Ricerca Sociale», 108, n. 3, pp. 13-32.
- Donati P., Solci R. (2011), *I beni relazionali. Che cosa sono e cosa producono*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Faggiolani C. (2019), *Conoscere gli utenti per comunicare la biblioteca. Il potere delle parole per misurare l'impatto*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Ead. (2017), «*Ciò che misuriamo influenza ciò che facciamo*». *Una nuova stagione per la valutazione in biblioteca pensando al BES*, in *La biblioteca pubblica nelle politiche di welfare: nuovi criteri di valutazione dell'impatto sociale*, Atti del convegno delle Stelline 15-16 Marzo 2017, Milano: Editrice Bibliografica, pp. 21-34.
- Ead. (2016), *Il rapporto Bes – Benessere equo e sostenibile in Italia. Il posto delle biblioteche e il compito della biblioteconomia sociale*, «Biblioteche Oggi», 34, n. 1/2, pp. 19-26.
- Ead. (2013), *Posizionamento e missione della biblioteca*. Un'indagine su quattro biblioteche del Sistema, bibliotecario comunale di Perugia, Roma: AIB.
- Faggiolani C., Federici A. (2018), *L'affordance della biblioteca: modalità d'uso emergenti dalle indagini Istat*, «Biblioteche Oggi», 36, n. 3, pp. 5-16.
- Faggiolani C., Federici A., Massara F. (2019), *Oltre la frammentazione dei dati. Verso un sistema informativo per le biblioteche italiane nel paradigma della sostenibilità*, in *La biblioteca che cresce. Contenuti e servizi tra frammentazione e integrazione*, Atti del Convegno delle Stelline del 14-15 Marzo 2019, Milano: Editrice Bibliografica, pp. 294-308.
- Faggiolani C., Federici A. (2020), *Diffusione e vitalità delle biblioteche. Un indicatore di impatto pensando al Rapporto sul benessere equo e sostenibile (BES) di ISTAT*, in *Biblioteche e sviluppo sostenibile Azioni, strategie*,

- indicatori, impatto*. Atti del Convegno delle Stelline, Milano 15-16 settembre 2020, Milano, Editrice Bibliografica, 2020, pp. 183-195.
- Faggiolani C., Vivarelli M., a cura di (2016), *Le reti della lettura. Tracce, modelli, pratiche del social reading*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Feldman S. (2020), *Public Libraries After the Pandemic*, «publisherweekly.com», 17 aprile 2020, <<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/83093-public-libraries-after-the-pandemic.html>>.
- Ferrieri L. (2020), *La biblioteca che verrà. Pubblica, aperta, sociale*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Gavazzi L. (2019), *I gruppi di lettura. Come, dove e perché leggere insieme*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Ginzburg N. (1998), *Silenzio in Le Piccole virtù*. Nuova edizione a cura di Domenico Scarpa, Torino: Einaudi.
- Grossi E., Blessi G. T., Sacco P. (2013), *Progetto cultura e benessere sul territorio italiano: interazione tra cultura, salute e benessere*, in *Cultura e salute*, a cura di E. Grossi, A. Ravagnan, Milano, Springer, pp. 205-214.
- Gui B. (1987), *Eléments pour une définition d'économie Communautaire*, «Notes et documents», 19, n. 20, pp. 32-42.
- Jaquet A., a cura di (2018), *La biblioteca come "luogo terzo"*, Milano: Ledizioni.
- Lankes D. (2020), *Biblioteche innovative in un mondo che cambia. Una sfida di fronte alla complessità attuale*, Milano: Editrice Bibliografica.
- Id. (2014), *L'atlante della biblioteconomia moderna*, edizione italiana a cura di Anna Maria Tammaro e Elena Corradini, Milano: Editrice Bibliografica.
- Montanari L. (2019), *Musica e yoga: la biblioteca ora è sociale*, «Repubblica», 14 Dicembre 2019, anche in <<https://rep.repubblica.it/pwa/generale/2019/12/14/news/musicaeyogalabibliotecaoraesociale-243508025/>>.
- Monti S. (2020), *La differenza tra accesso e fruizione. Eccola la vera crisi delle biblioteche*, «Artribune», 12 febbraio 2020, <<https://www.artribune.com/arti-visive/2020/02/crisi-biblioteche/>>.
- Nantel J., Colbert F. (1992), *Positioning cultural art products in the market*, «Journal of Cultural Economics», 16, n. 2, pp. 63-71.
- Nussbaum M.C. (1986), *The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press, (trad. it. *La fragilità del bene*, Bologna: Il Mulino, 2004).
- Oldenburg R. (1989), *The great good place. Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*, New York: Paragon House.
- Pennebaker J.W. (2000), *Telling stories. The health benefits of narrative*, «Literature and Medicine», 19, n. 1, pp. 3-18.
- Peresson G. (2020), *Se ti dico biblioteca, cosa pensi? Un'indagine su come gli italiani percepiscono la biblioteca*, in *Biblioteche. Ieri, oggi e domani*, Atti

- del XX Workshop Teca del Mediterraneo, Bari, 6 giugno 2019, a cura di Vittorio Ponzani, Roma: Associazione italiana biblioteche, pp. 39-42.
- Ries A., Trout J. (1981), *Positioning: the battle for your mind*, New York: McGraw-Hill.
- Solimine G., Zanchini G. (2020), *La cultura orizzontale*, Roma-Bari: Laterza.
- Stella G.A. (2020), *Emergenza biblioteche*, «Corriere della Sera», 8 agosto 2020, anche in <https://www.corriere.it/cronache/20_agosto_07/coronavirus-biblioteche-emergenza-tagli-64a98b98-d8e0-11ea-b97a-cc5341a9eb3f.shtml>.
- Tonnies F. (1963), *Comunità e Società*, Milano: Edizioni di Comunità.
- Uhlener C.J. (1989), *Relational Goods and Participation. Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action*, «Public Choice», 62, pp. 253-285.
- Vivarelli M. (2018), *La lettura. Storie, teorie, luoghi*, Milano: Editrice Bibliografica, 2018.

Covid-19 as an opportunity to tackle the phenomenon of overtourism in European historic centres: the case of Rome

Armando Montanari*

Abstract

I centri urbani sono i beni culturali che maggiormente hanno risentito degli effetti del Covid-19. Fino ai giorni in cui è esplosa la pandemia le città storiche erano interessate da flussi di grandi dimensioni di turisti, nazionali ed internazionali, che si andavano a sovrapporre alla presenza di quanti vi lavoravano e vi risiedevano in una modalità definita nella letteratura specialistica internazionale con il termine “overtourism” per sottolineare gli eccessi di una situazione ormai fuori controllo. Alla fine del *lockdown* le stesse città storiche si sono ritrovate disabitate. Non vi erano più turisti, per la crisi della mobilità umana, e non vi erano più neppure gli impiegati degli uffici pubblici e privati, che ormai operavano a distanza e quindi rimanevano nelle aree di residenza. Il problema che ci si pone è se dobbiamo pensare di riproporre, appena possibile ed utilizzando fondi pubblici, la situazione precedente al Covid-19 oppure se dobbiamo utilizzare gli effetti della pandemia come una opportunità per modificare in tutto o in parte i presupposti economici e sociali che hanno contribuito all'overtourism. Il saggio contribuisce a ricostruire la modalità con cui negli anni si è arrivati al fenomeno dell'overtourism e a proporre la necessità di riformare drasticamente i modi in cui il turismo si è sviluppato nei centri storici.

* Armando Montanari, Associate professor of Tourism geographies (retired), Rome Sapienza University, Piazzale A.Moro 7, I-00185 Roma, armando.montanari@uniroma1.it.

Urban centres are the cultural assets that have been affected the most by Covid-19. Before the outbreak of the pandemic, historic cities were subject to large flows of both national and international tourists, in addition to the presence of local workers and residents, thus creating a phenomenon referred to as “overtourism” in international specialised literature, a term that highlights the excesses of a situation that is now out of control. When the *lockdown* ended, historic cities remained empty. There were no tourists, due to the crisis of human mobility, and there were no public and private office employees, due to widespread smart working practices. This paper deals with the question of whether we should return to the pre-Covid-19 status quo as soon as possible and by making use of public funding, or whether we should take advantage of the effects of the pandemic as an opportunity to modify, partially or totally, the economic and social conditions that led to overtourism. This essay will also analyse the ways in which the phenomenon of overtourism has developed over time, and will also propose the need to drastically reform the ways in which tourism has developed in historic centres.

1. *Introduction*

In recent decades, the emergence of low-cost services together with the widespread growth of social media has contributed to an increase in visitor flows in European historic centres. These large masses of people were not motivated to travel for a specific interest in cultural heritage. They were persuaded by economic reasons, such as the significant reduction in the cost of air travel to a particular destination and during a particular period. Airlines often offered very low fares to fill up planes with “last minute” offers. This led to a new profile of tourist, who travelled just for the sake of travelling, without even knowing what interest he might have in visiting one city rather than another. The main purpose of this ritual of taking a journey as an end to itself was to take a selfie in front of the most famous local attraction to be shared with one’s network of friends and acquaintances. Low-cost trips came complete with accommodation, visits to the city, restaurants, and consequently with all those tourist services that could be defined as low-cost. While low-cost may be fine in principle, it becomes a problem when the flow of visitors becomes excessive. Such an uninterested demand has resulted in the banalization of cultural offerings, both material and immaterial, engendering what is conventionally known as overtourism. In recent years, some European cities have started taking measures to limit the negative effects of overtourism, but without significant results. The turning point came as a consequence of Covid-19, when the number of flights dropped dramatically and the size of international mobility nearly fell to zero. By the end of the *lockdown*, the European historic centres that used to see heavy tourist flows had plunged into a deep economic, social and psychological crisis. To stimulate a recovery, governments and the media adopted the slogan “everything will go back to normal”. This essay tries to explain that “back

to normal” in urban tourism is definitely not a positive value, given that it is full of defects and distortions. At various levels, governments should be striving to exploit the Covid-19 opportunity to improve a situation that is not worth reproducing. They should be trying to reorganize the tourism industry, taking into consideration the need for adequate economic initiatives while also fostering training initiatives that can support quality offerings, as opposed to the discredited quantity offerings of the past.

2. Tourism in historic cities in the face of growing mass tourism

Urban tourism is a complex phenomenon whose success relies on many economic and social factors¹. Historic centres have always been considered central to European cultural identity, generally represented by monumental public spaces, hubs of socialization, literature and civic spirit. The life of the community has traditionally unfolded in the open air, and for this reason the squares, streets, places of art, culture and history, have been considered spaces of collective identity, civic pride, craftsmanship and skills. Places where the sense of belonging is based and develops.

International tourism as we know it today was born at the end of the Second World War, as a consequence of the transformations of the labour market and of the economic opportunities of more developed societies, together with an irrepressible need to re-establish a positive relationship with other populations in a society that had been torn apart by conflict. International tourism has not only been urban tourism: statistics show us many forms of tourism, helping us to understand how the tourism phenomenon has developed, starting from a few dozen million in 1950, then rising to more than four hundred million in 1990, and finally reaching 1.4 billion in 2018. European tourists that initially represented 66% (1950) of this huge number of arrivals have fallen to just over 50% (2018). The year 2000 was a turning point: non-European tourists arriving in European countries gradually rose from just under 400 million to over 713 million in 2018. The turn of the century and the millennium provided an opportunity to concentrate events in all the European cities. The aim was to celebrate, but also to take the opportunity to exploit the considerable potential for regional development that tourism promised, especially for those urban areas that were emerging from the economic crisis and the resulting social conflicts and poverty of previous decades. At that time, urban area authorities were evaluated on the basis of the annual increase in tourist arrivals, but the focus was only on the benefits and not on the associated costs. The benefits were limited to a few business categories, while the burden fell on others, i.e.

¹ Montanari 2008.

on the community, the environment, as well as on the quality of life of residents and other types of tourists. A study by the European Commission² examined the problems related to the environment and tourism in a dozen historic European cities. One of the main conclusions was that the interest in tourism as an element of short-term economic promotion outweighed any caution about the consequences, due to the lack of proper planning and management of the phenomenon by local authorities. What little was done to tackle the problems created at the environmental, cultural, economic and social level was considered by the Commission to be insufficient, inadequate, and even counterproductive. The Commission considered it necessary to promote intensive cultural action involving all stakeholders in more environmentally responsible behaviour. We should also note that the issue of tourism could have been considered by the Commission in terms of subsidiarity, but the real responsibilities remained firmly in the hands of the individual states, while in others, where federalism or regionalism prevailed, decisions remained solely at the local authority level. Notwithstanding the obstacles imposed by Member States, the European Commission was aware of and concerned about the need to protect the fragile character of historic cities urban structure. For this reason it sponsored the Report on European Sustainable Cities³, whose chapter 7.3, Sustainability and Cultural Heritage, Leisure and Tourism, stressed the need to introduce measures capable of controlling and counteracting the negative effects of mass tourism that national and regional authorities seemed unable to manage. The Expert Group on the Urban Environment of the European Commission, of which this article's author was also a member, urged the definition of new management models aimed at protecting traditional commercial activities, traditional craftsmanship, activities related to the maintenance and conservation of cultural heritage, and authentically local products (art, crafts, food, music, folklore). The Report also states that tourism and leisure activities should become the new foundations of the urban economy. These economic sectors should be used to reinforce the multifunctional characteristics of historic centres and to recover all possible activities necessary for the protection of cultural heritage. The new management models may differ from place to place, but they must share common policies capable of contributing to the human and cultural growth of residents and visitors. A survey was carried out⁴ which found that only 20% of urban tourists travel for cultural reasons, even though a higher percentage ends up engaging in cultural activities without having planned them. Therefore the problem lays in the inadequacy of how urban tourism is offered.

It was clear, however, that urban tourism will increase considerably in the coming decades also due to the ageing of the European population and the

² European Commission 1993.

³ European Commission 1996.

⁴ ETC, UNWTO 2005.

trend towards cultural tourism by over-55s and pensioners in general. Urban tourism offerings take the form of competitiveness between cities whose administrations believe that an increase in the number of tourists could improve the positive perception of the city, as well as being useful for the establishment of international economic activities. For these reasons, since the beginning of the 21st century, we have witnessed an increase in large events, sometimes not even of a cultural nature, and of festivals aimed at attracting new visitors or at persuading regular visitors to come back. Due to the concentration of tourist flows in time and space, the annual volume of human mobility (tourists, visitors, non-resident students, commuters) is more than twenty times the number of residents. Figures show that in Florence, every day the total number of people is almost three times the number of residents. In the historic centre of Venice the situation is even worse, as the number of residents is constantly falling also due to the economic and social consequences of mass tourism. In addition to the economic, sociological and psychological consequences in historic centres where quantitatively excessive forms of tourism can be found, there is also the problem of constantly rising costs to maintain the infrastructure and services, costs that are borne solely by the residents. Unfortunately, the issues identified and highlighted at the international level have not been reflected in the policies enacted by state, regional and European city authorities. In the case of Rome, for example, Walter Veltroni, who was Mayor from 2001 to 2008, intervened in the historic centre mainly with special events such as the Festa del Cinema (film festival), the Estate romana (Roman Summer festival), and other extraordinary cultural events that contributed to worsening the tourism management issues in the historic centre. Following the example of many other European cities, in 2003 the City of Rome established Trambus Open, a tourist bus company managing two lines: 110 OPEN, with 16 buses, and ARCHEOBUS, with 4 buses. In 2008, there were eight companies providing a Hop-on / Hop-off tourist service, with a total of 11 lines. The service was promoted as particularly interesting for people visiting the city for the first time and with little available time. Advertisements state that this allows tourists to learn the city's general history and to get to know its major monuments. Service providers admit that the explanations they provide are far from complete, but they believe that the basic knowledge they present is sufficient to help tourists that arrive in town without a clear idea of where to go. If we consider the service objectives and the proposed itineraries, we can understand how we have reached a situation of so-called "overtourism". A classic itinerary followed by various companies includes: 1) the Central train station (Termini), 2) Santa Maria Maggiore, 3) the Colosseum, 4) the Circus Maximus (to visit the Mouth of Truth), 5) Piazza Venezia (to reach the Shopping area), 6) Vatican City (to visit the Sistine Chapel), 7) the Spanish Steps, 8) Barberini (to reach the Trevi Fountain). The uncontrolled overlap means buses reach their stops every few minutes, contributing to tourist overcrowding near monuments and to the

chaotic city traffic. In December 2019, the City of Rome decided to take action by establishing ten lines with fixed itineraries that should also include visits to areas outside the historic centre. The City had provided for a possible increase from the current 51 operating buses to a maximum of 71, but applying an itinerary decentration policy, based on the “one bus out of three outside of the historic centre” principle. The new regulation was due to be enacted in May-June 2020, but was not applied due to the Covid-19 pandemic. To tackle these issues, the Istituto per la conservazione e la valorizzazione dei beni culturali (ICVBC), part of the CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), has set up an international research group to carry out the PLACE Project (“Preserving Places: Managing Mass Tourism, Urban Conservation and Quality of Life in Historic Centres”) that was funded by the European Commission within the Culture Programme (2007-2013). PLACE aimed to evaluate the impact of tourism on monumental and symbolic areas of historic cities and to analyze, by means of a compared analysis methodology, urban conservation practices and tourism policies, in order to propose some best practices for sustainable development⁵. The Project partners included universities and research centres from Belgium, France, Greece, Italy (CNR and Sapienza University), Spain, Turkey and the UK. Two conferences were organized as part of the PLACE Project: one in Ankara (5-6.12.2008) and one in Rome (13-14.11.2008). During the first phase of the project, documentation regarding already documented historic centres was gathered and the results were presented at the Ankara conference. The second phase of the project, which was completed with the conference in Rome, included a survey based on in-depth interviews with privileged observers. These conferences had two main objectives: i) debating tourism management in historic centres, and ii) bringing together key stakeholders (state entities, local authorities, tour operators and NGOs) to raise their awareness on the risks that the cultural heritage, both material and immaterial, was under due to tourism and the need for a collective participation in remedial actions. In order to complete this action, a publication was produced⁶ in which an interdisciplinary approach (tourism, geography, urban planning) was adopted to work on theoretical aspects of urban conservation and empirical case studies (Athens, Brussels, Genoa, Istanbul, Ljubljana, London, Rome, Thessaloniki, Turin and Venice) in an attempt to identify and highlight solutions for a sustainable management of historic centres.

⁵ Porfyriou 2010.

⁶ Montanari 2010a.

3. *The phenomenon of overtourism in historic centres*

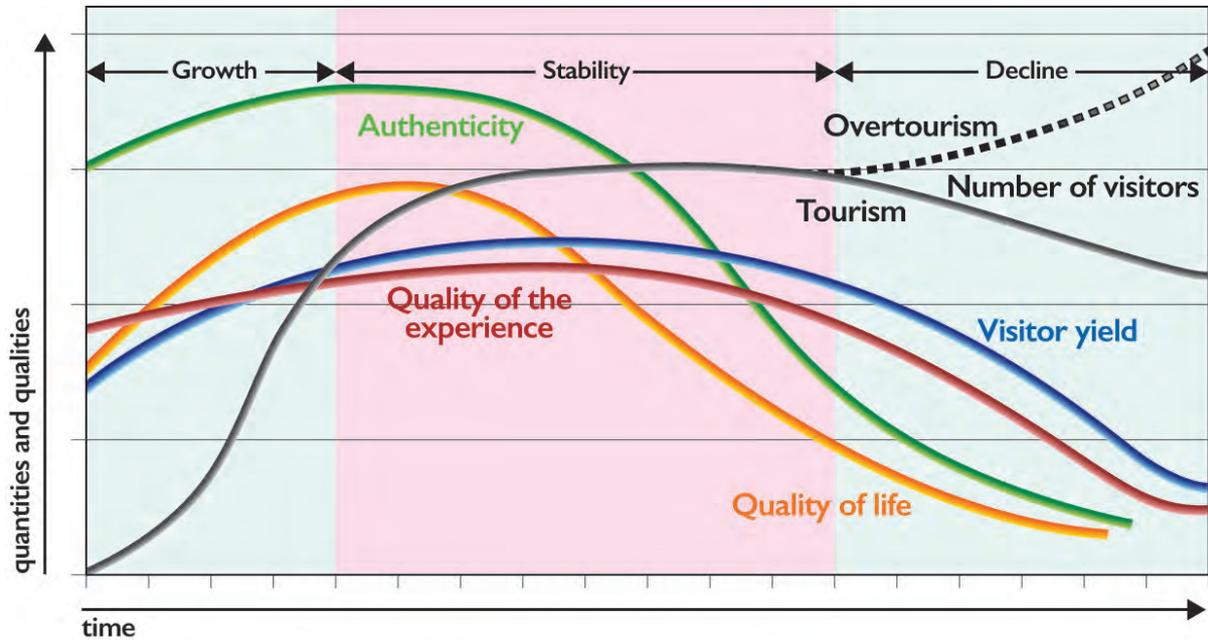
Notwithstanding information and warnings issued by European authorities and the obvious results of research activities, the situation in the early decades of the 21st century has worsened due to various concurrent elements that fall under the general label of “low-cost”: flights, tourist accommodation, transport services, urban area touring choices, and the presence of harbours for cruise ships. For many decades, geographers have studied the issue of the evolution of qualitative and quantitative characteristics of tourist flows. Christaller (1963) defined his own methodological approach to explain the development and growth of tourist locations. At the beginning we have the discoverers, such as poets and those who love uncrowded places. In a subsequent phase, tourism industries, tour operators and travel agencies step in with their catalogues and “all-inclusive” offers. Drawing on the work of Christaller and developing his model, Butler⁷ reflected on the tourism load capacity. Tourist destinations are fragile and should be managed so as not to exceed their capacity and to avoid self-destruction. With regard to capacity, Butler took into consideration (i) environmental factors (air, water and soil); (ii) physical factors (transport, accommodation, services); (iii) social factors (crowding, negative reactions by residents). When these parameters start to deteriorate and thus lose their power of attraction, the number of visitors also drops. He refers to six phases of the tourist cycle, and in the sixth phase, the possible crisis of demand, he identifies five possible scenarios that vary from the radical restructuring of the offerings right down to the total and final decline of the tourist destination. However, it is widely believed that the most recent transformations of society, driven by globalization, internationalization and intense direct communication among individuals thanks to social media, have given significant weight to the psychological component and to mass emulation phenomena. For this approach, Plog’s⁸ contribution has been of fundamental importance: he studied demand in relation to tourist personality, following a diagram representing a continuum, from the position of psychocentrics, on the one hand, and of allocentrics, on the other. Plog⁹ subsequently reviews his theory based on the emulation spirit of demand, catalogued from “dependable” to “venturer”, and assigns to each category a theoretical percentage of individuals of a given population. He identifies the evolution of demand in relation to supply, based on a more complex system of variables. The same variables have been used, verified and broadened in the PLACE project, as indicated in Figure 1.

The number of visitors continues to maintain a central role in the assessment of the demand, also because it is the only variable that can be defined in a

⁷ Butler 1980.

⁸ Plog 1974.

⁹ Plog 2001.



Source: elaboration of a model by Plog (2001)

Fig 1. Tourists and visitors: quantitative vs qualitative approach

quantitative manner. This variable is the last one to decrease when all others have already largely begun their decline phase. This can justify the inactivity of local authorities that essentially assess tourism performance based on tourist numbers, without being aware of the decline phase that has already started and is by now unstoppable. The phenomenon of overtourism makes the situation even worse because tourists that continue to arrive in growing numbers are not the result of the destinations' attractiveness, but rather of marketing as well as behaviour and consumption emulations. Quantitative increases in tourist flows are appreciated by local administrators because statistical data cannot be questioned and large tourist organizations, airlines, airports, tour operators, travel agencies, all currently controlled by big players, are interested in maintaining this situation. For this reason, the number of tourist arrivals continues to grow (Fig.1) even in a phase¹⁰ that should have been of decline. Instead the decline involves small players, small tourist companies, residents and retailers. Within the PLACE Project we have been able to verify that with mass tourism the first dimensions that are negatively affected are product authenticity and the quality of life of residents. Increasing the number of visitors without limitation inevitably tampers with the authenticity of an historic centre, artificially increasing the supply of assets that instead are finite. Such authenticity, in order to be protected, needs to be put in relation with a hypothetical load capacity, an operation that is certainly not easy and that

¹⁰ Butler 1980.

nobody wants to promote. It is not uncommon therefore to witness that an historic centre becomes more similar to an artificial amusement park than to a cultural asset. A non-authentic cultural asset causes the remainder of the tourist offerings to become less authentic: shops start selling international junk and food is offered by restaurants that are all but traditional. The “polenta alla romana” that can be found in some Roman *trattorias* and that is certainly not a typical Roman dish, is as authentic as the Venetian *gondolas* and the Pisa leaning towers that can be purchased in shops near the Trevi Fountain, as well as the Neapolitan songs that are offered as local music in the Venetian canals. It should also be noted that a low-quality offering leads to a low-quality experience for tourists. The psychological component is the most significant part of tourism, as we can infer from the works of eminent masters of psychology such as Freud, Foucault and Lacan (Montanari, 2013). We must also not forget that the excesses of mass tourism have a negative impact on the quality of life of residents, due to noise pollution, the excessive occupation of space as well as the changes that this type of demand favours in the commercial system, in infrastructure management and in service utilization. In the case of Rome, changes to the city life have been documented in the essays by Sepe¹¹ and Porfyriou¹² as well as in the findings of interviews conducted with some privileged observers¹³. There is also the question of the visitor yield, i.e. the value added by the presence of different types of tourists and the way in which each of them acts when on holiday. With regard to this issue, in addition to the question “what is the use of tourism in my city?” we need to ask ourselves another question: who gains (and how much?) and who loses (and in what measure?) due to the presence of a number of tourists that is all too often excessive? The idea of negative effects of mass tourism has already been highlighted for many decades by the European Commission and other international organizations, as well as by researchers in the fields of sociology, regional economy and especially geography. The term “overtourism” was used for the first time in August 2012 on Twitter to refer to places where both visitors and residents believe there are too many visitors and that the quality of life and the quality of the tourist experience have gradually reached intolerable levels¹⁴. Goodwin¹⁵ (2019) also believes that the term was used for the first time in a scientific text by An, Phung and Chau¹⁶, who coined the term based on the concept of overfishing, a significant reference because excessive and unregulated fishing results in a scarcity of fish. An excessive tourist presence has such a strong impact on our lives that we can well define our times as the “age of tourism”, just like we had the iron age or the age of imperialism in

¹¹ Sepe 2010.

¹² Porfyriou 2010.

¹³ Montanari, Staniscia 2010.

¹⁴ Goodwin 2019.

¹⁵ Goodwin 2019.

¹⁶ An, Phung, Chau 2008.

the past¹⁷. D'Eramo recognizes the “tourist city” in the historic centre of Rome in August when the city is empty, shops are closed, but crowds of tourists roam the city in the blazing heat, totally absorbed in their exhausting duty of seeing without understanding, of occupying space without knowing, of accumulating selfies to send to friends and relatives. When watching the behaviour of tourists at the Trevi Fountain you notice that the monument is not important, that the residents, the people who live and are active in the neighbourhood, are not important. Instead, what is considered important is the presence of the crowds of other tourists: in fact, they contribute to the atmosphere of the location. As Urry¹⁸ argues, it is the crowd of people who want to reach the first row to throw the coin that confirms it was worth travelling thousands of miles to be in that place and not somewhere else. What is worth watching is the other tourists and the gaze becomes mutual and even self-sufficient.

In their Report to the European Parliament, Peeters *et al.*¹⁹, write that overtourism has not yet been tackled with adequate policies. Up until now the issue has only been part of the political agenda, but there still aren't initiatives aimed at limiting the impact of tourism that in certain periods and places exceeds the physical, ecological, social, economic and psychological capacity thresholds. Some elements that take place in a tourist location are considered important for overtourism phenomena: (i) tourist density (overnight stays per km²); (ii) tourist intensity (ratio of overnight stays to the number of residents); (iii) the supply of beds in Airbnb apartments that can be found in the booking.com site; (iv) tourism share of the Gross Domestic Product (GDP); (v) the intensity of flights (arrivals of travellers in the nearest airports in relation with the number of residents); (vi) closeness to international airports; (vii) closeness to ports where cruise ships dock; (viii) closeness to UNESCO World Heritage sites²⁰. The Report bemoans the lack of statistical data that should be collected at least at the NUTS 3 level; it highlights the serious consequences of overtourism for natural and cultural assets and the risks for tourism in European countries; it denounces the fact that many tourist locations are managed by only taking into consideration the advantages of the volume of arrivals. If one considers the characteristics of the tourist flow that concerns the historic centre of Rome, it turns out that within the Metropolitan Area (AMR) at least two types of unbalances have taken place between very small areas subject to overtourism and larger areas of great potential tourist interest where tourists are absent and there is a major phenomenon of undertourism. Overtourism in Rome is concentrated in the area between the Trevi Fountain and the Pantheon, about

¹⁷ D'Eramo 2017.

¹⁸ Urry 1990.

¹⁹ Peters *et al.* 2018.

²⁰ Peters *et al.* 2018.

600 metres, possibly including Piazza Navona, for a total of slightly less than 1 km (Fig. 2).

This itinerary is ideal for producing overtourism, due to the importance of the monuments, the beauty of the environment, the fame of the places that have been celebrated by cinema and literature. Porfyriou (2010) analyzes the policies enacted by the Municipal authority that are responsible for the excess of tourist concentration. These have caused a transformation of shops along the itinerary, the occupation of public space by peddlers, the transformation of monumental buildings into a banal landscape resembling a theatrical reconstruction of roads, squares and buildings made of cardboard. In Figure 3 you can see the locations of Airbnb properties, both single rooms in apartments inhabited by residents and full apartments and buildings, amounting to 29,000 properties, a significant increase between 2017 and 2019.

Figure 3 shows the location of properties offered by Airbnb in the whole historic centre and in most of the outskirts. In Figure 3, in addition to the Trevi Fountain, you can find the location of neighbourhoods around Piazza Vittorio Emanuele, the centre of undertourism. These are areas of high artistic value but with no relevance for tourist flows, which ignore them even though many tourists stay there. For the historic centre of Rome, the phenomenon of overtourism is the cause of: i) crowded public spaces; ii) private use of public spaces by some shops; iii) increase of residential property prices; iv) the loss of purchasing power of residents; v) an unbalanced ratio between residents and visitors; vi) imbalances in the supply of consumer goods; vii) degradation of environmental resources; viii) the increase in waste production, whose management cost is borne by the residents; ix) the increase in noise at all times of the day and night; x) deterioration of air and water quality. Airbnb, accused of being the main culprit for this situation, has replied to those who criticized the company for the excessive number of rooms and apartments rented to tourists that the historic centre of Rome has gradually depopulated in the past decades and that the quality of life was already deteriorating. Airbnb has offered small landlords an extra opportunity to earn an income that is necessary to safeguard properties often not sufficiently exploited, poorly maintained and subject to high costs. Removing so many properties from the long-term rental market for Airbnb purposes has created social and economic problems, as rents have increased, the number of residents has decreased, and the commercial businesses have been affected. Also around the Northern Coast of AMR you can feel the effects of overtourism. This area has a strong concentration of tourist locations: Fiumicino Airport, with dozens of millions of passengers (2019), Civitavecchia Port, that together with Barcelona is the main cruise ship harbour in the Mediterranean, with about 2.5 million passengers (2019), and the historic centre of Rome that is the main destination of nearly 40 million tourists every year (2019). In this area, there are less than a million tourists even though more than two million tourists stay overnight in Airbnb properties. So



Fig. 2. Pantheon – Trevi Fountain itinerary

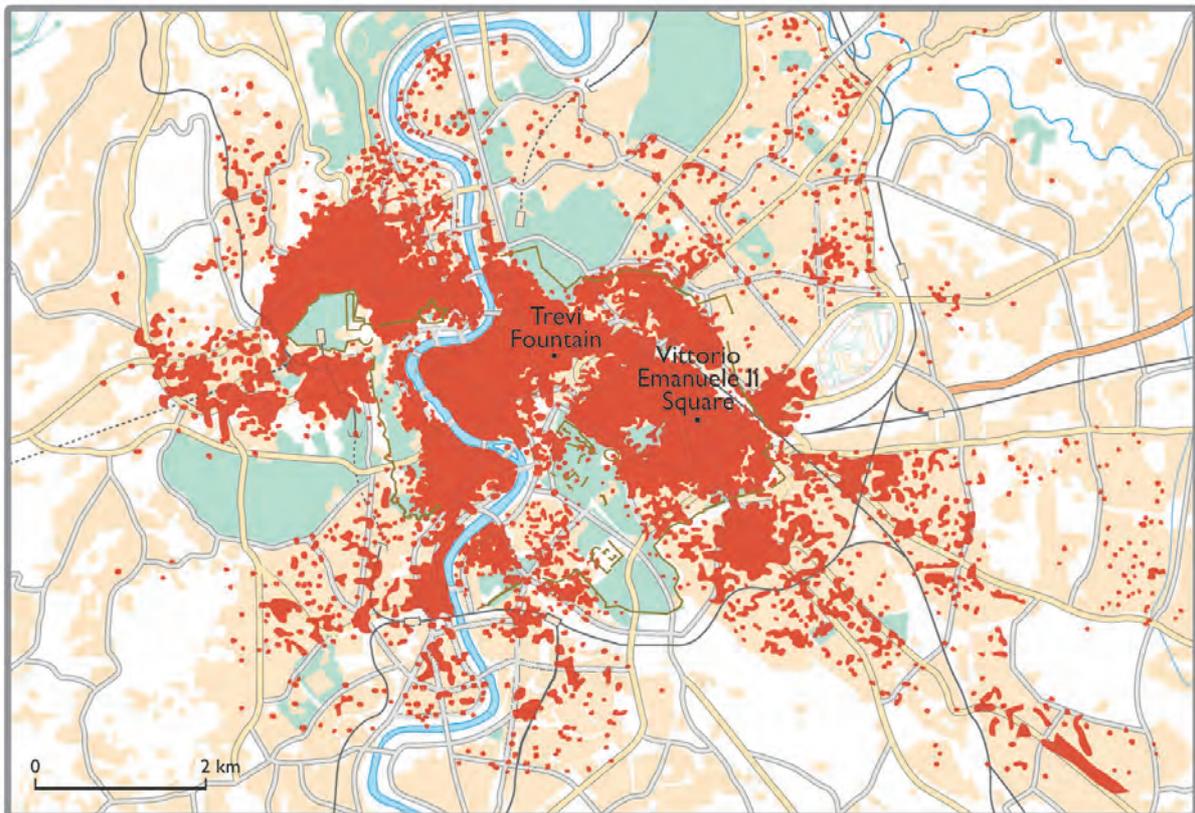


Fig. 3. Supply of Airbnb properties, rooms and apartments. Source: Airbnb

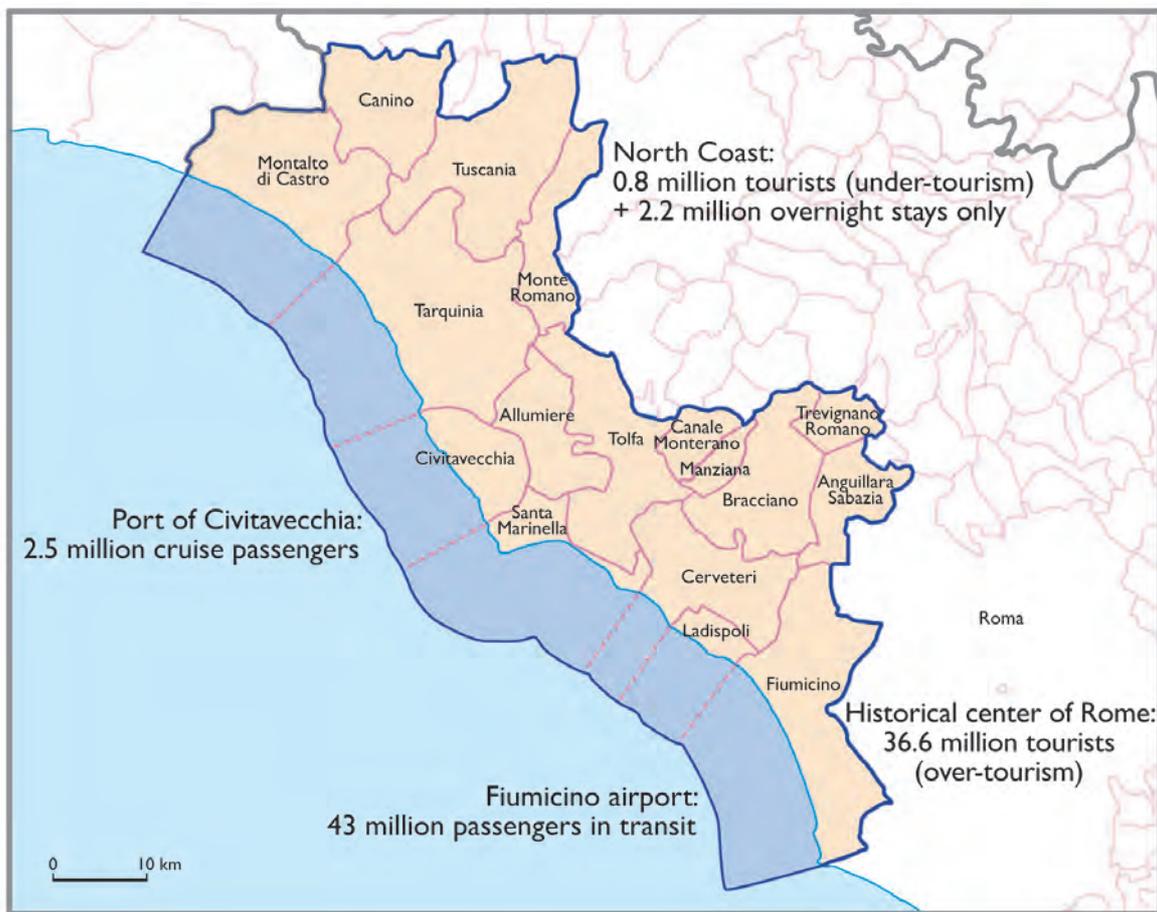


Fig. 4. Lazio, Northern Coast. Fiumicino Airport, Civitavecchia Port and historic centre of Rome

even at a metropolitan level there is an undertourism area just a few kilometres from the centre of overtourism (Fig.4).

There is no objective explanation why this area should be ignored by tourists. Figure 5 shows the hotels that are used by proximity tourists during the Summer season.

During the rest of the year, other types of tourists use these facilities, from where they reach the historic centre of Rome. There are 171 hotels, compared to the almost 3,000 Airbnb properties. The area is not only home to a rich cultural heritage, but it is also rich in natural assets, both marine and land sites. This is confirmed by the European Commission, which has established a significant number of SCI areas²¹. The most problematic initiative, which has been evaluated by various City Council governments, has been the proposal to organize a Formula One Gran Prix in Rome, maintaining that such an event would be very important for the Capital because it would attract a great number of tourists and would foster great interest in the international media, thus

²¹ Castellano, Montanari 2020.

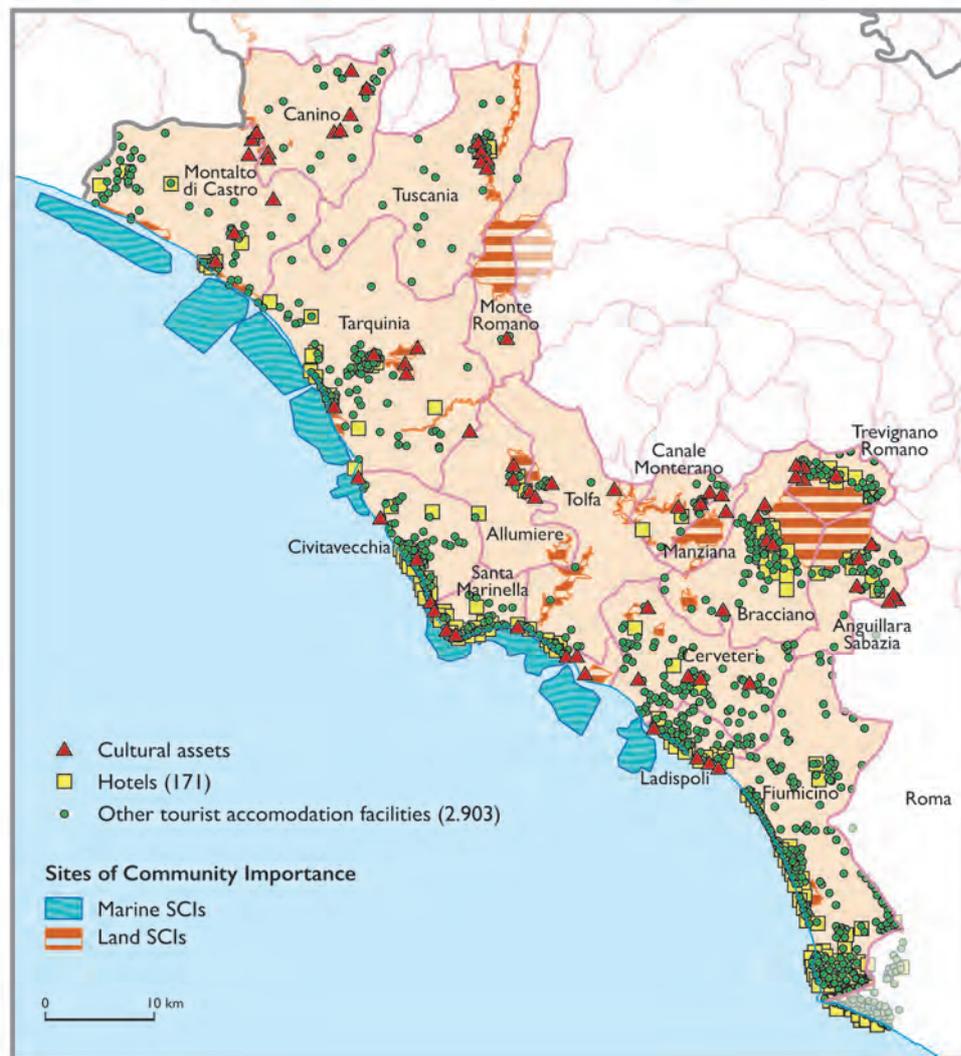


Fig. 5. Lazio. Northern Coast: an example of undertourism

creating an important spin-off for the city of Rome. The promoters believed that the ideal circuit should pass near the Colosseum, but when they were unable to include this monument, they opted for the Roman neighbourhood that most resembles it, EUR, where the World Exhibition was supposed to take place in the 1940s. We can take as an example the F1 Grand Prix of Monza, which attracted tens of thousands of spectators (in 2019 there were 200,000 spectators), or the F1 Grand Prix of Montecarlo where the number of spectators was smaller but where tickets sold for € 400.00. The first administration that considered F1 in Rome was the one led by Mayor Alemanno (2008-2013), but fortunately he did not succeed (Fig. 6).

Subsequently, the Administration led by Mayor Raggi (2018-2021) succeeded with Formula E, a formula for electric cars (Fig. 7).

The 2019 event attracted 35,000 spectators and took place at EUR, even though its marketing reference was the Colosseum and the Imperial Forum area. In other historic European cities, for example Barcelona, Amsterdam, Vienna,



Fig. 6. The project of the F1 Grand Prix circuit in the EUR neighbourhood

and many others, the authorities took initiatives to limit Airbnb's offerings. One measure was to define a maximum number of days for the Airbnb offering and thus make this type of use less cost-effective. No initiative was taken in Rome, perhaps out of prudence, since any policy limiting the Airbnb offerings would then require actual control and supervision.

4. *Urban tourism potential and the effects of Corona Virus*

With the outbreak of the Covid-19 pandemic in early 2020, in just a few days the situation changed completely. The historic city was empty also due to the lack of residents who, as happened in many European cities, had been replaced by guests in Airbnb residences which, due to the Covid-19, were



Fig. 7. The circuit of the Formula E Grand Prix

reduced to zero. In Spring 2020, at the end of the *lockdown*, Trevi Fountain looked different. The voices of tourists and street vendors were absent, the silence was only broken by the sound of water roaring down from the marble sculptures. Without the absurd noise and the swirling movement of the masses of tourists, even the colours seemed softer, with everything inviting reflection and contemplation. Behind this idyllic situation lies a “gloomy” tourist season that at the end of the year will see a reduction in arrivals of about 50%, with revenues that will probably be even lower; some operators believe that the figures related to tourism in Rome are falling to the levels of the 1960s and that the situation will return to 2019 levels only in 2023. In its Press Release n. 63 (28.07.2020) which updated the data on the impact of Covid-19, IATA, the International Air Transport Association, announced that global revenues for all carriers are expected to halve in 2020, while global passenger traffic will not return to pre-Covid-19 levels before 2024. The impact on the budgets of tourism companies and all related activities will be catastrophic, and the

impact on employment will be equally serious. We believe that the phenomenon of overtourism will have to be a thing of the past and, in any case, we don't agree with the idea that everything in tourism should go back to the way it was before. Covid-19 should represent an opportunity to completely reshape the services offered in the tourism industry, by accelerating the consequences of a need that had already become evident before the *lockdown*. The new tourism approach in urban areas will be built on the following foundations: (i) environmental sustainability; (ii) tailor-made experiences; (iii) promotion of alternative destinations currently relegated to undertourism; (iv) authenticity of the offerings; (v) uniqueness of the tourism product in order to avoid any form of artificial reproducibility; (vi) digital transformation of supply and demand management. This new urban tourism will be inspired by the principles already widely developed and tested for ecotourism, i.e. tourism in protected areas, where the individual to whom the visit is proposed needs to be properly informed and educated, ready to be an aware tourist (Montanari, 2009). Therefore, urban tourism will have to: (i) have a low impact on natural and cultural resources; (ii) contribute to an increasing awareness and understanding of cultural systems; (iii) contribute to the conservation and recovery of the cultural heritage; (iv) promote the participation of the local community in protection measures; (v) direct all the benefits of its tourism activities towards the local community; (vi) share with the local community the opportunities to visit and appreciate the cultural heritage that is being visited. The tool to bring about these transformations could be Artificial Intelligence. It will be necessary to build a powerful database in which to enter data related to: (i) number of arrivals; (ii) number of presences; (iii) nationality of tourists; (iv) preferred destinations; (v) authenticity of the product on offer; (vi) quality of life of residents; (vii) quality of the tourist experience; (viii) added value brought by tourism. The continuously updated database should be made up of quantitative values, statistical data, and qualitative values, the result of interviews with privileged observers and simple users, related to the perception of the experience by residents, and the measurement of the presence and depth of the experience made by tourists, as well as the added value in relation to the interest in tangible and intangible assets. The tools to process this data will be neural networks in which Geographic Information Science (GISc) elements can also be incorporated. These data are diverse by their very nature, but can all be linked to a geographical location. This is possible, either because they have a geographical location, as they refer to a specific place, or because on the basis of Tobler's Law, and its subsequent interpretations and applications, the georeferencing of each data allows further interpretations (Montanari, 2019). The method that can be used is the one tested in previous research projects, which consists in aligning geographical analogies, using Geographic Information Systems (GISy), and logical analogies, using Self-Organizing Maps (SOM).

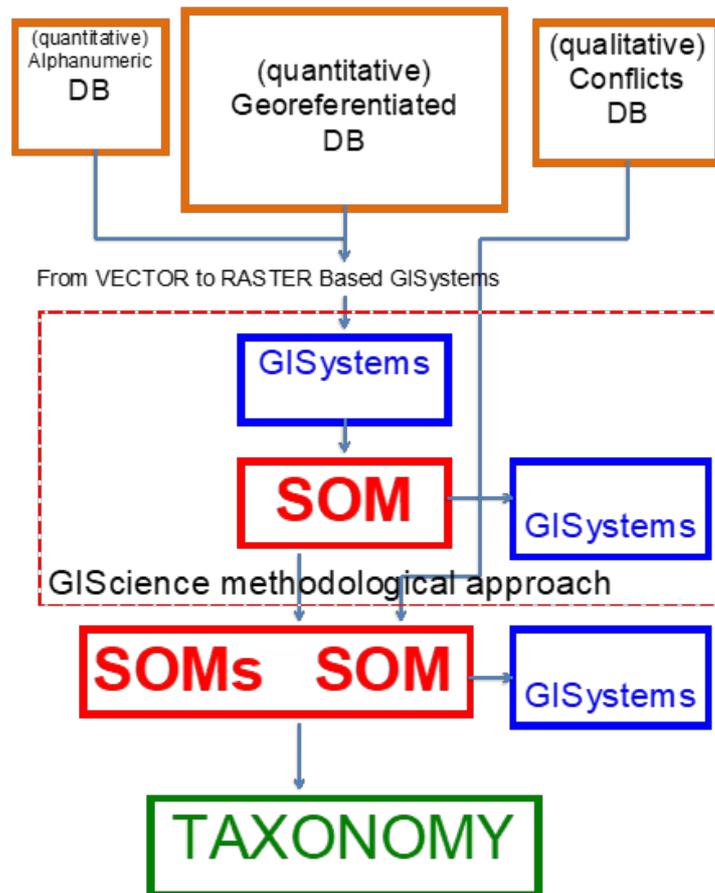


Fig. 8. The logical model of a possible taxonomy for managing tourism in a historic centre

As shown in Figure 8, the organization of data in the GISy database will enable faster and more integrated data transfer to a SOM. This will in turn enable organizing and structuring the variables of urban tourism according to a sequence of quality parameters grouped in different ways. A further construction – a SOM of SOMs – will make it possible to identify certain “types of situations” in the specific metropolitan area being studied. The aim of the operation will be to offer a system that can be used by those in charge of planning development and management policies. In particular, it is expected that the system will be able to develop a number of scenarios, two or three, on which the authorities responsible for tourism can work. Appropriately stimulated, these scenarios will be able to offer in advance the results of sector-specific interventions on services, on infrastructure, and on the management of the cultural heritage offerings. The same basis stimulated in a different way may also be available to the demand that, in its complexity as illustrated above, will be able to decide in advance the itineraries and facilities to visit. While today, for each resort or tourist facility, the social media evaluations of previous visitors can be examined, in the near future the system will have to elaborate the tourist offerings on the basis of the numerous variables available in relation

to individual interests and behaviours. In a phase in which the EU and national governments are preparing to help the tourism sector to emerge from the crisis, it is necessary to make sure that funding contributes to the use of the IT tools needed to process the large quantities of data required to make the most of one's cultural heritage, interpret the needs of the demand, and anticipate demand by directing it towards consumption appropriate to the characteristics of the assets of each territory²². In order to do this, many of the resources will have to be used for training, especially for the operators of small and very small tourism enterprises on which the Italian tourism system is based.

Conclusions

In this paper we have analyzed the elements that have led to the transformation of tourism – starting from the end of the Second World War – from an initial tool of reconciliation between peoples to an element of recovery for cities that had experienced social crises due to the transition from a local economic dimension to competition on a global scale. The rebound from this situation has led to an unbridled growth of urban tourism at any cost supported by the economy of low-cost services and an uncontrolled civil society restructured on the basis of social networks. Almost all the local authorities that were responsible for the management of tourism in historic European cities did little to control the excesses of mass tourism and overtourism, perhaps because they were convinced of the need to leave total freedom to the operations of multinational companies that were always offering new forms of low-cost services that seemed to facilitate a form of tourism that was apparently democratic, because it was within everyone's reach. In this paper, we have tried to show that in recent decades there has not been any form of cultural tourism within everyone's reach in which to share and transmit the history and culture of the numerous European civilisations. What has been promoted in the recent past has been the consumption of leisure time as an end in itself, in a cultural context that was considered little more than a mere theatrical setting. The consequences of Covid-19 have hit an urban tourism that was already undergoing a qualitative crisis while the euphoria for a scale of tourist flows that were soon to disappear still survived. Tourism offers an important economic and social contribution to Europe's cultural heritage, so it is good that it can receive an extraordinary economic support to help it overcome the current crisis. However, it would be detrimental if huge economic contributions were aimed at promoting a return to the mistakes of the recent past. This sector must change, and in order to adapt to the needs of a new European society, it needs adequate tools and

²² Castellano, Montanari 2020.

services, the careful training of tourism operators, and information for the new generations of users.

References / Referimenti bibliografici

- An N.T., Phung N.K., Chau T.B. (2008), *Integrated Coastal Zone Management in Vietnam: Pattern and Perspectives*, «Journal of Water Resources and Environmental Engineering», 23, pp. 297-304.
- Butler R.W. (1980), *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*, «Canadian Geographer», 24, pp. 5-12.
- Castellano M., Montanari A. (2020), *Latium Region. A new Tourism for the Litorale Nord area. A Guide to promote the transfer of knowledge*, Roma: Sapienza Università Editrice.
- Christaller W. (1963), *Some considerations of tourism location in Europe: the peripheral regions – underdeveloped countries – recreation areas*, «Regional Science Association Papers», 12, pp. 95-105.
- D'Eramo M. (2017), *Il selfie nel mondo. Indagine sull'età del turismo*, Milano: Feltrinelli.
- ETC Research Group, UNWTO (World Tourism Organisation, eds. (2005), *City tourism and culture- The European experience*, ETC Research Report n. 1/2005.
- European Commission, D.G.XI (1993), *Urban Environment: the problems of tourism*, D.G. XI, Bruxelles, Final Report.
- European Commission, Report by the Expert Group on the Urban Environment (1996), *European sustainable cities*, European Commission, Bruxelles, Final report.
- Goodwin H. (2019), *Overtourism: causes, symptoms and treatment*, «Turismus Wissenquarterly» April, p. 110.
- Montanari A. (2008), *Turismo urbano: tra identità locale e cultura globale*, Milano: B. Mondadori.
- Montanari A. (2009), *Ecoturismo. Principi, metodi e pratiche*, Milano: B. Mondadori.
- Montanari A. (2010a) guest editor, *Preserving places, managing mass tourism, urban conservation and quality of life in historic centres*, «Rivista di Scienze del Turismo», special issue, 2/2010.
- Montanari A. (2010b) *Urban tourism in the context of the global economic crisis: the example of the city of Rome*, in Montanari 2010a, pp. 381-399.
- Montanari A. (2013), *Guidebooks and Travel Stories Interpretations and emotional reactions*, «International Review of Social Sciences and Humanities», 5, n. 1, pp. 123-134.

- Montanari A. (2019), *From Geographic Information Systems (GISs) to Geographic Information Science (GISc)*, in A. D'Ascenzo, ed., *Laboratori Geografici in Rete: ricerca, didattica, progettualità*, Roma: Labgeo Caraci, pp. 9-26.
- Montanari A., Staniscia B. (2010), *Rome: a difficult path between tourist pressure and sustainable development*, in Montanari 2010a, pp. 301-316.
- Peeters P., Gössling S., Klijs J., Milano C., Novelli M., Dijkmans C., Eijgelaar E., Hartman S., Heslinga J., Isaac R., Mitas O., Moretti S., Nawijn J., Papp B., Postma A. (2018), *Research for TRAN Committee – Overtourism: impact and possible policy responses*, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels.
- Plog S.C. (1974), *Why destination areas rise and fall in popularity*, «Cornell Hotel and Restaurant administration Quarterly», 14(4), pp. 55-58.
- Plog S.C. (2001), *Why destination areas rise and fall in popularity*, «An update of a cornell Quarterly Classic, Cornell Hotel and Restaurant administration Quarterly», 42(13), pp. 13-24.
- Porfyriou H. (2010a), *Introductory Note*, in A. Montanari 2010a, pp. 7-8.
- Porfyriou H. (2010b), *Urban policies and monitoring tourist impact. The case study Trevi-Pantheon itinerary in Rome*, in Montanari 2010a, pp. 331-352.
- Sepe M. (2010), *A dynamic approach to the monitoration of the mass tourism impact on place identity: the Place Maker method*, in Montanari 2010a, pp. 353-380.
- Urry J. (1990), *The Tourist Gaze*, London: Sage.

Cultura e turismo: sfide per una nuova dialettica virtuosa nella prospettiva del *wellness tourism*

Tonino Pencarelli*

Abstract

L'emergenza del Covid-19 ha determinato conseguenze negative sulla salute delle popolazioni e in molti settori economici, alimentando profonde tensioni sociali e politiche a livello globale, stimolando un ripensamento dei tradizionali modelli di vita e di produzione e sollecitando maggiore attenzione al rapporto tra uomo e natura nell'ottica della sostenibilità. Lo shock sanitario ha colpito particolarmente i settori del turismo e della cultura, verso i quali i vari governi nazionali hanno adottato interventi di sostegno. In Italia, il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo (MiBACT) ha predisposto una serie di norme per evitare il collasso di intere filiere produttive connesse al sistema del valore del turismo e della cultura. Obiettivo del paper è illustrare i principali provvedimenti in favore dei due comparti alla luce del *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022* e formulare una proposta di innovazione del tradizionale modo di concepire le interdipendenze tra turismo e cultura guidata dalla prospettiva del *wellness tourism*. Tale prospettiva prende atto della crescente domanda di benessere che i consumatori richiedono e dell'enorme potenziale di risorse storiche, culturali, enogastronomiche, sportive, termali di cui l'Italia dispone e che potrebbero essere integrate in proposte di valore esperienziale per i turisti del futuro all'interno di *smart wellness destinations*, generando valore sociale ed economico per i viaggiatori nel rispetto dei vincoli ecosistemici e dei residenti.

* Tonino Pencarelli, Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP), via Saffi, 42, 61029 Urbino, e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it.

The emergency of Covid-19 has had negative consequences on the health of populations and in many economic sectors, fueling deep social and political tensions at a global level, stimulating a rethinking of traditional models of life and production and urging greater attention to the relationship between man and nature with a view to sustainability. The health shock particularly hit the tourism and culture sectors, towards which the various national governments have adopted support measures. In Italy, the Ministry of Cultural Heritage and Activities and Tourism (MiBACT) has prepared a series of rules to avoid the collapse of entire production chains connected to the value system of tourism and culture. The objective of the paper is to illustrate the main measures in favor of the two sectors in the light of the *National Strategic Plan for Italian Tourism 2017-2022* and to formulate a proposal for innovation of the traditional way of conceiving the interdependencies between tourism and culture guided by the perspective of wellness tourism. This perspective takes note of the growing demand for well-being that consumers require and the enormous potential of historical, cultural, food and wine, sports and spa resources that Italy has and which could be integrated into new proposals of experiential value for tourists in the future within smart wellness destinations, generating social and economic value for travelers while respecting ecosystemic constraints.

1. *Introduzione*

La pandemia indotta dalla diffusione del Covid-19 ha fortemente impattato in negativo sulla salute delle popolazioni e sui processi economici, sociali e politici dei vari Stati a livello globale. Secondo il World Tourism Organization (WTO) questa situazione potrebbe perdurare fino al 2021 e comunque fino a che l'emergenza sanitaria potrà dirsi conclusa, determinando nel mondo una perdita di circa 120 milioni di occupati. Si tratta di una discontinuità enorme rispetto ad una tendenza di crescita sostanzialmente crescente dal 2000, anno in cui il WTO registrava 674 milioni di arrivi di turisti, fino al 2019, in cui il numero di arrivi si è attestato a 1.472 milioni. Questo ha determinato nei governi e nelle comunità una repentina e radicale modifica delle priorità nell'agenda politica, posizionando la salute delle persone, prima, e l'occupazione e il riavvio delle attività produttive, poi, al centro delle preoccupazioni e delle azioni di governo.

In questo contesto, in Italia, come in altri Paesi, vi sono stati tuttavia alcuni comparti che sono stati tardivamente interessati dalle misure di sostegno statali e regionali adottate per evitare il fallimento degli operatori e favorire la cosiddetta ripartenza e il ritorno graduale alla normalità. Tra questi vanno annoverati i macro settori della cultura e del turismo, i quali sono stati tra gli ultimi ad essere posti all'attenzione significativa delle misure di sostegno economico dei decisori pubblici. L'agire congiunto dei vincoli imposti da stringenti protocolli sanitari e il mancato, o ritardato o a volte difficilmente applicabile, sostegno ai macro settori in alcuni casi ha aggravato la già difficile situazione economica e sociale di numerosi operatori dei due sistemi del valore e di intere filiere di produzione culturale-turistica. Si può fare riferimento, ad

esempio, ai comparti della ricettività, della ristorazione, dei trasporti urbani e delle guide operanti nelle città d'arte e nei centri di attrazione del turismo estero, in cui gli operatori hanno sofferto il crollo degli arrivi e delle presenze dei viaggiatori stranieri, la cui incidenza sul totale dei flussi turistici incoming supera il 50%. L'Istat¹ ha stimato al riguardo una perdita di oltre 81 milioni di presenze nel periodo marzo-maggio 2020, pari al 20,3% delle presenze annuali nelle strutture alberghiere.

Grazie all'andamento meteo favorevole e al rallentamento dei contagi dei mesi estivi, dai primi dati l'impatto dell'emergenza sanitaria sembra invece essere stato almeno parzialmente assorbito da molti operatori turistici localizzati nelle località balneari e nei piccoli borghi, destinazioni privilegiate dal turismo domestico e di prossimità (*staycation tourism*). Fanno eccezione le imprese di trasporto, gli intermediari turistici, le organizzazioni dei servizi di intrattenimento (discoteche, organizzatori di concerti, ecc.) e, almeno in parte, della cultura. Il settore dei trasporti, il cui modello di business si regge soprattutto grazie ai viaggiatori per finalità turistiche, ha subito perdite enormi, a causa dei vincoli ad agire per mantenere il distanziamento sociale dei passeggeri, vincoli che hanno messo in ginocchio aziende di trasporto aereo e aeroportuali, imprese crocieristiche, operatori ferroviari e imprese di trasporto su gomma. Analogamente, il sistema dell'intermediazione turistica ha visto crollare interi segmenti di domanda di viaggio organizzato, soprattutto verso le destinazioni estere e scomparire importanti mercati collegati alla mobilità scolastica. Anche la maggioranza degli operatori culturali e artistici hanno dovuto sottostare a protocolli sanitari estremamente stringenti e hanno pertanto visto sostanzialmente depotenziate o inibite le possibilità di realizzare manifestazioni teatrali, concerti, festival, mostre, visite organizzate a musei, mettendo intere filiere artistiche e culturali in difficoltà, coinvolgendo, tra gli altri, aziende dello spettacolo, istituzioni teatrali, registi, orchestrali, cantanti, attori, cori, scenografi, coreografi, costumisti, artigiani del legno, tecnici audio e del suono, parrucchieri e tanti altri lavoratori dipendenti o autonomi del settore. Merita annoverare tra gli operatori culturali che hanno subito un impatto negativo dalle misure di contenimento dell'emergenza sanitaria anche le istituzioni scolastiche e universitarie, ove si è avuta l'interruzione delle attività didattiche in presenza e la loro forzata sostituzione con l'erogazione di lezioni e moduli formativi in modalità telematica, con ricadute drammatiche sui processi di apprendimento, specie dei più giovani e dei residenti in aree con insufficiente infrastrutturazione tecnologica, con la sospensione dei processi relazionali che rendono le comunità scolastiche luoghi di crescita e di maturazione delle persone e dei cittadini, con la desertificazione delle città a forte vocazione scolastica e universitaria. In questi territori, l'assenza degli studenti ha generato anche significative cadute delle attività economiche, alimentando forme progressive

¹ <<https://www.istat.it/it/files/2020/04/InfoImpattoTurismo.pdf>>, 26.08.2020.

di impoverimento per molti imprenditori e lavoratori, determinando il rischio di perdita di vitalità soprattutto dei centri urbani localizzati nelle aree interne o periferiche.

Gli unici operatori della filiera culturale che probabilmente hanno trovato benefici in conseguenza dell'emergenza sanitaria sono coloro che padroneggiano le tecnologie digitali (software house, consulenti informatici, società di telecomunicazioni, editori digitali, ecc.), grazie alle quali hanno saputo realizzare nuove offerte di valore, segnatamente soluzioni innovative volte a favorire la fruizione dei beni culturali tramite supporti tecnologici da parte di tradizionali e nuovi consumatori culturali. Al riguardo ci riferiamo a quegli operatori che, grazie alle nuove tecnologie, sono stati capaci di generare ricavi diversi rispetto a quelli collegati agli incassi da biglietteria, innovando il tradizionale modello di business. Un caso ulteriore è quello dei produttori di videogiochi, abili ad intercettare la crescente domanda di intrattenimento digitale da parte di larghe fasce di popolazione². Va infine segnalato il rapido e straordinario successo della piattaforma per videoconferenze ZOOM, un'app che ha particolarmente beneficiato dell'esigenza delle persone di connettersi a distanza.

Se tuttavia escludiamo i pochi soggetti del comparto turistico-culturale e delle arti performative che hanno saputo convivere e resistere agli effetti negativi della pandemia, è in questo contesto di diffuse difficoltà economiche e sociali generate dall'emergenza sanitaria che il governo e molte regioni italiane hanno messo in campo misure volte a sostenere i settori del turismo e della cultura per evitare fallimenti a catena e la scomparsa di intere categorie di imprenditori e operatori che rappresentano un patrimonio di esperienza, di sapere artigianale, imprenditoriale, creativo e artistico che rende il nostro Paese e le nostre città belle e piacevoli da vivere. Obiettivo del paper è illustrare le principali misure di sostegno attuate dal governo, valutandole alla luce del *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022* e tenendo conto delle prospettive individuate dal WTO, proponendo un nuovo possibile terreno favorevole ad una efficace dialettica tra cultura e turismo nella prospettiva della reciproca valorizzazione: il *wellness tourism*.

2. La gestione dell'emergenza sanitaria: le principali misure di sostegno al turismo e alla cultura

Sebbene in ritardo rispetto ai comparti agricoli e manifatturieri, anche i macrosettori del turismo e della cultura sono stati oggetto di attenzione governativa, come dimostrano i ripetuti interventi normativi iniziati dal

² Solimine, Zanchini 2020.

MiBACT a partire dal febbraio 2020, in cui furono prese le prime misure volte da un lato a venir incontro alle esigenze delle imprese, consentendo di sospendere i versamenti tributari e contributivi fino al 30 aprile alle agenzie di viaggio e turismo, ai tour operator e a tutte le imprese turistico-ricettive in Italia (Codici Ateco 55 e 79) e dall'altro a ristorare i viaggiatori impossibilitati a viaggiare a causa del Covid-19. Per i turisti venne previsto il rimborso, anche tramite *voucher*, per chi non aveva potuto viaggiare o usufruire di pacchetti turistici. Il provvedimento era applicabile e sfruttabile per pacchetti turistici e viaggi da e per la "zona rossa", per partecipare a eventi annullati o sospesi da ordinanze e decreti, per viaggi all'estero e scolastici bloccati o annullati. I successivi interventi per fronteggiare l'emergenza sanitaria sono analiticamente illustrati con dettaglio nel sito del MiBACT³. In questa sede ci limitiamo a richiamare i provvedimenti più significativi, che danno il segno dell'attenzione che è stata dedicata a questi settori nevralgici per l'economia e la società italiane e che sono volti a tutelare dagli effetti negativi del Covid-19 consumatori, imprese turistiche, istituzioni culturali e museali, lavoratori ed Enti Locali.

Gran parte della normativa di sostegno è contenuta in decreti legge, precisamente: a) il D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (cosiddetto decreto "Cura Italia"), in vigore dal 30 aprile e convertito in legge con modifiche il 24 aprile 2020; b) il D.L. 8 aprile 2020, n. 23 (decreto "Liquidità"), in vigore dal 9 aprile e convertito in legge con modificazioni dalla legge 5 giugno 2020, n. 40; c) Il D.L. 19 maggio 2020, n. 34 (cosiddetto decreto "Rilancio"), convertito in legge con modifiche il 17 luglio 2020; d) il D.L. 14 agosto 2020, n. 104. (Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia).

Per quanto attiene al comparto del turismo, i provvedimenti governativi riguardano tre aree principali di intervento: la domanda, le imprese e i lavoratori, oltre che la istituzione di un tavolo di crisi per esaminare in modo partecipato le problematiche connesse all'emergenza e valutare «l'adozione delle opportune iniziative, con prioritario riferimento alle misure compensative per far fronte ai danni diretti e indiretti derivanti dall'emergenza sanitaria, nonché alle esigenze di sostegno e agli interventi strutturali, al fine di creare le condizioni favorevoli per la ripresa, il consolidamento e il rilancio della filiera del turismo, anche grazie alla comunicazione coordinata verso i target interni e internazionali dell'offerta turistica nazionale»⁴. Le azioni sulla domanda hanno previsto due principali linee di intervento. La prima consiste nella concessione di Voucher (Bonus Vacanze) per famiglie con ISEE inferiore a 40.000 euro per importi pari a 500 euro per nuclei di tre o più persone, 300 euro per nuclei di due persone e 150 euro per nuclei di una persona. Le famiglie possono utilizzarlo per soggiorni in Italia presso alberghi, villaggi turistici, campeggi, agriturismi, bed

³ <<https://www.beniculturali.it/covid-19>>, 26.08.2020.

⁴ <<https://www.beniculturali.it/comunicato/fase-3-franceschini-estendere-aiuti-al-settore-turistico-e-incentivare-le-riaperture>>, 26.08.2020.

and breakfast. Il Voucher può essere fruito nell'80% come sconto sul prezzo del soggiorno e per il 20% come detrazione d'imposta sul reddito. Le strutture ricettive possono cedere il credito derivante dal Voucher a fornitori, a privati e intermediari finanziari. In relazione ai Voucher, inoltre, è esteso da 12 a 18 mesi il termine per fruire dei bonus ricevuti a compensazione di viaggi annullati a causa dell'emergenza sanitaria. La seconda misura è stata finalizzata ad iniziative di sensibilizzazione della domanda turistica e riguarda l'assegnazione di 20 milioni di euro per il fondo per la promozione turistica in Italia per il 2020. Il fondo serve per promuovere i diversi comparti e le varie destinazioni turistiche italiane anche avvalendosi dell'ENIT, nella cui governance è previsto un maggior coinvolgimento degli stakeholder istituzionali e territoriali (Regioni, Enti Locali, Comuni e associazioni di categoria).

Le principali azioni sulle imprese hanno riguardato:

1. l'esenzione al versamento del saldo 2019 e dell'acconto 2020 dell'IRAP per imprese e lavoratori autonomi con un volume di ricavi (imprese) e compensi (professionisti) compresi tra 0 e 250 milioni di euro;
2. l'esenzione del versamento della prima rata IMU 2020 per gli stabilimenti balneari e termali, per le strutture alberghiere ed extralberghiere ove la proprietà gestisce direttamente l'impresa. Viene istituito un fondo per il ristoro ai Comuni delle minori entrate corrispondenti. Il decreto legge di agosto prevede inoltre la sospensione della seconda rata IMU 2020 e la estende anche alle discoteche;
3. la sospensione dei versamenti delle ritenute, dei contributi previdenziali e assistenziali, dei premi per l'assicurazione obbligatoria, degli adempimenti e dei versamenti fiscali e contributivi per agenzie di viaggio, tour operator, bar, ristoranti, aziende termali, parchi di divertimento o tematici, servizi di trasporto, noleggio di attrezzature sportive e ricreative o di strutture e attrezzature per manifestazioni e spettacoli, guide e assistenti turistici e per le altre *imprese turistiche*. Il decreto legge di agosto prevede altresì la sospensione del pagamento delle rate dei mutui fino a marzo 2021;
4. il sostegno alle imprese di pubblico esercizio consentendo l'esenzione TOSAP e la sospensione fino al 31.10.2020 dei pareri delle Soprintendenze su tavolini, dehors, ecc. Il provvedimento di agosto ha prorogato il termine al 31 dicembre 2020;
5. il riconoscimento di un credito d'imposta del 60% (fino ad un massimo di 80.000 euro) e di contributi per le spese sostenute per l'adeguamento degli spazi e per l'acquisto di dispositivi per contenere la diffusione del Covid-19;
6. il riconoscimento di un credito d'imposta del 60% delle spese per gli affitti degli immobili in cui si svolgono le attività per le imprese turistiche (estese poi anche alle termali) con un fatturato fino a 5 milioni di euro che hanno subito una perdita di fatturato non inferiore al 50%;

7. il potenziamento del Fondo centrale di garanzia per l'accesso al credito delle PMI, con agevolazioni straordinarie fino al 31 dicembre 2020;
8. la possibilità di estendere la garanzia SACE su prestiti bancari a imprese, lavoratori autonomi e partite IVA;
9. la creazione di un fondo per il turismo con dotazione iniziale di 150 milioni di euro, finalizzato ad acquisizioni, ristrutturazioni e valorizzazioni di immobili destinati ad attività turistiche e ricettive;
10. l'istituzione di un fondo emergenze di 25 milioni di euro per sostenere le agenzie di viaggio e i tour operator che hanno subito perdite a causa dell'emergenza sanitaria;
11. la concessione a imprese e operatori turistici con un fatturato fino a 5 milioni di euro di un contributo a fondo perduto per il 2020 per un importo proporzionale al calo di fatturato e dei corrispettivi registrato nel periodo aprile 2019/aprile 2020. Nel decreto di agosto il contributo è esteso anche a guide e accompagnatori turistici;
12. per le società di capitali e cooperative con un fatturato compreso tra i 5 e 50 milioni di euro che hanno avuto una riduzione del fatturato non inferiore al 33% il riconoscimento di detrazioni fiscali pari al 20% dei conferimenti e deduzioni del 20% del reddito societario. Inoltre, per le imprese con fatturato superiore a 10 milioni di euro è prevista la possibilità per il "Fondo patrimonio PMI" di sottoscrivere strumenti finanziari partecipativi.

Per quanto attiene ai lavoratori, sono stati previsti importanti provvedimenti finalizzati a: assicurare indennità ai lavoratori stagionali del turismo e degli stabilimenti termali, inizialmente fissate per 600 euro, poi portate a 1000 euro; prorogare la cassa integrazione fino al 31 dicembre per i lavoratori delle imprese turistiche, delle fiere e dei congressi. Nel decreto di agosto sono stati altresì previsti sgravi contributivi per imprese che assumono nuovo personale e per aziende che riaprono l'attività.

Con riferimento al comparto della cultura, l'approccio adottato dal governo si è basato soprattutto sulla creazione o sul rafforzamento di fondi di emergenza, oltre che sull'emanazione di norme a tutela delle imprese che gestiscono attività culturali e dei lavoratori del comparto. I fondi di emergenza e le misure che sono state adottate per il macrosettore della cultura riguardano:

1. fondo di 210 milioni di euro per le imprese e le istituzioni culturali volto a sostenere il mondo del libro e dell'editoria, gli spettacoli, i grandi eventi, le fiere, i congressi e le mostre annullate a causa del Covid-19, oltre ai musei non di pertinenza del MiBACT; il fondo è aumentato di 60 milioni di euro con il decreto di agosto 2020;
2. fondo di 100 milioni di euro per il sostegno dei musei del MiBACT che hanno subito mancati incassi da biglietteria per la chiusura delle strutture dovute al Covid-19; l'importo del fondo è stato incrementato di 65 milioni di euro con il provvedimento di agosto 2020;

3. fondo Cultura di 100 milioni di euro per promozione degli investimenti sul patrimonio culturale materiale e immateriale, aperto anche alla partecipazione di soggetti privati e con il coinvolgimento della Cassa depositi e prestiti e dell'istituto per il credito sportivo;
4. fondo di emergenza per lo spettacolo, il cinema e l'audiovisivo, introdotto dal decreto "Cura Italia" e dotato di risorse di 245 milioni di euro, incrementabili di ulteriori 50 milioni per il 2020 e aumentate con il decreto legge di agosto 2020;
5. fondo per il potenziamento del credito d'imposta e i contributi al comparto cinematografico;
6. fondo per artisti, interpreti ed esecutori;
7. fondo emergenza imprese e istituzioni culturali di 30 milioni di euro per acquisto libri;
8. fondo unico per lo spettacolo, a sostegno delle fondazioni lirico-sinfoniche dei teatri e degli spettacoli dal vivo;
9. estensione Art Bonus a complessi strumentali, società concertistiche e corali, circhi e spettacoli viaggianti;
10. sostegno di 10 milioni di euro al MiBACT per la creazione di una piattaforma digitale per la cultura italiana e per la fruizione culturale e degli spettacoli dal vivo on line e in streaming a pagamento;
11. previsione di un credito d'imposta del 60% delle spese per gli affitti degli immobili ove si svolgono le attività per teatri, cinema, associazioni culturali con un fatturato fino a 5 milioni di euro che hanno subito perdite non inferiori al 50%;
12. indennità di 600 euro per i lavoratori dello spettacolo con almeno un certo numero di giornate lavorative nel 2019 e con un reddito fino a 35.000/50.000 euro;
13. esenzione al versamento del saldo 2019 e dell'acconto 2020 dell'IRAP per imprese e lavoratori autonomi con un volume di ricavi o di compensi incassati fino a 250 milioni di euro;
14. riconoscimento di un credito d'imposta del 60% (fino a un massimo di 80.000 euro) e di contributi fino a 100.000 euro (a seconda del numero di dipendenti) per le spese sostenute per la sanificazione, per l'adeguamento degli spazi e per l'acquisto di dispositivi per contenere la diffusione del Covid-19;
15. concessione di una proroga fino al 16 settembre della sospensione delle ritenute, dei versamenti dei contributi previdenziali e assistenziali e dei premi per l'assicurazione obbligatoria per gli operatori che gestiscono cinema, teatri, sale da concerto, fiere ed eventi di carattere artistico e culturale, musei, biblioteche, archivi e altre imprese della cultura;
16. estensione fino a 18 mesi del termine per fruire dei Voucher ricevuti a compensazione di spettacoli annullati e di chiusure di spazi espositivi;

17. proroga al 2021 del titolo di Capitale italiana della Cultura conferito a Parma nel 2020; la procedura di selezione in corso assegnerà il riconoscimento per il 2022.

Nel decreto legge di agosto sono previste ulteriori misure di sostegno ai macrosettori del turismo e della cultura, quali: la concessione di un contributo a fondo perduto per le attività commerciali e taxi che operano nei centri storici e nelle città d'arte con forte presenza di turisti stranieri e che hanno subito perdite; l'aumento del fondo per il ristoro dei comuni per le mancate entrate delle imposte di soggiorno; agevolazioni per i canoni demaniali per le concessioni balneari; l'aumento e l'estensione ai bus turistici degli incentivi per il rinnovo del parco veicolare contenuti nella manovra di bilancio 2019; la decontribuzione del 100% dei costi del personale delle imprese della cultura che viene assunto a tempo indeterminato o che rientra in servizio dalla cassa integrazione; la proroga della cassa integrazione fino al 31 dicembre 2020 per i lavoratori della cultura e dello spettacolo; la sospensione delle rate dei mutui fino al 31 gennaio 2021; l'applicabilità del super bonus energetico anche alle dimore storiche aperte al pubblico; l'avvio di procedure di reclutamento di professionisti della cultura, sia dirigenti che giovani laureati.

Il complesso dei provvedimenti intrapresi dal governo per fronteggiare l'emergenza sanitaria dei soggetti operanti nei macrosettori della cultura e del turismo, nonostante alcune difficoltà applicative e lungaggini di implementazione dovute ad inefficienze del sistema finanziario e della burocrazia italiane e a ritardi nell'adesione alle nuove tecnologie da parte dei beneficiari degli interventi (anche per il *digital divide*⁵ di alcune aree del nostro Paese), mettono in luce l'estrema attenzione che i decisori pubblici hanno dedicato e stanno ancora dedicando ai macrosettori della cultura e del turismo. Emerge infatti la diffusa consapevolezza di quanto sia importante il sistema del valore connesso ai due comparti, popolato di numerose e differenti imprese che contribuiscono in modo significativo al PIL e all'occupazione⁶. Tuttavia, l'elevato rischio di contagio indotto dalle relazioni tra persone, tipiche del mondo dei servizi, unitamente alle maggiori pressioni del settore manifatturiero e alla radicata visione ancora fortemente industrialista che domina il nostro Paese, hanno indotto i *policy makers* a tardare la ripresa delle attività di alcuni importanti comparti del terziario, ovvero a gravarla di regole sanitarie estremamente stringenti. Durante il periodo di *lockdown* e in occasione della progressiva riapertura, mentre si è riscontrata una relativa flessibilità riguardo ad attività produttive che si sono ritenute indispensabili o a maggior impatto economico, per altri comparti, come ad esempio quelli della scuola, dell'università e della

⁵ AGCOM 2020.

⁶ Secondo il WTO, il macrosettore del turismo in Italia contribuisce per il 12% al PIL e per il 15% all'occupazione nazionale. Per quanto riguarda il sistema produttivo culturale e creativo la ricerca della Fondazione Symbola (2019) indica un'incidenza del 6,1% sul PIL e sempre del 6,1% sull'occupazione. Cfr. anche Dubini 2018.

cultura, i vincoli sono stati estremamente rigorosi, in ossequio alla possibilità di svolgere attività didattiche on line, sottovalutando enormemente il valore sociale, civile e anche economico di questi settori⁷. Non può inoltre sfuggire che la tardiva e rallentata ripresa delle attività culturali intese in senso ampio abbia avuto un evidente, negativo, impatto anche sul sistema del valore del turismo, mettendo ulteriormente in luce l'intima connessione che sussiste tra i due mondi. Va pertanto valutato assai favorevolmente il fatto che i due settori siano stati collegati e considerati unitariamente nel nuovo assetto organizzativo del MiBACT, sebbene nelle scelte per fronteggiare l'emergenza sanitaria queste connessioni non abbiano generato tutte le sinergie in linea di principio ottenibili, anche nel rispetto della salvaguardia della salute delle persone. Positivo è anche il fatto che l'intreccio potenzialmente virtuoso tra cultura e turismo si ritrovi in più parti del *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022*. Di seguito approfondiamo come turismo e cultura sono collegati nella visione strategica e nelle linee operative del piano, individuando possibili aree di innovazione anche alla luce del nuovo contesto sanitario.

3. Oltre l'emergenza: il Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022 alla prova del nuovo contesto sanitario

La lettura del *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022* (d'ora in avanti Piano) alla luce delle possibili sinergie che sussistono o potrebbero alimentarsi grazie alla cultura consente di mettere in luce importanti aspetti. In primo luogo, ad una preliminare analisi del testo, emerge l'attenzione che il Piano dedica alla cultura. Risulta infatti che, nelle 108 pagine del documento, si riscontrano ben 83 riferimenti alla parola "cultura", 70 riferimenti all'espressione "culturale" e 28 al termine "culturali".

Inoltre, il Piano indica l'accessibilità e la permeabilità fisica e culturale tra i principi trasversali di riferimento cui orientare le azioni strategiche, precisando che questi principi vanno declinati in modo da permettere la fruizione turistica sostenibile a tutte le persone senza distinzione di età o salute, dando attuazione alla permeabilità culturale mediante il supporto dei visitatori nella comprensione e interpretazione della storia e della complessità del patrimonio visitato. L'accessibilità viene qualificata in vari modi: a) mediante la creazione di nuove modalità di percorrenza (ad esempio i cammini, le ciclovie, ecc.) atte

⁷ Al riguardo, qualificati osservatori (Settis 2020) hanno rilevato che, in questo modo, si è assecondato il pregiudizio secondo cui insegnamento e ricerca non sarebbero attività produttive, dimenticando che tutto quanto oggi viene prodotto è proprio grazie alla ricerca e all'insegnamento, fattori la cui produttività e valore emergono nel lungo termine e pertanto andrebbero salvaguardati e potenziati, anche in periodi di emergenza sanitaria.

a favorire una fruizione capillare del patrimonio culturale diffuso nei territori; b) mediante politiche volte ad accrescere l'attrattività del sistema dei siti Unesco e delle città italiane della cultura, al fine di posizionare l'Italia come leader europeo su questo segmento; c) tramite azioni finalizzate alla fruizione responsabile delle aree paesaggistiche diffuse, siano esse aree protette oppure aree rurali e montane, riconoscendo al paesaggio il ruolo di risorsa strategica di valorizzazione turistica sostenibile, unificatrice degli elementi di attrazione materiali e immateriali.

Un terzo aspetto da rilevare è che nel Piano si prende atto di come la cultura e la dotazione del patrimonio artistico e culturale rappresentino, insieme al turismo, uno dei principali fattori di attrattiva e di riconoscibilità dell'Italia verso il turismo internazionale e che posiziona il nostro Paese al primo posto nel *Country Brand Index 2014-2015*. Per questo, il patrimonio culturale viene considerato nell'analisi competitiva proposta nel Piano come una risorsa cruciale e un punto di forza su cui basare la costruzione del portafoglio di offerta turistica nazionale al fine di favorire la crescita dei flussi di turisti stranieri e l'aumento della loro permanenza e spesa media nelle destinazioni di accoglienza. Al momento della formulazione del Piano (2016), il mercato del turismo culturale veniva considerato come il segmento con migliori prospettive di crescita per il 2020 e per questo da presidiare e potenziare, facendo leva sull'integrazione delle risorse territoriali, cui assicurare una gestione durevole e una fruizione sostenibile capace di sfruttare le potenzialità delle nuove tecnologie. Il patrimonio culturale diffuso territorialmente in contesti di capitale naturale di rara bellezza viene considerato la piattaforma su cui basare l'allestimento di esperienze turistiche originali in grado di attirare flussi turistici e favorire lo sviluppo locale sostenibile, accrescendone la competitività duratura nei mercati globali. Per questo il Piano punta all'ampliamento della Lista del Patrimonio Mondiale Unesco con siti/beni culturali meno noti, in modo da arricchire l'offerta turistica nazionale e orientare i flussi turistici verso nuove destinazioni, decongestionando e rendendo maggiormente sostenibili sul fronte ambientale e sociale i tradizionali grandi attrattori (Roma, Venezia, Firenze). Inoltre, la valorizzazione culturale e turistica dei territori viene indicata come uno dei fattori cruciali per riattivare processi di sviluppo locale, a condizione che nella costruzione dell'offerta vi sia integrazione sinergica con le altre risorse territoriali. Un ulteriore aspetto che affiora nel Piano è l'obiettivo di rispondere alle emergenti e frammentate esigenze della domanda proponendo nuovi "tematismi" per l'ampliamento e l'innovazione dell'offerta turistica territoriale (es. cicloturismo, turismo all'aria aperta, itinerari enogastronomici, cammini storici, vie, itinerari culturali, musicali e letterari, sentieri, rete del patrimonio demaniale dismesso e riutilizzo del patrimonio edilizio storico e tradizionale diffuso e sottoutilizzato, etc.).

Nel documento di programmazione si sottolinea il ruolo significativo che i musei potranno svolgere nella connessione culturale con i territori circostanti,

contribuendo alla permeabilità culturale e proponendosi come potenziali spazi di produzione di nuova cultura; in quest'ottica, il turismo viene considerato come "generatore di cultura" e non solo come fenomeno di mero consumo, sottolineando l'opportunità che il patrimonio culturale rappresenti una risorsa sia da custodire e conservare, ma anche da far fruire ai visitatori per la generazione di valore economico, sociale, civile nel rispetto dell'ambiente. In sostanza il turismo, da un lato, fa leva sul patrimonio culturale diffuso per attrarre flussi turistici e, allo stesso tempo, restituisce al patrimonio risorse utili, se non indispensabili, per il mantenimento e la crescita del suo valore intrinseco e d'uso.

Un aspetto su cui il piano si sofferma particolarmente riguarda la digitalizzazione, considerata sia dal lato dell'offerta che della domanda, in modo da realizzare una mappatura sufficientemente completa dei luoghi e degli eventi della cultura e della bellezza (una *Digital Library* delle fonti presenti in rete nell'ambito del "Mosaico della Bellezza") diffusi nel territorio nazionale e mettere a disposizione del turista un efficace e capillare ecosistema di informazioni e servizi utile a migliorare la fruizione turistica delle offerte culturali.

Un importante aspetto utile per l'ampliamento e la diversificazione dell'offerta turistica, anche ricorrendo all'integrazione delle risorse culturali con altre componenti territoriali, attiene infine alla cooperazione tra pubblico e privato, indicata nel Piano come sfida utile per il rilancio del turismo italiano. Più in generale, al fine di accrescere la competitività del turismo italiano, il Piano, adottando un approccio partecipato con i numerosi stakeholder del settore, delinea cinque obiettivi specifici, cui collega linee di intervento operative.

Gli obiettivi individuati sono:

- a) digitalizzare il sistema turistico italiano, creando un ecosistema digitale utile per le destinazioni, per le imprese e per i turisti;
- b) adeguare la rete infrastrutturale per migliorare l'accessibilità e l'intermodalità, potenziando le opzioni per la mobilità sostenibile;
- c) accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione del mercato, investendo nel capitale umano e in professionalità tramite attività di formazione;
- d) sviluppare e qualificare le imprese del turismo mediante azioni volte alla riduzione degli oneri fiscali e la concessione di incentivi in favore di processi di aggregazione tra imprese e di digitalizzazione, oltre che maggiore collaborazione pubblico-privato;
- e) definire un quadro normativo, regolamentare e organizzativo funzionale allo sviluppo.

In definitiva, il Piano per il rilancio della competitività turistica dell'Italia, predisposto in un periodo in cui nessuno poteva ragionevolmente prevedere il rischio del manifestarsi di un'emergenza sanitaria che potesse bloccare gran parte delle attività economiche, mettendo in gravissima difficoltà soprattutto

i macrosettori del turismo e della cultura, può valutarsi positivamente per la focalizzazione su condivisibili obiettivi prioritari, oltre che per la sua spiccata attenzione alle opportunità e alle sinergie derivanti da una connessione virtuosa tra le risorse culturali territoriali e il turismo.

Tuttavia, la pandemia del Covid-19 a livello mondiale sollecita alcuni interrogativi in merito al Piano: 1) il rischio di situazioni di crisi dovute a emergenze sanitarie, atti terroristici o eventi catastrofici può essere ignorato in un piano strategico turistico nazionale o regionale?; 2) quali aspetti vanno integrati nel Piano per consentire lo svolgimento delle attività culturali e turistiche nella “nuova normalità”, ossia nei prossimi mesi in cui la popolazione dovrà convivere con il Covid-19 fino a che non saranno individuati protocolli terapeutici o vaccini capaci di neutralizzare gli effetti negativi del virus sulla salute dei cittadini?; 3) i numerosi interventi fin qui predisposti dal governo possono considerarsi adeguati alla situazione, o anche essi vanno ripensati per la valorizzazione e il rafforzamento della competitività duratura del turismo italiano?

In relazione al primo quesito, la letteratura⁸ ha da tempo sottolineato l'importanza di prevedere nei piani strategici principi e strategie per la prevenzione della sicurezza e dei disastri, per la gestione delle crisi e per il rilancio della destinazione dopo le eventuali emergenze. Gli organi di governo delle destinazioni turistiche dovrebbero pertanto essere lungimiranti nel prevedere possibili emergenze collegate alla salute e alla sicurezza dei turisti, oltre che della popolazione residente. Sarebbe pertanto stato auspicabile nel Piano prevedere in anticipo unità organizzative e procedure di gestione delle situazioni di crisi, al fine di adottare tempestivamente misure di prevenzione e interventi di mitigazione e recupero dell'impatto negativo di possibili incidenti, attentati, calamità o eventi catastrofici. Nelle situazioni di emergenza serve attivare rapidi processi di sensibilizzazione dei turisti e di formazione del personale, rendendoli maggiormente consapevoli e abili nell'affrontare le conseguenze negative del manifestarsi dei potenziali rischi collegati alle esperienze di vacanza. Poiché per il rilancio delle destinazioni colpite da eventuali avversità i decisori pubblici sono chiamati ad attuare veloci e incisivi processi di gestione e comunicazione di crisi, volti a rassicurare i turisti e le comunità locali circa il ripristino delle normali condizioni di salute e sicurezza per la fruizione dell'esperienza di vacanza, Stato e Regioni in futuro non potranno più sottovalutare l'importanza di questi aspetti di valutazione dei rischi delle emergenze, purtroppo in un mondo globalizzato sempre più frequenti e possibili. Rampini, in un suo recente saggio⁹, riporta un interessante studio statistico sulle epidemie mettendo in luce che, mentre in passato la media era di tre eventi globali in un secolo, dagli anni Quaranta agli anni Sessanta la frequenza è più che raddoppiata,

⁸ Fuchs, Pizam 2011; Pennington *et al.* 2011.

⁹ Rampini 2020, p. 220.

probabilmente a motivo della maggiore velocità e intensità dei flussi turistici globali, fortemente aumentati anche grazie all'avvento dei trasporti low cost. I disagi di questo periodo devono accrescere la consapevolezza di chi opera nel settore che il fenomeno turistico convive con alcuni diritti fondamentali quali la salute, la sicurezza, la libertà di circolazione degli individui, tutti accomunati dalla fiducia condivisa che lo spostamento delle persone da un luogo ad un altro per turismo possa avvenire senza pericoli. Inoltre, per la prima volta negli ultimi decenni, dopo un periodo di enorme e costante crescita di arrivi e presenze a livello mondiale, occorre prendere atto del forte shock generato dalla pandemia sul settore a livello globale e riflettere sull'ipotesi provocatoria di D'Eramo, quando afferma che «non sappiamo quando, non sappiamo come, ma quella che ho chiamato “l'età del turismo”, come è cominciata, così finirà»¹⁰. Anche Rampini¹¹ sottolinea come le grandi epidemie hanno deciso da millenni il corso della storia umana, impattando fortemente sulle popolazioni, sugli equilibri generazionali, sulle dinamiche economiche e sociali, oltre che sulla capacità di tenuta dei sistemi politici e dei governi, ossia su aspetti che potrebbero rendere il mondo post Covid-19 assai diverso da quello pre Covid-19.

Per quanto attiene al secondo interrogativo, non avendo il Piano delineato a priori protocolli per affrontare le emergenze in genere e quella attuale in particolare, riteniamo utile che il MiBACT faccia tesoro dell'esperienza maturata in questi mesi e inserisca nelle prossime programmazioni annuali i vari protocolli sanitari fin qui sperimentati, emendandoli e migliorandoli sulla base dei riscontri ricevuti in sede applicativa dai vari operatori. Al riguardo sarebbe opportuno coinvolgere questi soggetti in un percorso valutativo e di suggerimenti finalizzato anche a far emergere le migliori pratiche realizzate in questi mesi di riapertura delle attività¹².

Con riferimento, infine, al terzo quesito, rinviando agli aspetti positivi riferiti ai provvedimenti governativi di sostegno messi in luce nel § 2, nel prossimo paragrafo formuliamo alcune proposte finalizzate a collegare maggiormente l'intervento governativo con gli obiettivi e le linee guida contenuti nel Piano nell'ambito di una proposta di valore innovativa che riteniamo possa fungere

¹⁰ D'Eramo 2019, p. 227.

¹¹ Rampini 2020.

¹² Un'interessante esperienza, tra le prime anche a livello internazionale, è stata ad esempio quella di “Urbino Teatro Urbano” che, nella fase della ripartenza delle attività, in assenza di protocolli pubblici in materia, ha ideato e applicato un protocollo innovativo denominato GoDot (dalle espressioni inglesi go, vai, e dot, punto, quindi stai fermo) per realizzare manifestazioni teatrali e festival all'aperto, nei centri urbani, in piena sicurezza. Il protocollo GoDot, dettagliato nel sito <<https://www.urbinoteatrourbano.it/godot/>> (26.08.2020), permette di gestire i flussi di pubblico trasformando il distanziamento sociale necessario per evitare contagi in un gioco che si sviluppa in un percorso interattivo orientato da un'accattivante segnaletica urbana ideata dall'ISIA di Urbino e tracciato mediante l'app WOM DiAry, realizzata da Digit srl, spin off dell'Università di Urbino. L'app consente ai partecipanti alle manifestazioni teatrali dal vivo di accedere a contenuti speciali, ottenere sconti e promozioni nei negozi del territorio.

da collante strategico tra le molteplici risorse territoriali per il rilancio del turismo italiano post Covid-19: il *wellness tourism*¹³. In sostanza, piuttosto che limitarci a formulare proposte utili soprattutto per una ripartenza che riporta il turismo nelle condizioni pre Covid-19, preferiamo optare per una ipotesi utile alla ri-generazione o al rinascimento¹⁴ del settore, proponendo modelli di business nuovi collocabili nell'ambito di una nuova prospettiva di turismo integrato e sostenibile *wellness driven*. Con l'avvento della pandemia, l'esigenza di benessere e di star bene dal punto di vista fisico e psicologico è diventata una priorità per gran parte della popolazione, rafforzando una tendenza comunque già in forte crescita del fenomeno del wellness a livello globale. Secondo il *Global Wellness Institute* (GWI), infatti, il segmento del *wellness tourism* è quello che sta crescendo più velocemente negli ultimi anni, nel contesto dell'economia mondiale del benessere, la cui dimensione è quantificabile in circa 4.200 miliardi di dollari nel 2017, pari al 5,3% del PIL globale. Poiché l'Italia si caratterizza per una vasta e differenziata tipologia di ambiti territoriali a vocazione turistica, riteniamo importante proporsi sul mercato del turismo mondiale come macro "destinazione di benessere", articolata in luoghi particolarmente adatti alle persone alla ricerca di esperienze di vacanza volte allo "star bene", inteso in senso olistico; esperienze finalizzate al miglioramento esistenziale e all'arricchimento personale dei turisti, in cui le risorse territoriali collegate a cultura, divertimento, sport, religione, enogastronomia e salute si integrano e si valorizzano sinergicamente in un'offerta di valore olistica, capace di salvaguardare nel contempo anche la qualità della vita dei residenti e l'ecosistema ambientale. Destinazioni di benessere, quindi, ove il turista viene inteso come persona ed essere sociale indivisibile, alla ricerca della piena realizzazione per dare un significato pieno alla propria vita, in una prospettiva di turismo umanizzato, volto a creare valore ai viaggiatori, alle imprese e ai residenti, senza generare inconvenienti inaccettabili a livello ecologico e sociale¹⁵. Inoltre, destinazioni *smart*, ove l'esperienzialità del *wellness* e del turismo culturale è anche digitale, in cui le nuove tecnologie rappresentano la moderna modalità di collegamento tra arte, paesaggio e benessere, che gli emergenti fenomeni della rivoluzione digitale e della *sharing economy* facilitano nei processi di connessione e di co-creazione di valore¹⁶. Destinazioni ove le risorse storiche, artistiche e culturali e le attività dell'economia creativa¹⁷ possono giocare un ruolo centrale per la costruzione di offerte di valore innovative e competitive, volte alla rigenerazione psico-fisica dei turisti, ben integrandosi con gli altri asset utili per amplificare i benefici percepiti dai viaggiatori nella fruizione dell'esperienza turistica. Questa ipotesi

¹³ Dini, Pencarelli 2020.

¹⁴ Bellini *et al.* 2020.

¹⁵ Krippendorf 2013.

¹⁶ Pilotti 2017, p. 171.

¹⁷ Richards 2018.

di riposizionamento della destinazione Italia e dei suoi territori a vocazione turistica prende atto che nel capitalismo contemporaneo e nell'attuale economia delle esperienze¹⁸, il patrimonio culturale mondiale (ambiente naturale, parchi, chiese, musei, palazzi, festival e tradizioni) viene da tempo trasformato in palcoscenici per la produzione culturale e di esperienze finalizzate all'intrattenimento e al turismo, nelle sue varie segmentazioni di mercato¹⁹. Del resto, quando Richards definisce il turismo culturale come «un tipo di attività turistica in cui la motivazione dei visitatori è essenzialmente di apprendere, scoprire, vivere esperienze di fruizione e consumo delle attrazioni e dei prodotti culturali tangibili e intangibili in una destinazione turistica»²⁰, fa emergere una concezione ampia del turismo culturale, con inevitabili sovrapposizioni con il turismo finalizzato alla ricerca del benessere globale delle persone. Poiché l'Italia è ricca di risorse culturali diffuse abbinata all'enorme biodiversità e alla capillare presenza di soggetti imprenditoriali impegnati in servizi aggregabili in proposte di valore innovative, sostenibili e inclusive per i viaggiatori, crediamo che una nuova dialettica tra turismo e cultura in una prospettiva *wellness driven* in contesti di *smart destination* sia non solo possibile, ma auspicabile. Occorre, in definitiva, un approccio più deciso e olistico rispetto a quello previsto nel Piano, che si limita a collocare il *wellness* in un cluster denominato «Terme, Salute e benessere della persona», assumendo un'impostazione antiquata e superata del *wellness tourism*, storicamente centrata sui servizi termali e salutistici, mentre, a nostro avviso, il ben-essere va inteso nella sua globalità, accostandolo alle aspirazioni di felicità e rigenerazione complessiva delle persone, in cui gli aspetti medicali e della salute, sebbene non secondari, vanno integrati con i crescenti bisogni di spiritualità, di cultura, di creatività, di intrattenimento, di apprendimento, di prodotti ed esperienze enogastronomiche, di godimento attivo del patrimonio immateriale e materiale, del capitale naturale e del paesaggio per un uso intelligente e diversificato del tempo libero²¹.

¹⁸ Pine, Gilmore 2000; Pencarelli, Forlani 2016; Forlani, Pencarelli 2019; Conti *et al.* 2020.

¹⁹ Rifkin 2000, p. 201.

²⁰ Richards 2018, p. 13, ns. traduzione.

²¹ Nel *wellness tourism* si possono infatti trovare le principali modalità di consumo del tempo libero mercificato che assecondano le esigenze dei consumatori che «oggi non si domandano più “Cosa vorrei possedere che ancora non ho?”, ma invece “Cosa voglio provare che non ho ancora provato?» (Rifkin 2000, pp. 193-194). Sull'economia del tempo libero cfr. Resciniti 2002.

4. *Le principali sfide per una dialettica virtuosa tra cultura e turismo nella prospettiva del wellness tourism*

Nel dibattito pubblico e in alcuni recenti contributi di ricerca²² l'accostamento cultura e turismo è talvolta descritto e interpretato come foriero di negatività. Questo per varie ragioni, tra le quali si sottolineano l'impatto fortemente inquinante dei mezzi di trasporto utilizzati dai turisti per la mobilità e, soprattutto, lo sconvolgimento delle strutture urbane e sociali delle "città turistiche", che diventano tali quando il numero di visitatori annui supera il numero dei residenti. In queste città turisticizzate si assiste al deperimento delle attività tradizionalmente pensate per i residenti, che vengono progressivamente sostituite da offerte fintamente autentiche, progettate e messe in scena essenzialmente per i turisti. In funzione del turismo, e in particolare del turismo culturale, si assiste dunque a un "urbanificio a fin di bene"²³, spesso determinato dall'assegnazione alle città o ai luoghi del prezioso riconoscimento rilasciato dall'Unesco del brand "Patrimonio dell'Umanità", circostanza che se da un lato accresce, almeno potenzialmente, l'attrattiva turistica del luogo e le potenzialità di generazione di valore economico, dall'altro determina il rischio di un rapido e crescente cambio di destinazione delle strutture abitative e del tessuto economico. Infatti, al fine di estrarre valore dai turisti, nelle attività urbane si finisce per privilegiare le esigenze dei viaggiatori rispetto a quelle dei residenti. Si assiste, pertanto, ad un riorientamento dell'offerta commerciale urbana in favore di beni e servizi ad uso e consumo dei turisti, facendo proliferare negozi di souvenir, pizzerie, ristoranti, bar e determinando la scomparsa di attività tradizionali funzionali alle comunità locali. Con il passare del tempo, si creano così "non luoghi", città-museo destinate a mettere in scena lo spettacolo del turismo, ma socialmente degradate e impoverite nel tessuto economico e civile locale. In questa prospettiva, la cultura viene non solo mercificata, ma soprattutto banalizzata a fini prevalentemente turistici depauperando, se non uccidendo, le tradizioni e le identità locali. La letteratura economico-manageriale, tuttavia, pur riconoscendo l'esigenza di un equilibrato rapporto tra turismo e cultura, sottolinea in positivo i nessi di forte e virtuosa complementarità tra produzioni culturali e turistiche ai fini dello sviluppo locale e della creazione di valore e di benessere per le comunità residenti²⁴, mettendo in luce la reciproca e sinergica interdipendenza tra attività culturali e turistiche. Da un lato, il turismo e i servizi ad esso direttamente connessi sono funzionali alla fruizione delle offerte culturali, come ad esempio la visita a musei, la partecipazione a concerti o rappresentazioni teatrali o altri eventi culturali la cui erogazione è intimamente legata al territorio e alle strutture di

²² Scamuzzi 2020.

²³ D'Eramo 2019, p. 93.

²⁴ Moretti 2009, p. 83; Richards 2018; Solima 2018, p. 101.

accoglienza e di accessibilità turistica. Dall'altro lato, la cultura serve, a sua volta, al turismo, contribuendo ad arricchire il capitale simbolico dei luoghi e a differenziare le proposte di valore che le imprese e le destinazioni turistiche rivolgono ai viaggiatori, rendendo la conservazione del patrimonio culturale vitale per molte località i cui flussi turistici sono fortemente dipendenti da queste risorse territoriali.

Il mercato del turismo culturale si è infatti trasformato da un mercato di nicchia, riservato ad un ristretto numero di viaggiatori colti e ricchi, in un mercato di massa, formato da una molteplicità di segmenti, alcuni dei quali viaggiano con la motivazione principale, se non esclusiva, della fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale, mentre altri, pur avendo altre motivazioni per viaggiare, apprezzano le componenti culturali che la destinazione propone loro, ottenendo maggiore soddisfazione nella fruizione dell'esperienza di viaggio²⁵. Queste relazioni complementari di solito sono colte dagli organi di governo nella formulazione di politiche di regolazione e di sostegno ai due macrosettori, come è emerso anche dall'analisi degli interventi del MiBACT in Italia. Tuttavia riteniamo, anche alla luce delle posizioni critiche sopra richiamate, che un virtuoso e sinergico accostamento tra turismo e cultura possa trovare più efficace sintesi all'interno di strategie innovative di offerta turistica guidate dal benessere olisticamente inteso, da realizzarsi nel contesto di *wellness smart destinations*, in grado di recepire i principi delle *smart cities* e quindi capaci di coniugare in modo equilibrato le esigenze dei cittadini e dei turisti abbracciando i principi di sostenibilità e inclusività e ottimizzando l'uso delle risorse. Qualificare *smart* una città, una destinazione, non significa, infatti, limitarsi a indicare luoghi che utilizzano intensivamente l'infrastruttura tecnologica e la rete digitale per migliorare l'esperienza turistica dei visitatori e l'uso di dati e informazioni collegati all'internet delle cose e delle persone per personalizzare le strategie di offerta. Pur riconoscendo l'importanza della tecnologia nelle *smart destinations*, si ritiene che una destinazione possa definirsi *smart* quando nel territorio si tiene conto, oltre che delle tecnologie, anche di aspetti come la sostenibilità socio-ambientale e la qualità della vita dei residenti²⁶. Dunque, le destinazioni *smart* devono essere territori più qualificati rispetto alle destinazioni che si limitano ad applicare in modo efficiente le tecnologie digitali. L'orientamento strategico delle destinazioni turistiche *smart* dev'essere basato su approcci sostenibili, perseguendo obiettivi di qualificazione dei territori mediante la generazione diffusa di valore economico, ambientale e sociale condiviso tra i vari stakeholder, dove la tecnologia può contribuire ad un uso più intelligente delle risorse e a fornire una piattaforma innovativa per la costruzione di esperienze turistiche nella logica della co-creazione del valore

²⁵ Mousavi *et al.* 2016.

²⁶ Pencarelli 2019.

con il viaggiatore²⁷, contribuendo altresì alla creazione di un ecosistema digitale utile anche per le comunità residenti. Le caratteristiche che rendono *smart* una destinazione sono mutuare dalla letteratura sulle *smart city*²⁸. Esse sono:

- *smart governance*, che implica un governo delle destinazioni aperto, trasparente e inclusivo, capace di coinvolgere la partecipazione attiva delle comunità residenti e dei turisti;
- *smart environment*, che implica l’attivazione di processi di salvaguardia dell’ambiente e di gestione sostenibile delle risorse all’interno delle destinazioni;
- *smart mobility*, che implica, nelle destinazioni, l’adozione di forme di mobilità innovative, sostenibili e accessibili, anche grazie alle tecnologie digitali (per prenotazioni e pagamento) a tutte le categorie di persone, con attenzione particolare ai soggetti diversamente abili e agli anziani;
- *smart economy*, che implica la presenza di un tessuto economico con l’opportunità di innovare i modelli di business delle imprese esistenti o di creare nuovi business, grazie alla presenza, nelle destinazioni, di un ecosistema digitale basato su tecnologie *smart*;
- *smart people*, che implica la presenza di capitale umano qualificato e formato, adatto ad operare con competenza nel nuovo ecosistema digitale delle *smart wellness destinations*;
- *smart living*, che qualifica la destinazione turistica come un luogo di elevata qualità di vita, caratterizzato da buona coesione sociale dei residenti, oltre che dalla presenza diffusa di offerte culturali per consentire un uso intelligente del tempo libero sia per i cittadini che per i turisti. La partecipazione e la coesione sociale implicano l’affermarsi di *smart communities*, in cui i modelli di governance collaborativi emergono dal basso e non secondo un’impostazione “top down” prevalente nella *smart city*, coinvolgendo il più esteso ambito territoriale della destinazione turistica in una prospettiva di *Smart Living System*²⁹.

Collocare turismo e cultura nel contesto del modello di *smart wellness destination* implica assumere una prospettiva di analisi multidisciplinare, inevitabile quando si parla di turismo culturale; occorre anche un orientamento e una visione strategica verso il paradigma delle destinazioni sostenibili e inclusive, attente alla co-creazione di valore per e con i viaggiatori e i fruitori dell’offerta culturale latamente intesa, alla creazione di valore economico, sociale e culturale per e con le comunità residenti, nel rispetto dei vincoli ecosistemici e ambientali. L’integrazione tra cultura e turismo all’interno di destinazioni *smart* consente di qualificare il significato di reciproca valorizzazione determinata dalla

²⁷ Gretzel 2011.

²⁸ Della Corte *et al.* 2017; Pencarelli 2019.

²⁹ Cristoforetti, Lodi 2017, p. 203.

contaminazione e dall'interdipendenza dei due macrosettori. Il valore può infatti essere declinato in una prospettiva multidimensionale e multistakeholder³⁰:

- valore per il cliente, il cittadino, il viaggiatore fruitore dell'esperienza turistica e culturale: nella prospettiva di marketing il valore ha il significato di valore d'uso percepito soggettivamente dal consumatore³¹, mentre implica senso di utilità decrescente a seconda delle quantità consumate e dei prezzi nella prospettiva neoclassica dei marginalisti³². In ottica manageriale, il valore si accresce ottimizzando il rapporto (o la differenza) tra benefici funzionali, simbolici, identitari, relazionali, di apprendimento, esperienziali e i sacrifici economici, di accesso al fornitore e connessi ai costi di transizione verso altri fornitori. Il valore deve essere inoltre percepito e sperimentato come differenziale, ossia superiore rispetto alle offerte proposte ai consumatori da destinazioni e imprese turistiche concorrenti. Infine, il valore percepito e sperimentato dagli utilizzatori va considerato secondo una prospettiva di lungo termine, che tenga conto di un possibile rapporto durevole e di fidelizzazione tra fornitore e cliente, piuttosto che di una mera relazione di scambio di mercato “mordi e fuggi”;
- valore per le imprese e le organizzazioni turistiche e culturali: in questo caso il significato di valore si riferisce soprattutto alla dimensione economica per i fornitori di servizi, la cui attività si può svolgere fisiologicamente grazie alla capacità di perseguire l'equilibrio tra i costi (fissi e variabili) di gestione e i ricavi generati dai prezzi pagati dai consumatori (valore di scambio), ovvero da contributi e sussidi pubblici, oppure derivanti da altre fonti (es. liberalità). Conseguire equilibrio economico implica conseguire redditi positivi (profitti), oppure pareggio economico, ossia reddito nullo, capace tuttavia di garantire la remunerazione dei fattori impiegati nell'attività e la sopravvivenza del sistema aziendale, assicurando la continuità della gestione;
- valore per le comunità residenti e gli stakeholder territoriali: in relazione a questi soggetti, il valore può declinarsi come valore sociale, identitario, civile, culturale, di apprendimento in quanto il turismo culturale, se non banalizzato ed eccessivamente massificato, può favorire la coesione tra i cittadini, rafforzare il senso di appartenenza delle comunità locali, incoraggiare processi di contaminazione e di conoscenza di differenti culture e tradizioni di cui i turisti sono portatori, generare occupazione e benessere per residenti e immigrati, migliorando qualità di vita e processi sociali di partecipazione, di integrazione e inclusione razziale, generazionale e di genere;

³⁰ Cerquetti 2014, p. 74; Montella 2016, pp. 110 e s.

³¹ Ferrero 2018.

³² Mazzuccato 2018.

- valore per il capitale naturale e culturale: si tratta di un valore di conservazione e di protezione dello stock di capitale fisico, ma anche immateriale. La ricchezza generata da un flusso sostenibile di turisti culturali alla ricerca di benessere consente di alimentare risorse finanziarie e dinamiche occupazionali e residenziali indispensabili per la conservazione e la manutenzione del patrimonio ambientale e culturale, come ad esempio si riscontra in agricoltura in cui, grazie agli introiti derivanti dagli ospiti degli agriturismi, si rende possibile il presidio del territorio e del paesaggio da parte degli agricoltori che svolgono preziose e irrinunciabili funzioni ecosistemiche di protezione e salvaguardia del territorio. Anche la conservazione del patrimonio museale è resa possibile dalla ricchezza indotta dalla presenza di viaggiatori, soprattutto stranieri. Infine, la protezione e la valorizzazione del patrimonio immateriale può essere assicurata da continuative attività di branding adatte a sostenere e mantenere una reputazione di marca riferibile alle destinazioni, ai prodotti, alle risorse o alle stesse imprese e istituzioni che vi operano. Nel caso delle tradizioni, del folklore, del *genius loci*, valorizzare il patrimonio intangibile può invece implicare il mantenimento della vitalità dei sistemi territoriali e urbani, evitando la desertificazione e la musealizzazione dei luoghi e favorendo la presenza della popolazione, tramandando l'eredità culturale alle nuove generazioni.

Per consentire la piena e corretta valorizzazione del patrimonio culturale disperso nei vari territori, le destinazioni turistiche italiane, anche in forza delle politiche di incentivazione previste nel *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022*, sono chiamate ad attuare processi di *destination management* finalizzati a connettere gli attori economici e culturali, indirizzandoli verso finalità comuni mediante percorsi di aggregazione in reti collaborative formate da partner con risorse e competenze complementari e guidate da leader capaci di affrontare le sfide competitive insite nella costruzione di originali sistemi di offerta turistica integrati. Come sopra accennato, occorre favorire un nuovo modello di relazioni cooperative tra pubblico e privato, relazioni che partono da un punto di forza dell'Italia dei distretti e delle reti locali: la *presenza diffusa di capitale sociale territoriale*. L'ineludibile imperativo di usare al meglio le risorse per la ripartenza e il rilancio rigenerativo del turismo impone che i rapporti tra pubblico e privato si rafforzino e si innovino, puntando maggiormente sulla valorizzazione delle reti esistenti per ricercare maggiore convergenza tra fondi privati e pubblici e più ampia e stabile condivisione di obiettivi e strategie dei soggetti territoriali, oltre che una chiara divisione del lavoro rispettosa dei ruoli e delle differenti finalità istituzionali. Queste strategie territoriali richiedono agli organi di governo del turismo, a partire dal MiBACT, azioni e incentivi per incoraggiare gli operatori ad agire nella logica della creazione del valore condiviso e della responsabilità sociale e ambientale, secondo una prospettiva di modernità sostenibile, in cui è importante evolvere concettualmente dai

prodotti ai significati³³. Questa prospettiva è stata assunta, ad esempio, dalla rete italiana *Slow Food*, capace di esprimere una originale visione del rapporto tra cibo e territorio, creando nuovi significati e diffondendo nuovi valori per consumatori mondiali alla ricerca di giacimenti gastronomici e culturali (i cosiddetti gastronomi) e per le imprese di ristorazione e di servizi turistici che si rivolgono a questi particolari segmenti di mercato valorizzando i prodotti tipici locali. Le reti funzionano, tuttavia, se si dotano di una solida ed efficace governance, con una leadership autorevole e se gli imprenditori e gli operatori culturali sono animati da vocazione cooperativa e dispongono di adeguate competenze di marketing e manageriali, non sempre sufficientemente riscontrabili nel personale del turismo e della cultura. Queste possono accrescersi mediante iniziative di formazione tese a favorire processi di innovazione e a introdurre approcci e metodi di gestione maggiormente professionali, finalizzati a deliziare i clienti e a gestire efficienti e armoniche relazioni con gli stakeholder, secondo il paradigma del *total relationship marketing*. Un ruolo importante, a questo proposito e nell'ottica del *life long learning* può essere svolto dalle Università, dalle Istituzioni scolastiche, dagli Enti di formazione regionali e provinciali, dagli Enti Locali e dagli Istituti Tecnici Superiori (ITS). Particolarmente utili possono essere programmi formativi collegati con politiche pubbliche di inserimento lavorativo di giovani laureati e diplomati nelle organizzazioni turistiche.

Come previsto anche nel Piano, occorrono politiche di qualificazione e ammodernamento, anche in senso digitale, delle strutture di offerta, tenendo conto altresì delle nuove esigenze di sostenibilità ambientale e di efficientamento energetico e delle esigenze di qualità dei servizi del turismo internazionale. Nelle destinazioni di benessere, la reciproca valorizzazione del turismo e della cultura chiede attenzione anche ai processi di comunicazione e di commercializzazione, per i quali la rivoluzione digitale può fornire enormi opportunità, ma anche pericolose minacce, specie alla luce dell'enorme concorrenza dei grandi player digitali che operano nel settore delle vacanze: oltre alle OLTA, vi operano portali come Booking.com, Airbnb, Expedia.com, Groupon, Tripadvisor, lo stesso Google, ecc., che hanno una forza competitiva di gran lunga superiore a quella dei portali pubblici e con i quali occorre competere. Anzi, forse la vera innovazione potrebbe consistere nel formulare strategie di collaborazione sia da parte del MiBACT, con l'ENIT, che da parte delle regioni italiane. In definitiva, il *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022* va rivisto alla luce sia di quanto si è appreso dall'emergenza sanitaria, sia dell'opportunità di riorientare il posizionamento strategico della destinazione Italia e delle numerose destinazioni regionali facendo leva sull'integrazione dei diversi attori e delle molteplici risorse antropiche, storiche, culturali e paesaggistiche diffuse nei territori proponendo innovative offerte di valore esperienziale capaci di

³³ Rullani 2011, p. 177.

soddisfare le crescenti esigenze di benessere e di felicità espresse dal mercato turistico globale.

A monte del Piano, tuttavia, serve rivedere anche la governance complessiva del turismo italiano, oggi caratterizzata da un'eccessiva frammentazione regionale di competenze, di standard, di regole e di budget che spesso genera inefficienze e risulta di dubbia efficacia, soprattutto nelle politiche di branding e di promo-commercializzazione sui mercati esteri. Per alcune attività, come ad esempio la definizione di standard di qualità uniformi o la promozione internazionale della destinazione, occorre una governance maggiormente centralizzata e partecipata, coinvolgendo al meglio i numerosi esponenti delle differenziate categorie produttive, della ricerca e della formazione.

Per verificare e correggere gli obiettivi del Piano è necessario stanziare risorse da destinare a processi di monitoraggio del grado di attuazione dei traguardi prefissati e all'analisi delle dinamiche del mercato, sia dal lato della domanda che dell'offerta, creando un osservatorio nazionale capace di coordinare in tempo reale i flussi informativi delle varie regioni italiane.

Riferimenti bibliografici/References

- AGCOM (2020), *Relazioni annuali*, <<https://www.agcom.it/relazioni-annuali>>, 26.08.2020.
- Bellini N., Pasquinelli C., Trunfio M. (2020), "Ripartenza" o "Rinascimento"? *Le politiche del turismo oltre l'emergenza*, <https://www.thinktank.vision/images/2020/Paper_Turismo.pdf>, 26.08.2020.
- Cerquetti M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano: Franco Angeli.
- Conti E., Forlani F., Pencarelli T. (2020), *The visiting experience of a cultural city in the experiential perspective: the case of Urbino*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 21, pp. 391-424.
- Cristoforetti G., Lodi G. (2017), *H2H Human Relation. Quarta rivoluzione industriale e innovazione sociale*, Reggio Emilia: Imprimatur.
- D'Eramo M. (2019), *Il selfie del mondo. Indagine sull'età del turismo*, Milano: Feltrinelli.
- Della Corte V., D'Andrea C., Savastano I., Zamparelli P. (2017), *Smart Cities and Destination Management: Impacts and Opportunities for Tourism Competitiveness*, «European Journal of Tourism Research», n. 17, pp. 7-27.
- Dini M., Pencarelli T. (2020), *Le destinazioni di benessere per lo sviluppo turistico*, Milano: Franco Angeli (in stampa).
- Dubini P. (2018), *Con la cultura non si mangia. Falso!*, Bari: Laterza editore.
- Ferrero G. (2018), *Marketing e creazione di valore*, II edizione, Torino: Giappichelli.

- Forlani F., Pencarelli T. (2019), *Using the experiential approach in marketing and management: A systematic literature review*, «Mercati e competitività», n. 3, pp. 17-50, <https://ojs.francoangeli.it/_ojs/index.php/mcoa/article/view/8500/446>, 26.08.2020.
- Fondazione Symbola (2019), *Io sono Cultura 2019. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, I Quaderni di Symbola, <<https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2019/>>, 26.08.2020.
- Fuchs G., Pizam A. (2011), *The Importance of Safety and Security for Tourism Destinations*, in *Destination Marketing and Management. Theories and Applications*, edited by Y. Wang, A. Pizam, Wallingford: CAB International, pp. 300-313.
- Gretzel U. (2011), *Intelligent systems in tourism: A social science perspective*, «Annals of tourism research», 38, n. 3, pp. 757-779.
- Kippendorf J. (2013), *Le vacanze e dopo? Capire l'impatto del tempo libero e dei viaggi*, Milano: Egea.
- Mazzuccato M. (2018), *Il valore di tutto. Chi lo produce e chi lo sottrae nell'economia globale*, Bari: Editori Laterza.
- MiBACT (2017), *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022*, <https://www.turismo.beniculturali.it/wp-content/uploads/2017/07/Piano-Strategico-del-Turismo_2017_IT.pdf>, 26.08.2020.
- Montella M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Padova: Cedam.
- Moretti A. (2009), *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarietà*, in *Economia delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli, G. Brunetti, Bologna: Il Mulino, pp. 83-104.
- Mousavi S.S., Doratli N., Mousavi S.N., Moradiahari F. (2016), *Defining cultural tourism*, in *International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development (CASD-2016)*, London, UK, December 1-2, 2016, pp. 70-75, <<https://doi.org/10.15242/IICBE.DIR1216411>>.
- Pencarelli T., Forlani F. (2016), *Marketing of touristic districts-viable systems in the experience economy*, «Sinergie Italian Journal of Management», n. 34, pp. 199-238.
- Pencarelli T. (2019), *The digital revolution in the travel and tourism industry*, «Information Technology & Tourism», pp. 1-22, <<https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>>.
- Pennington-Gray L., Pizam A. (2011), *Destination Crisis Management*, in *Destination Marketing and Management. Theories and Applications*, edited by Y. Wang, A. Pizam, Wallingford: CAB International, pp. 314-325.
- Pilotti L. (2017), *Produttività cognitiva e politiche industriali locali: linee di azione per il caso italiano tra innovazione sociale, creatività condivisa, responsabilità e sostenibilità*, Milano: Edizioni Accademiche Italiane.
- Pine II B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Milano: Etas.
- Rampini F. (2020), *Oriente e Occidente*, Torino: Einaudi.

- Resciniti R. (2002), *Economia e marketing del tempo libero. Profili e prospettive di un'industria emergente*, Milano: Franco Angeli.
- Richards G. (2018), *Cultural tourism: A review of recent research and trends*, «Journal of Hospitality and Tourism Management», n. 36, pp. 12-21.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Milano: Mondadori.
- Rullani E., *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Venezia: Marsilio Editore.
- Settis S. (2020), *Università chiuse, fabbriche aperte*, «Il Fatto Quotidiano», 25 luglio.
- Solima L. (2018), *Management per l'impresa culturale*, Roma: Carocci Editore.
- Solimine G., Zanchini G. (2020), *La cultura orizzontale*, Bari: Editori Laterza.
- Scamuzzi S. (2020), *Lo scambio culturale globale e le politiche della cultura*, Torino: Fondazione Santagata, <https://www.fondazioneasantagata.it/wp-content/uploads/Scamuzzi_Scambio-culturale-Globale.pdf>, 26.08.2020.

Il territorio come cultura: un modello innovativo di costituzione delle comunità locali

Carlo Penati*

Abstract

La pandemia Covid-19 ha riproposto la centralità dei territori come mainstream per la fase di ripresa economica e sociale. Il territorio viene inteso non solo come entità fisica e amministrativa, ma soprattutto come costruito culturale dove fattori come la solidarietà, la collaborazione tra cittadini singoli e aggregati, la fiducia reciproca costruiscono una identità comunitaria riconoscibile a cui ci si sente di appartenere. Accrescere la cultura di una comunità territoriale è anche la finalità ultima delle politiche culturali pubbliche. Ma come è possibile favorire la costituzione di comunità consapevoli e responsabili, delle “comunità di eredità”, in base alla Convenzione di Faro, in grado di custodire e valorizzare i beni territoriali? Vengono presentati, a partire dall’esperienza realizzata con il progetto Bella Milano, dei modelli di aggregazione e interazione territoriali basati sul riconoscimento dei comportamenti virtuosi dei cittadini che coinvolgono, in un’alleanza vantaggiosa per tutti: volontari, pubbliche amministrazioni, negozi di prossimità e imprese locali, associazioni non profit, beni e luoghi della cultura.

The Covid-19 pandemic has re-proposed the centrality of the territories as the mainstream for the economic and social recovery phase. The territory is understood not only as a physical and administrative entity but, above all, as a cultural construct where

* Carlo Penati, Founder della società Koinos di Milano e partner della società benefit Merits di Milano, Via Bologna, 9, 20025 Legnano (MI), capenati@tin.it.

factors such as solidarity, collaboration between individual and aggregate citizens, mutual trust, build a recognizable community identity to which one feels to belong. Increasing the culture of a territorial community is also the ultimate goal of public cultural policies. But how is it possible to encourage the establishment of aware and responsible communities, of the “heritage community”, based on the Faro Convention, capable of safeguarding and enhancing territorial assets? Starting from the experience achieved with the Bella Milano project, models of recognition of the virtuous behaviors of citizens are presented. These models encompass volunteers, public administrations, local shops and businesses, non-profit associations, cultural heritage and places, in an alliance that benefits all.

L’inattesa sospensione della vita personale e sociale e di molte attività pubbliche causata dalla pandemia di Covid-19 ha posto in particolare evidenza la dimensione territoriale come costitutiva del benessere urbano, intendendo qui la città, ed ogni altro centro abitato indipendentemente dalla dimensione, come “piattaforma di vita buona”, strutturata per favorire interazioni e transazioni finalizzate a incrementare la qualità di vita dei cittadini, la competitività delle imprese e l’attrattività dei luoghi e dei beni lì allocati. Si pensi a due indizi probanti visti dalla Lombardia, la regione epicentro del nuovo coronavirus:

- a) i limiti dell’organizzazione territoriale della salute in un’architettura sanitaria fortemente centrata sulle cure ospedaliere e la conseguente rivalutazione della rete locale dei servizi sanitari, socio-sanitari e sociali, e degli attori singoli e associati coinvolti nella salvaguardia e incremento del benessere dei cittadini;
- b) la “strategia di adattamento” del Comune di Milano¹ attorno alla dimensione del “grande villaggio”, delimitato dallo spazio percorribile in un tempo massimo di quindici minuti a piedi dalla propria abitazione, prodromo e conferma di un nuovo approccio alla pianificazione urbana e di nuove “regole” della convivenza civile.

Entrambi questi casi ripropongono con forza la centralità del tema “territorio”, e attestano che la risposta alla pandemia richiede trasformazioni in una situazione in cui si stanno forse creando le condizioni adatte per possibili cambiamenti di rilievo nella sfera pubblica e privata. Non che il “territorio”, inteso come sistema sociale, oltre i confini geofisici o amministrativi, non fosse rilevante nelle politiche di sviluppo delle comunità locali anche prima dell’evento traumatico e extra-ordinario in cui siamo immersi, ma se il Covid-19 può segnare un “prima” e un “dopo” sotto il profilo che qui ci interessa, “prima” la progettualità integrata su base culturale sembrava “un di più”,

¹ Cfr. Milano 2020. Strategia di adattamento. Documento aperto al contributo della città, <<https://www.comune.milano.it/documents/20126/95930101/Milano+2020.++Strategia+di+adattamento.pdf/c96c1297-f8ad-5482-859c-90de1d2b76cb?t=1587723749501>>. All’appello lanciato dal Comune hanno risposto, tra la fine di aprile e la fine di maggio 2020, circa 3000 cittadini singoli e aggregati, <<https://www.comune.milano.it/documents/20126/95930101/Milano+2020+risultati+finali.pdf/ed03823a-94d9-9ef8-f8ce-2ec84a486e59?t=1593436694366>>.

quasi un'eccedenza delle politiche nazionali, regionali e locali²; “dopo” si rivela come fondativa della convivenza quotidiana e della capacità di un territorio di costituirsi come attore collettivo, espressione di una cultura viva e in divenire. Del resto il territorio e i luoghi del vivere sono la risultante di stratificazioni, memorie, nessi, interazioni, abitudini, convinzioni, realizzazioni, valori che nel loro insieme tendono a connotarsi come “cultura” (prevalente) di una comunità, anzi sono questi tratti culturali a trasformare un agglomerato frammentato di abitanti in un assieme dotato di una propria riconoscibilità³.

1. *Il territorio come cultura*

Se nel “prima” la cultura rappresenta generalmente una variabile che viene posta al centro per integrare altre variabili e condizioni di possibile sviluppo, nel “dopo” è il territorio che viene inteso nel suo insieme come “cultura”, vale a dire come depositario di valori identitari⁴, in cui una comunità di persone possa riconoscersi e sentirsi appartenente come base per valorizzare il patrimonio locale. Forse la “comunità” è definibile proprio come l'ambito in cui ci si può affidare reciprocamente, perché in esso ci si sente accolti e partecipi senza essere giudicati prima di avviare le negoziazioni sulle scelte e le opzioni in cui ci si può anche dividere; è quel fattore unificante, favorito e sostenuto dall'essere cittadini solidali, inclusivi e partecipi che l'Unione Europea indica come costitutivo della propria identità di «*home to the most equal societies in the world*»⁵.

² L'esempio più significativo a livello nazionale, in quanto coinvolge l'intero territorio, è rappresentato dal programma MuSST, Musei e sviluppo dei sistemi territoriali, avviato dalla Direzione generale Musei nel 2016 con l'obiettivo di «sostenere i Poli museali regionali nella promozione di reti locali, finalizzate alla valorizzazione partecipata di percorsi culturali integrati», <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/12/MUSST2_ebook-Appendice_Progetti-Poli-museali-23-dicembre-2019.pdf>. Altrettanto interessante, su base regionale è la istituzione di un nuovo strumento di programmazione territoriale a base culturale rappresentato dai Piani Integrati della Cultura, promossi dalla Regione Lombardia con la Legge Regionale 7 ottobre 2016, n. 25 Politiche regionali in materia culturale – Riordino normativo.

³ «La logica dell'esistere – ricorda a questo proposito Carla Danani – è sempre anche una topologica, e la vita delle persone ha sempre a che fare con una dialettica socio-spaziale: cioè con processi che sono insieme temporali, socio-economici, politici, culturali e spaziali» (Danani 2017).

⁴ Negli ultimi anni nel nostro Paese l'"identità" riferita alle dimensioni sociali ha assunto spesso un significato improprio di omogeneità esclusiva di valori e comportamenti, con l'esito riduttivo di salvaguardare enclave privilegiate di gruppi ristretti sulla base della logica antica di una politica fondata sulla coppia oppositiva *amicus-hostis* e comprimendo il capitale relazionale-sociale con ricadute negative per la crescita delle comunità e lo sviluppo socio-economico dei territori. Si veda tra gli altri Remotti 2007; 2010.

⁵ White Paper on the Future of Europe. Reflections and scenarios for the EU27 by 2025, European Commission, Bruxelles, COM (2017) 2025 of 1 March 2017.

La concezione del territorio come cultura assume particolare rilievo anche per altri fattori, perché se nel cuore del secolo scorso è stato il capitale industriale a segnare – almeno per buona parte del nostro Paese – le tappe di sviluppo dei territori e la crescita di un benessere economico diffuso, oggi è la consistenza del capitale relazionale-sociale⁶ a costituire le condizioni di benessere collettivo. E il capitale relazionale sociale non ha più al centro come elementi chiave la cultura del lavoro e la visione lungimirante di alcune grandi imprese e di alcuni amministratori pubblici illuminati, quanto piuttosto la disponibilità a cooperare, la condivisione di risorse e competenze, il rafforzamento della fiducia reciproca tra una molteplicità di attori istituzionali e sociali, pubblici e privati, singoli e aggregati che operano nell'interesse generale della propria comunità. Si delinea il profilo, sulla scorta degli assunti dell'economia civile⁷, di una sorta di “capitalismo comunitario” (termine non privo di attrazione utopistica) in grado, con riferimento in particolare al *Recovery Fund* europeo, di riportare i luoghi e le comunità al centro dello sviluppo⁸.

Il “capitalismo comunitario” concepisce l'identità non come omogeneità rassicurante, ma come capacità costruita nel tempo di far convivere le differenze e di farle germogliare, come piattaforma relazionale generativa di sempre nuove possibilità per una comunità dialogante⁹. Il valore identitario di un territorio non rimanda pertanto ad un'identità forte ed esclusiva, un *hortus conclusus* da preservare come un *idem* invariabile o, con riferimento ai rischi di una visione esclusiva della percezione di sé, una fortezza di presunte virtù “superiori” da difendere. Perché l'identità, vale a dire l'insieme di tratti caratterizzanti, differenzianti e riconoscibili di una comunità territoriale, richiede continua interazione e contaminazione per essere alimentata nel tempo e per produrre benessere individuale e collettivo. Caratteristica di una comunità viva e dinamica è infatti la capacità di trovare soluzioni sempre nuove ai problemi che di volta in volta si pongono così come si è dimostrato di saper fare anche in passato. È questa la forza vera della “tradizione” ben intesa¹⁰ e quindi della stratificazione di esperienze e competenze che strutturano valori riconoscibili di un luogo e ne diventano di fatto la cultura prevalente, identificabile e quindi valorizzabile.

⁶ Il “capitale relazionale-sociale” viene qui inteso come l'insieme delle risorse di fiducia reciproca, disponibilità alla collaborazione, attitudine a condividere le proprie competenze, orientamento all'interesse generale da parte dei cittadini e dei diversi attori territoriali.

⁷ Bruni, Zamagni 2015.

⁸ Calderini 2020, p. 26.

⁹ La capacità di dialogare tra diversi è il fattore costitutivo della convivenza civile, in una concezione della democrazia, connotata da Pietro Petrarola, in una conversazione di alcuni anni fa, come la scelta di una comunità di affrontare e risolvere i problemi che di volta in volta si pongono attraverso appunto il dialogo.

¹⁰ Attingere alle esperienze del passato per affrontare le sfide del presente e del futuro è cosa diversa dal ripetere e mantenere invariati nel tempo comportamenti e pattern che si sono dimostrati validi in contesti ormai del tutto cambiati.

L'“identità” non è nemmeno l'esito diretto della consistenza del patrimonio culturale, dato dalla qualità, numerosità e densità geografica dei beni e delle attività culturali e del capitale culturale accumulato nel tempo: è piuttosto la risultante sistemica delle interazioni tra questi valori, gli elementi di contesto, le altre politiche pubbliche fino a costituire un tessuto culturale sufficientemente compatto e identificabile.

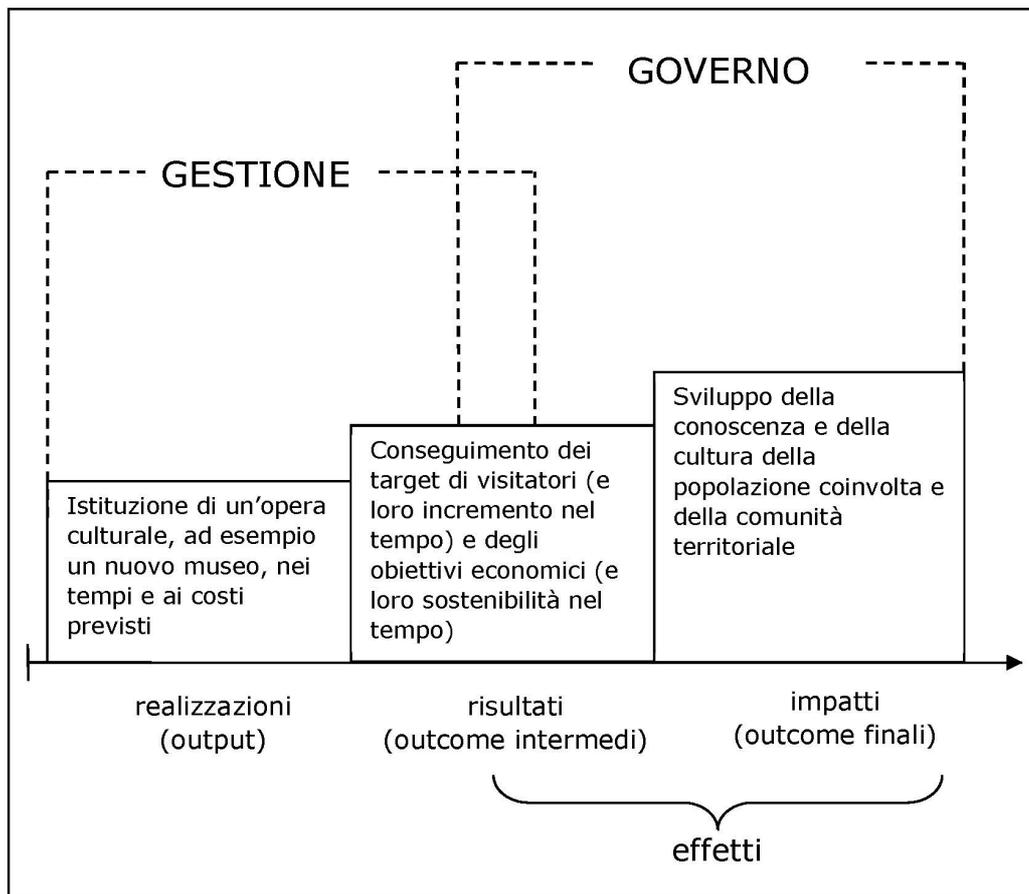
1.1 *La finalità ultima delle politiche culturali*

Del resto, la costituzione e la costante alimentazione di una caratterizzazione identificativa di una comunità è proprio la finalità delle politiche culturali ai vari livelli di articolazione della Repubblica italiana. Se si suddividono, seguendo le impostazioni europee – come indicato sinteticamente nella tabella 1 (tab. 1) – tre step di possibili obiettivi di una politica culturale a livello locale, il fine ultimo è rappresentato dalla capacità dei beni e delle attività culturali, nel loro insieme, di contribuire a incrementare i saperi e, in senso generale, la cultura delle comunità implicate. E che cosa significa, ancora una volta, accrescere la cultura di una popolazione se non rafforzare i valori di una buona convivenza e di una identità territoriale che faciliti la solidarietà, la collaborazione reciproca, la gestione dei beni comuni, la partecipazione consapevole alla vita pubblica? Certo non tutte le culture territoriali sono uguali, alcune possono favorire l'integrazione e la solidarietà, altre l'esclusione e l'individualismo. Posto che l'elemento dirimente della “bontà” di una cultura locale è la coerenza con il bene collettivo, qui si colloca il vero compito insostituibile di quella che da qualche anno a questa parte viene impropriamente chiamata “la Politica”, in quanto gli eletti hanno la responsabilità di decidere di volta in volta – per quanto vincolati dai programmi scelti dagli elettori – quali obiettivi e provvedimenti assumere nell'interesse generale della comunità amministrata.

Certo, per poter conseguire un effetto così rilevante e complesso, è indispensabile progettare e generare realizzazioni di buona qualità, con modelli gestionali in grado di garantirne, per quanto possibile, la sostenibilità del tempo, ma è nell'impatto finale di incremento e salvaguardia del benessere collettivo che si dovrebbe misurare – e spesso non lo si fa perché metodologicamente difficile e dispendioso – la bontà di una politica pubblica. *Outcome* così importanti per il benessere dei cittadini e la competitività/attrattività dei territori si possono tuttavia ottenere se si superano almeno due elementi critici che già Massimo Montella additava come caratteristici e diffusi della realtà italiana¹¹:

- la considerazione di un bene culturale come concluso in sé, con la conseguenza di ridurre le potenzialità di valorizzazione date dalla

¹¹ Montella 2009.



Tab. 1. Risultati e impatti delle politiche culturali

integrazione in una filiera più ampia e dalle interconnessioni con altri vettori di sviluppo territoriale;

- la tendenza degli attori pubblici a considerarsi portatori di un interesse proprio, piuttosto che come interpreti e costruttori dell'interesse generale di un territorio e di una comunità, con la conseguenza di sprecare ingenti risorse e di non riuscire a riportare impatti significativi.

Impatti di grande rilievo, come la crescita culturale di una comunità, sempre con rimando alla tabella 1 (tab. 1), si possono ottenere soltanto con un approccio che si potrebbe definire di “governo con il territorio”¹², sulla base della constatazione che quando l'attore pubblico non possiede tutte le risorse, le competenze e i poteri per imprimere il cambiamento atteso non può che agire come il “timoniere” di Platone (il *Kubernetes* appunto)¹³: attrarre risorse, competenze e poteri che sono nelle disponibilità di una pluralità di attori pubblici e privati, istituzionali e sociali, singoli e aggregati, orientandoli verso il conseguimento degli effetti desiderati. E siccome la grande maggioranza, se non tutti, gli

¹² Penati, Buttari 2007.

¹³ Così Platone definiva il ruolo di chi deve reggere le sorti di una *polis*.

outcome finali programmati richiedono, per essere conseguiti efficacemente, la compartecipazione di una pluralità di attori, il *focus* delle competenze richieste agli amministratori è posto sulla capacità di governo territoriale che contemplano, tra l'altro, la strutturazione di modalità di *governance*¹⁴ multi-attore e multi-livello, in coerenza con le logiche costituzionali, e comunitarie, della sussidiarietà verticale e orizzontale¹⁵.

1.2 *Il territorio come attore collettivo*

È questo il modo anche per trasformare un territorio in un attore collettivo “poieticamente” orientato, generativo, interconnesso, dove i diversi soggetti e i relativi interessi trovano una composizione a vantaggio di un bene condiviso perché consapevolmente scelto e responsabilmente perseguito. Ed è anche il modo per facilitare la costituzione di una “comunità di eredità”, così come delineata dalla Convenzione di Faro, che la definisce come «un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future»¹⁶.

La costituzione di comunità in grado di mantenere viva l'eredità culturale di un territorio può essere stimolata da iniziative pubbliche “dall'alto”, cioè da soggetti istituzionali preposti alla crescita culturale della popolazione (come nei casi citati in nota 3 del MuSST e dei PIC), come pure “dal basso”, attraverso forme di auto-organizzazione degli attori territoriali che si coalizzano per valorizzare dei beni relazionali a vantaggio di tutti. Anzi, in ottemperanza all'articolo 118 della Costituzione italiana¹⁷, le Pubbliche amministrazioni dovrebbero favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini, alimentando per quanto possibile una sorta di auto-governo dei bisogni da parte della comunità.

Operativamente, lo sviluppo territoriale potrebbe essere implementato con un modello concentrico, che, a partire da un punto di attrattività locale connessa a poco a poco altri elementi sociali ed economici collegandoli tra loro; oppure con un approccio, che potrebbe essere complementare al primo, di tipo sistemico, per cui a partire da una visione auspicabile del futuro, si riconoscano

¹⁴ La “*governance*” è qui intesa, in senso proprio, come l'organizzazione degli interessi in gioco, vale a dire modelli, strumenti e processi di organizzazione del coinvolgimento degli *stakeholder* implicati in azioni di governo territoriale o più in generale nell'azione amministrativa locale.

¹⁵ Penati 2004.

¹⁶ La *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, Consiglio d'Europa, (CETS NO. 199), Faro 27.10.2005.

¹⁷ L'ultimo comma dell'art. 118 della Costituzione Italiana recita: “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.”

i beni ad i valori presenti cercando di metterli a sistema (vale a dire creando le condizioni perché si influenzino positivamente a vicenda).

2. Un metodo innovativo di attivazione dei territori e di rafforzamento di una cultura collaborativa

La partecipazione diretta e consapevole dei cittadini alla riconoscibilità dei valori territoriali e alla loro preservazione, diffusione e aggiornamento continuo può essere facilitata da metodi innovativi che favoriscano la cooperazione tra i diversi attori implicati con un ruolo rilevante di governo da parte delle pubbliche amministrazioni¹⁸. L'*empowerment* dei cittadini, salvo momenti di particolare effervescenza sociale, non si genera da sola, ma richiede una progettualità mirata.

Consapevole del rischio di usare un maglio (le considerazioni più generali fin qui sviluppate) per schiacciare una noce (il metodo di seguito sinteticamente illustrato)¹⁹ viene tratteggiato un possibile approccio di innovazione sociale orientato alla crescita della cultura territoriale ed in particolare all'incremento della cooperazione tra i soggetti locali a vantaggio della comunità nel suo insieme. L'approccio, finalizzato a premiare comportamenti virtuosi dei cittadini innescando dei circuiti positivi a livello locale attraverso il coinvolgimento di una pluralità di attori pubblici e privati, ha avuto una prima sperimentazione nell'ambito del progetto Bella Milano del Comune di Milano²⁰. Il modello di *rewarding* sperimentato (consistente nel riconoscimento di *voucher* multiuso ai volontari civici richiedenti asilo e italiani impegnati nelle squadre di pulizia dei quartieri periferici, da utilizzare per acquisire beni e servizi nei negozi e nei servizi di prossimità appositamente convenzionati), non ha avuto come oggetto un bene culturale, ma il territorio – una porzione di territorio urbano – come costruito culturale: il riconoscimento di un'identità di appartenenza e quindi di un patrimonio relazionale da coltivare e implementare integrando l'azione di diversi attori locali tra di loro "alleati". È anche la pre-condizione, come già accennato, per costruire una comunità di eredità, consapevole dei valori e degli *asset* da custodire nel proprio quartiere e aperta a svilupparne le potenzialità.

¹⁸ Si legga il comma 3 dell'art. 11 della Convenzione di Faro, che invita a «sviluppare metodi innovativi affinché le autorità pubbliche cooperino con altri attori».

¹⁹ L'espressione è di Piero Bassetti, in una recente conversazione avuta con lui a Milano alla fine del mese di luglio 2020.

²⁰ Volponi 2019. I modelli di attivazione dei soggetti territoriali a partire dal riconoscimento di comportamenti virtuosi a vantaggio delle comunità locali sono stati ideati dalla Società *Benefit Merits* di Milano, <www.merits-system.com>, che per questo e altri progetti è stata premiata dall'Unione Europea, assieme agli altri partners del consorzio *GMeRitS – Generalised Merits for Respect and Social Equality*, <<https://gmerits.it/>>, nell'ambito del programma "*Blockchain for Social Goods*".

Il modello sperimentato, imperniato su un sistema di relazioni fisiche e su una piattaforma digitale per gestire le transazioni con i *voucher* multiuso, può avere diverse declinazioni, ma pone la sfida di pensare a una riprogettazione delle relazioni su base locale che creino circuiti virtuosi tra cittadini, istituzioni, imprese, associazioni non profit e altri attori socioeconomici pubblici e privati. Si tratta di un'ipotesi innovativa di alleanza tra *stakeholder* che, a partire da comportamenti positivi dei cittadini a vantaggio della propria comunità, innescano delle spirali virtuose in cui la cura di sé e la cura degli altri si possano proficuamente intrecciare.

Soprattutto in una fase post Covid-19, potrebbe essere utile infatti progettare – per dare più forza alle strategie di sviluppo territoriale – dei dispositivi e dei processi organizzati in grado di sostenere e orientare i comportamenti dei cittadini singoli e aggregati verso i risultati e gli effetti attesi, potenziando in questo modo le politiche pubbliche e aumentandone l'efficacia. Il successo dei provvedimenti di rilancio del Paese si baserà in buona misura proprio sull'incidenza dei cambi di comportamento quotidiano. La strategia di adattamento alla “nuova normalità” è infatti volta a modificare nel senso voluto le abitudini nella gestione dei tempi di vita e di lavoro, dei modi della mobilità, della cura di sé stessi, della partecipazione all'offerta culturale, nella fruizione degli spazi pubblici e così via. Non solo questo: elemento focale di una strategia efficace è anche la ricostruzione della vita quotidiana attorno ai quartieri (in un raggio corrispondente, nel caso di Milano, alla distanza percorribile in quindici minuti a piedi), dove è necessario far interagire in maniera coordinata e cooperativa diversi attori, attivando dei volani diffusi di “economia della reciprocità”. Si tratta pertanto di produrre un cambiamento culturale diffuso a cui le istituzioni e i luoghi della cultura possono contribuire in misura rilevante.

Se, come si è detto, gli attori principali del cambiamento atteso sono il singolo cittadino e gli aggregati familiari, sociali, lavorativi, culturali nelle varie funzioni esercitate a livello locale, occorre metterli in grado di conoscere, condividere e attuare le azioni necessarie per la protezione reciproca e per la ricostituzione dei circuiti di scambio quotidiano su cui si basa l'interazione continua e densa tra attori della domanda e attori della risposta che mai come in questo momento sono strettamente saldati non solo da un naturale principio di complementarità dinamica, ma anche dal coinvolgimento in percorsi di ricostruzione, ripetitiva e innovativa, delle prassi urbane e delle dinamiche della convivenza.

In linea ipotetica, confortata dalla sperimentazione fatta col progetto Bella Milano, è possibile programmare dispositivi che operino da pungolo (*nudging*) ed incentivazione dei comportamenti attesi attraverso strumenti di riconoscimento (simbolico e materiale) che possano innescare, a partire da un atto virtuoso per la comunità, una spirale di effetti positivi a beneficio di tutti i soggetti coinvolti. Contemporaneamente si potrebbe disegnare una serie di circuiti relazionali a livello locale, di quartiere diffuso, dove i comportamenti positivi, che possono generare benefici per la comunità, si incontrino con le

esigenze di sviluppo locale perché i comportamenti possono modificarsi più facilmente e le persone sentirsi maggiormente ingaggiate e motivate se tutti i soggetti coinvolti si sostengono a vicenda e agiscono sinergicamente.

Dal momento che la nuove fasi del fronteggiamento della pandemia Covid-19 (o meglio della gestione della fase endemica del virus) richiede una forte concentrazione di energie e risorse per sostenere e incentivare la ripresa socio-economica dei territori, è possibile affiancare ai dispositivi consolidati finalizzati a questo scopo di fonte statale e regionale, anche strumenti innovativi complementari ad essi, pensati “dal basso”, in grado di dare più forza alle politiche municipali come nei due casi applicativi di seguito tratteggiati:

- a) un Comune, grande o piccolo, decide di riconoscere a un segmento target di popolazione, particolarmente critico per il successo generale della strategia di rilancio e per le politiche più rilevanti come quella culturale, dei “meriti” sottoforma di voucher digitali per aver raggiunto alcune soglie utili (ad esempio nella mobilità sostenibile, nell’assistenza alle persone e alle famiglie fragili, nel sostegno alle associazioni di volontariato...); i beneficiari dei “meriti” possono utilizzarli per avere sconti in un circuito di negozi e di servizi (commercio di prossimità, artigianato, imprese creative, luoghi della cultura e attività culturali, cura della persona...) del proprio quartiere o del proprio paese; in questo modo i cittadini possono essere incentivati a muoversi per i loro acquisti in un’area geografica compatibile con le linee dettate dalla strategia, avendo vantaggi nelle loro spese; i negozianti e gli artigiani possono fruire del vantaggio di conoscere nuovi clienti e di aumentare i propri ricavi esercitando la propria responsabilità sociale; il Comune può contemporaneamente stimolare i comportamenti richiesti, dare un contributo alla rivitalizzazione economica e incrementare la coesione sociale (e il capitale relazionale-sociale indispensabile per aumentare la resilienza e per poter creare dei piccoli volani di sviluppo); per chiudere il cerchio il Comune potrebbe anche accettare una parte dei voucher digitali per il pagamento delle tasse municipali da parte dei piccoli operatori economici (che a loro volta, con un passo ulteriore, potrebbero scambiarsi i voucher tra di loro, attivando un piccolo sistema di transazioni e di credito *peer to peer* complementare a quelli tradizionali);
- b) le associazioni del Terzo Settore stimolano i loro donatori a effettuare i versamenti su una apposita piattaforma che riconosce l’importanza del gesto attribuendo loro dei “meriti” (voucher digitali) da utilizzare per acquisti di beni e servizi scontati in esercizi convenzionati nel loro quartiere; in questo modo, analogamente al caso precedente, le associazioni beneficiarie potrebbero in questa fase difficile stimolare le donazioni; i donatori potrebbero avere il vantaggio di fare acquisti convenienti vicino a casa; i piccoli operatori economici potrebbero, anche in questo caso, aumentare i ricavi e entrare in contratto con nuovi potenziali clienti; il

Comune potrebbe giovare di un sistema che, sostenendo le associazioni non profit, rafforza il welfare territoriale e contemporaneamente incentiva la ripresa economica e consolida il tessuto sociale.

In entrambi i casi si prefigurano delle spirali positive che, a partire da un comportamento vantaggioso per la comunità e con il coinvolgimento di altri attori locali, possano favorire – con l'immissione di risorse aggiuntive – il consolidamento di forme di economia collaborativa “dal basso” a vantaggio del bene comune. In questo modo si potrebbero ottenere alcuni effetti positivi, sotto il profilo delle politiche e dei processi culturali: la crescita positiva della cultura territoriale, la costituzione del territorio come attore collettivo, la creazione delle condizioni per catalizzare comunità di eredità, il sostegno sensibile alla sostenibilità e allo sviluppo dell'offerta di beni e attività culturali. Inoltre una parte dei “*merits*” potrebbero essere destinati direttamente a favorire la fruizione di beni ed attività culturali e per sostenere le imprese creative.

Si tratta di modelli di innovazione sociale che possono imprimere, se opportunamente ideati e co-progettati con i diversi attori coinvolti, impulsi positivi e promettenti, accogliendo l'invito ancora una volta della Convezione di Faro a delineare e sperimentare metodi innovativi per facilitare la cooperazione tra attori pubblici e privati territoriali, per favorire la partecipazione dei cittadini e la costituzione di comunità di eredità. In questo modo è possibile attivare l'intelligenza dei territori, accompagnando con un'unica azione integrata lo stimolo verso i cittadini ad assumere comportamenti coerenti con la nuova fase post-pandemica e lo stimolo a riattivare i processi economici a livello di quartiere, costituendo comunità di persone consapevoli e aperte alla collaborazione reciproca.

Riferimenti bibliografici / References

- Bruni L., Zamagni S. (2015), *L'economia civile*, Bologna: Il Mulino.
- Calderini M. (2020), *Il capitalismo di comunità. Caro vicino ti aiuterò*, «la Repubblica», 29 luglio 2020, p. 26.
- Danani C. (2017), *Valorizzare il territorio: una nuova visione dell'urbanistica e della cultura*, «Bene Comune» (15 maggio 2017), <<https://www.benecomune.net/rivista/rubriche/le-citta-del-ben-vivere/un-nuova-visione-culturale-e-urbanistica/valorizzare-il-territorio-una-nuova-visione-dellurbanistica-e-della-cultura/>> (11.08.2020).
- Montella M. (2009), *Il capitale culturale*, Macerata: eum.
- Penati C. (2004), *La Governance in Europa: alcune chiavi di lettura*, in De Magistris V. (a cura di), *La Public Governance in Europa, 1, Presentazione dell'indagine*, Roma: Formez.

- Penati C., Buttari C. (2007), *Governare con il territorio*, Formez. PA, Roma, <<http://focus.formez.it/content/n-38-governare-territorio>> (11.08.2020).
- Remotti F. (2007), *Contro l'identità*, Bari-Roma: Laterza.
- Remotti F. (2010), *L'ossessione identitaria*, Bari-Roma: Laterza.
- Volponi V. (2019), *Un premio a chi dona il tempo alla comunità*, «Strategie amministrative», Anci Lombardia, 6, novembre 2019, <<https://www.flipsnack.com/ancilab/strategie-amministrative-novembre-2019.html>> (11.08.2020).

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 disuguaglianza 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 dritta 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 disuguaglianza economica e disuguaglianza 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, iperefficiente, 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.

Partenariato Pubblico Privato e organizzazioni ibride di comunità per la gestione del patrimonio culturale*

Stefano Consiglio**, Marco D'Isanto***, Fabio Pagano****

Abstract

La pandemia ha rappresentato nel settore culturale, come in altri comparti, un fattore di accelerazione di alcuni processi già in atto nel governo strategico dei servizi pubblici e privati. La profonda trasformazione dello scenario di riferimento ha messo in crisi non soltanto il modello di sostenibilità, ma anche il modello di gestione e organizzativo delle istituzioni culturali. I fattori di cambiamento imposti dalla pandemia hanno invece enfatizzato i vantaggi del partenariato pubblico privato (PPP). Lo scopo di questo contributo è di illustrare le caratteristiche di questo modello evidenziando da un lato le sue specificità e dall'altro di analizzare il ruolo delle organizzazioni ibride culturali di comunità con i quali i

* L'articolo è il prodotto di un lavoro comune e della riflessione di tutti e tre gli autori. Il paragrafo § 1 è da attribuire a Marco D'Isanto, il § 2 è da attribuire a Stefano Consiglio, il § 3 è da attribuire a Fabio Pagano.

** Stefano Consiglio, Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Scienze Sociali, Vico Monte della Pietà, 1, 80138 Napoli, consigli@unina.it.

*** Marco D'Isanto, Dottore commercialista, consulente di organizzazioni ed istituzioni culturali, Piazza Municipio 84, 80133 Napoli, marco.disanto@email.it.

**** Fabio Pagano, Direttore del Parco Archeologico dei Campi Flegrei, Palazzo De Fraja – Rione Terra – Pozzuoli (NA), fabio.pagano@beniculturali.it.

soggetti pubblici avviano processi di collaborazione. Il lavoro include anche la presentazione di un caso di studio rappresentato dal Parco archeologico dei Campi Flegrei che nel corso del 2019 ha avviato una sperimentazione di PPP.

In the cultural sector, as in other sectors, the coronavirus pandemic has represented an acceleration factor of some processes already in progress in the strategic governance of public and private services. The deep transformation of the reference scenes has undermined not only the sustainability model, but also the management and organizational model of cultural organizations. The factors of change, that have been imposed by the pandemic, have instead emphasized the advantages of the public-private partnership model (PPP). The purpose of this contribution is to illustrate the characteristics of this model by highlighting its specificities and at the same time to analyze the role of hybrid cultural community organizations with which the public entities initiate collaboration processes. The work contains the presentation of a case study represented by the Phlegraean Fields Archaeological Park which in 2019 launched a PPP experimentation.

1. *Premessa*

Con l'avvento del Covid-19 il sistema di cura e di fruizione del patrimonio culturale italiano ha subito un vero e proprio tsunami. Il crollo dei flussi turistici e la drastica riduzione dei consumi culturali, imposta dalle misure di distanziamento fisico, ha messo in crisi il modello di gestione di tantissime istituzioni culturali che riuscivano a garantire la loro sostenibilità grazie a una quota significativa di entrate da bigliettazione e da servizi collaterali.

La pandemia ha rappresentato nel settore culturale, come in altri comparti, un fattore di accelerazione di alcuni processi nel governo strategico dei servizi pubblici e privati. Il Covid-19 ha rafforzato, infatti, una serie di tendenze già in atto:

- la spinta verso il coinvolgimento della comunità nella gestione del patrimonio culturale, in linea con le indicazioni della Convenzione di Faro;
- la necessità di trovare un modello di gestione per i cosiddetti siti minori;
- la volontà di ridimensionare il fenomeno dell'*overtourism* e della valorizzazione esclusivamente commerciale del patrimonio culturale;
- l'importanza di ridefinire le modalità di coinvolgimento dei professionisti della cultura (andando oltre il precariato e l'utilizzo distorto del volontariato).

La profonda trasformazione dello scenario di riferimento ha messo in crisi non soltanto il modello di sostenibilità, ma anche il modello di gestione e organizzativo delle istituzioni culturali. In particolare la pandemia ha avuto un impatto molto critico sul sistema concessorio. I rapporti tra concedente e concessionario, in presenza delle mutate condizioni, in diversi casi sono andati in crisi provocando interruzioni del servizio e creando situazioni di blocco e di

difficoltà operativa. I fattori di cambiamento imposti dalla pandemia hanno invece enfatizzato i vantaggi del partenariato pubblico privato.

Lo scopo di questo contributo è di focalizzare l'attenzione sulle caratteristiche di questo modello, in particolare nella prima parte illustreremo le caratteristiche delle partenariato pubblico privato; nella seconda parte analizzeremo le caratteristiche delle organizzazioni ibride culturali di comunità che rappresentano il necessario *alter ego* nei processi di partnership. Nella terza parte infine illustreremo il caso del Parco archeologico dei Campi Flegrei che già nel corso del 2019 ha avviato una sperimentazione di PPP.

2. Il partenariato pubblico privato come modello di riferimento

Negli ultimi anni sono radicalmente cambiate le condizioni oggettive in cui le istituzioni e le organizzazioni si trovano ad operare interessando anche i soggetti operativi in campo culturale. Di fronte a una prevalente presenza del sistema pubblico è maturato un protagonismo in campo culturale di nuovi soggetti e al contempo il sistema pubblico, colpito dai tagli di risorse finanziarie e di personale, ha sempre più coltivato relazioni con il sistema privato.

Questa nuova soggettività maturata nel privato sociale, che assume sembianze sempre più ibride, progressivamente tende ad acquisire stili di conduzione imprenditoriale in cui si sperimenta una sintesi tra efficienza e finalità pubblica.

Nell'ambito di questo processo trasformativo, che ha interessato anche il sistema pubblico di gestione del patrimonio culturale con la riforma dei musei autonomi, le relazioni tra mondo privato e sistema pubblico si sono decisamente intensificate. Non si è registrato un paritetico dinamismo nell'adeguamento dell'impianto normativo.

Il paradigma di questa relazione è stato infatti il modello concessorio attraverso il quale i privati hanno concorso a gestire alcuni servizi per conto del committente pubblico o per mezzo del quale la pubblica amministrazione ha affidato beni immobili culturali a soggetti privati.

Questo strumento, che pure ha retto lungamente, si è rivelato non sempre e non costantemente sufficiente. L'esigenza di un elevato volume d'affari necessario per rendere sostenibile la concessione ha reso innanzitutto questo strumento utilizzabile efficacemente solo per i processi di valorizzazione dei grandi attrattori culturali. Ciò ha provocato un inaridimento del rapporto tra pubblica amministrazione e soggetti privati in quanto si è determinata una dicotomia che ha impedito ad entrambi le parti di costruire un efficace processo di crescita. L'amministrazione si è progressivamente ritirata dall'organizzazione di alcuni servizi e il privato spesso non è riuscito a cooperare intensamente con la controparte pubblica. Il sistema normativo ha recepito questi cambiamenti in modo disorganico e con grande lentezza.

Il tema della cooperazione tra pubblico e privato non si esaurisce certo nel campo della valorizzazione culturale. Esso rappresenta uno dei perni sui quali il dibattito e le prassi, anche a livello sovranazionale, si sono esercitate negli ultimi anni nel tentativo di rivisitare le relazioni tra pubblico e privato e superare il canonico rapporto autoritativo che ha caratterizzato l'azione della pubblica amministrazione.

È nel libro verde relativo ai partenariati pubblico-privati ed al diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni dell'Unione Europea del 30 Aprile 2004 che si scorge la visione che informa questo nuovo strumento giuridico: «Nel corso dell'ultimo decennio, il fenomeno dei PPP si è sviluppato in molti settori rientranti nella sfera pubblica. L'aumento del ricorso a operazioni di PPP è riconducibile a vari fattori. In presenza delle restrizioni di bilancio cui gli stati membri devono fare fronte, esso risponde alla necessità di assicurare il contributo di finanziamenti privati al settore pubblico. Inoltre, il fenomeno è spiegabile anche con la volontà di beneficiare maggiormente del “know-how” e dei metodi di funzionamento del settore privato nel quadro della vita pubblica. Lo sviluppo dei PPP va d'altronde inquadrato nell'evoluzione più generale del ruolo dello Stato nella sfera economica, che passa da un ruolo d'operatore diretto ad un ruolo d'organizzatore, di regolatore e di controllore».

In campo culturale l'istituto trova applicazione come strumento di cooperazione tra la pubblica amministrazione e i soggetti privati per la valorizzazione dei beni culturali e trova la sua fonte giuridica in tre importanti provvedimenti: il codice dei beni culturali (D.Lgs. del 22 Gennaio 2014 n. 42), il codice dei contratti pubblici (D.Lgs. del 18 Aprile 2016 n. 50) e in ultimo il codice del terzo settore (D.Lgs. del 3 Luglio 2017 n. 117).

Il processo di valorizzazione culturale è il terreno elettivo per questa particolare forma di relazione tra gli attori pubblici e privati, ma la sua adozione è ostacolata dalla frammentazione normativa che ha disperso la capacità da parte delle pubbliche amministrazioni di orientarsi efficacemente nel quadro normativo. Nella ricostruzione sintetica degli strumenti giuridici che qui si propone intendiamo anche tracciare l'esigenza di una nuova giuridicità dei beni culturali che accolga e sistematizzi le innovazioni che pure sono presenti nel nostro ordinamento.

È noto che il combinato disposto dell'art. 112 e dell'art. 115 del codice dei beni culturali apre le porte alla gestione indiretta del patrimonio culturale «attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata».

Il codice dei contratti pubblici colloca l'iniziativa nell'ambito della concessione di servizi, e cioè un «contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto in virtù del quale una o più stazioni appaltanti affidano a uno o più operatori economici la fornitura e la gestione di servizi diversi dall'esecuzione di lavori di cui alla lettera ll) riconoscendo a titolo di corrispettivo unicamente il diritto di gestire i servizi oggetto del contratto o tale diritto accompagnato da un prezzo, con

assunzione in capo al concessionario del rischio operativo legato alla gestione dei servizi».

Tale contratto è disciplinato dall'art. 180 mediante l'istituto del partenariato pubblico privato, la cui definizione normativa è data dall'art. 3, comma 1, lett. eee) del suddetto decreto legislativo.

L'articolo specifica, innanzitutto, che i ricavi di gestione dell'operatore economico possano provenire non solo dal canone riconosciuto dall'ente concedente, ma anche da qualsiasi altra forma di contropartita economica, quale, ad esempio, l'introito diretto della gestione del servizio ad utenza esterna. Nell'ambito di questa cornice normativa assume particolare rilievo il *project financing*, fenomeno contrattuale attraverso il quale una pubblica amministrazione per la realizzazione di lavori pubblici o di lavori di pubblica utilità affida una concessione a soggetti privati i quali utilizzano risorse proprie traendo la remunerazione dell'investimento dalla gestione dell'opera. Tale istituto, normato dall'art. 183 del codice dei contratti pubblici, può essere utilizzato anche in campo culturale per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali anche ad opera di organizzazioni del terzo settore.

È recente una pronuncia dell'amministrazione finanziaria (risposta n. 211/2020) in cui si analizza il profilo fiscale della convenzione per l'affidamento in concessione per un nuovo modello di gestione e valorizzazione dei beni culturali e delle politiche per il turismo della città di Recanati per l'esternalizzazione di servizi legati alla valorizzazione e alla promozione del patrimonio culturale e artistico della medesima città.

Nell'ambito della predetta convenzione il Comune ha inteso affidare i servizi ad un soggetto privato per la rifunzionalizzazione ed allestimento tecnologico del polo museale ed espositivo, l'allestimento tecnologico dell'ufficio di informazioni turistiche, la gestione dei servizi museali e turistici e la progettazione e gestione di interventi di produzione culturale.

Al concessionario è affidato il compito di sostenere gli investimenti per gli interventi necessari all'avvio dei servizi e a titolo di corrispettivo gli viene riconosciuto il diritto alla percezione dei proventi derivanti dallo sfruttamento economico dei servizi oggetto della convenzione ed in concreto quelli derivanti dalla vendita di biglietti di ingresso al circuito museale, bookshop e audio guide, visite guidate, servizi didattici per scuole e noleggiate a privati.

Strumento analogo a quello esaminato, ma orientato più decisamente verso un progetto di collaborazione per la valorizzazione e la fruizione dei beni culturali, è il partenariato speciale contenuto nell'art. 151 del codice dei contratti pubblici.

Nella nota del 9 giugno 2016 dell'ufficio legislativo del MIBACT dedicata proprio a questa tipologia contrattuale si riconosce che la pratica ha dato vita a figure "ibride", di difficile collocazione giuridica: una pluralità dinamica e mutevole di forme di partenariato, che possono comportare anche la concessione in gestione di istituti e luoghi della cultura poco valorizzati.

Nella nota si legge:

La previsione dell'articolo 151, comma 3, costituisce dunque una norma aperta che potrà man mano riempirsi di contenuti applicativi specifici sulla base dell'esperienza e delle buone pratiche che potranno essere avviate e sperimentate nella concreta operatività degli uffici. Ancorché di tipo contrattuale e non istituzionale (nel senso che non dà luogo alla costituzione di un apposito soggetto fondazionale o associativo di cui al Libro I del codice civile, ma resta a livello di rapporto convenzionale di durata), il partenariato in questione può assumere (e spesso ha assunto nella pratica negli esempi sinora sperimentati) una maggiore strutturazione quasi-organizzativa nello svolgimento del rapporto, sotto il profilo della previsione di appositi comitati o tavoli tecnici (o cabine di regia o *steering committee*) a composizione mista o paritetica con il partner privato cui è demandato il monitoraggio o l'indirizzamento della fase esecutiva.

L'istituto può trovare spazio anche in relazione agli accordi di valorizzazione dei beni culturali pubblici previsti dall'articolo 112 del codice di settore, volti a definire le politiche strategiche di sviluppo culturale (eventualmente rimettendone l'attuazione a soggetti, appositamente costituiti, aventi funzione di cabina di regia) oppure diretti a regolare, anche con la partecipazione dei privati interessati, servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e valorizzazione di beni culturali.

Un importante caso di applicazione del partenariato speciale, che sarà approfondito al termine del contributo, è quello rappresentato dal Parco archeologico dei Campi Flegrei.

La norma contenuta nell'art. 151 viene richiamata nell'ambito del codice del terzo settore da due importanti istituti.

Secondo la disposizione contenuta nell'articolo 71 comma 3 del Codice citato: «I beni culturali immobili di proprietà dello stato, delle regioni, degli enti locali e degli altri enti pubblici, per l'uso dei quali attualmente non è corrisposto alcun canone e che richiedono interventi di restauro, possono essere dati in concessione a enti del terzo settore a condizioni agevolate e secondo le procedure semplificate di cui all'articolo 151, comma 3, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50».

Inoltre l'art. 89 comma 17 prevede che: «In attuazione dell'articolo 115 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, le regioni, gli enti locali e gli altri enti pubblici possono attivare forme speciali di partenariato con enti del Terzo Settore individuati attraverso le procedure semplificate di cui all'articolo 151, comma 3, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, dirette alla prestazione di attività di valorizzazione di beni culturali immobili di appartenenza pubblica».

Dunque l'art. 151¹ del codice dei contratti pubblici è diventato il perno del modello partenariale in ambito culturale pur restando sostanzialmente, «una norma in bianco, la quale attribuisce un potere ampio al Ministero dei Beni

¹ Di particolare importanza è l'emendamento in via di approvazione in sede di conversione in legge del Decreto Legge del 16 luglio 2020, n. 76 in cui è prevista una estensione delle norme contenute nell'art. 151 del Codice dei Contratti Pubblici anche alle Regione e agli enti territoriali.

Culturali, ammettendo la stipulazione di accordi dal contenuto tendenzialmente indeterminato, seppur teleologicamente orientato»².

Cosa manca dunque per dare una nuova organicità al modello partenariale e renderlo un punto di riferimento per la costruzione di un nuovo processo di valorizzazione in cui il ruolo delle comunità e dei privati, come indicato dalla Convenzione di Faro, sia pienamente efficace?

Due sono le riflessioni che qui intendiamo proporre. La prima coinvolge immediatamente il codice dei beni culturali il cui art. 115 contiene un'idea di valorizzazione indiretta esclusivamente legata al rapporto concessorio. La gestione diretta e indiretta riproduce infatti quella dicotomia tra sistema pubblico e sistema privato che ignora del tutto l'evoluzione storica, la prassi materiale e amministrativa e il dibattito che si è prodotto negli ultimi anni sul tema della cooperazione tra pubblico e privato, non ultima con la sentenza della Corte Costituzionale la quale ha stabilito che la sussidiarietà orizzontale contenuta nell'art. 118 della Costituzione ha posto le basi per «superare l'idea per cui solo l'azione del sistema pubblico è intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale e si è riconosciuto che tali attività ben possono, invece, essere perseguite anche da una «autonoma iniziativa dei cittadini» che, in linea di continuità con quelle espressioni della società solidale, risulta ancora oggi fortemente radicata nel tessuto comunitario del nostro Paese (Sent. Corte cost. 131/2020)».

In secondo luogo riteniamo che sia necessario, affinché questo dialogo tra mondo pubblico e privato non rappresenti un ulteriore disimpegno dello stato nell'ambito culturale che esso sia accompagnato da un rafforzamento delle dotazioni umane e finanziarie in capo alle amministrazioni pubbliche. La collaborazione impone un processo faticoso e costante di confronto sugli obiettivi strategici e sui mezzi necessari per perseguirli e senza una adeguata strutturazione della pubblica amministrazione si rischia di depotenziare il processo o di renderlo pericolosamente sbilanciato.

Il modello del partenariato pubblico privato, però, funziona soltanto quando nei territori e nelle comunità emerge una capacità progettuale e imprenditoriale in grado di dare vita a organizzazioni ibride che si candidano a svolgere un ruolo attivo nella gestione del patrimonio culturale.

3. L'organizzazione ibrida culturale di comunità

In Italia nel corso degli ultimi 10 anni sono nate numerose realtà che grazie all'attivazione di persone competenti sono riuscite a ridare vita a siti culturali che il sistema pubblico o gli enti ecclesiastici non erano in grado di curare,

² Profeta 2019.

tutelare e rendere fruibili. Si tratta spesso di siti, cosiddetti minori, localizzati in aree periferiche e solitamente lontane dai grandi flussi turistici³.

I processi di genesi di queste iniziative sono molto complessi e fragili e si reggono su un complicato rapporto tra soggetti proprietari dei siti e realtà che si offrono di curare e rendere fruibili tali luoghi.

Uno dei modelli utilizzati per dare una cornice giuridica a queste esperienze di collaborazione è, come si è detto in precedenza, il partenariato pubblico privato che presenta profonde diversità con il tradizionale modello concessorio. Si passa, infatti, da un modello di relazione tra il pubblico privato ispirato alla collaborazione piuttosto che ad un rapporto fornitore-cliente.

I soggetti protagonisti di queste iniziative sono organizzazioni ibride che si caratterizzano rispetto alle realtà del settore profit o non profit tradizionali dalla volontà di perseguire obiettivi culturali e sociali e contemporaneamente obiettivi di sostenibilità economica attraverso attività di tipo commerciale⁴.

Le organizzazioni ibride presentano profonde differenze rispetto alle realtà tradizionali che operano nel settore culturale; in particolare sei sono le caratteristiche che in questa sede vogliamo sottolineare:

- il processo di genesi;
- il radicamento territoriale;
- il modello di business;
- la centralità della collaborazione;
- la leadership e le persone;
- la forma giuridica.

Il motore principale che conduce alla nascita delle organizzazioni ibride culturali è il senso di appartenenza e la voglia di prendersi cura del proprio patrimonio. Siamo in presenza di entità organizzative che nascono da processi di attivazione civica e di riappropriazione del bene comune culturale e che vedono il mondo dell'associazionismo e del terzo settore come il terreno di cultura di queste esperienze⁵. Il processo di genesi è attivato prevalentemente dal motore sociale e culturale, mentre l'obiettivo della sostenibilità economica e la necessità di imprenditorializzarsi è generalmente uno strumento per poter realizzare la propria missione culturale.

Una seconda caratteristica delle organizzazioni ibride culturali è il ruolo della comunità e del territorio: siamo in presenza di iniziative in cui i cittadini, le associazioni, gli imprenditori, gli istituti scolastici non sono semplici *stakeholder* con cui fare i conti, ma *assetholder* (portatori di risorse e competenze). Le iniziative che sono riuscite a consolidarsi in questo ambito sono prevalentemente quelle che sono riuscite a coinvolgere in modo sostanziale e fattivo la comunità. Per queste realtà i cittadini non sono potenziali clienti, ma interlocutori da

³ Consiglio, Riitano 2015.

⁴ Bromberger 2011; Evers 2008; Haigh, Hoffman 2012.

⁵ Hyyryläinen, Viinamäki 2011; Pestoff 2012.

coinvolgere nei processi di attivazione e fruizione dei luoghi. Per costruire questo rapporto serve tempo e pazienza e la velocità è una caratteristica che rischia di compromettere l'avvio e il consolidamento di queste esperienze. Soltanto attraverso il coinvolgimento e la partecipazione della comunità è possibile infatti trasformare gli spazi in luoghi⁶. Per questo motivo riteniamo opportuno definire queste realtà organizzazioni ibride culturali di comunità⁷.

Le organizzazioni ibride culturali, come qualunque organizzazione, hanno la necessità di definire il proprio modello di business per salvaguardare il proprio equilibrio economico⁸. L'esigenza di garantire la tutela e la conservazione del patrimonio culturale, di partecipare allo sviluppo culturale del territorio e di contribuire ai processi di inclusione sociale, rende l'identificazione di un modello di sostenibilità per le organizzazioni ibride particolarmente sfidante⁹.

Le organizzazioni ibride culturali, a prescindere dalla loro natura pubblica o privata, profit o non profit, presentano quattro principali modalità per acquisire i proventi necessari per coprire i propri costi di gestione: i ricavi da attività caratteristiche; i ricavi da altre attività; i contributi pubblici, le donazioni dei privati¹⁰.

Il modello di sostenibilità delle organizzazioni ibride si basa sulla capacità di attivare congiuntamente tutte e quattro le diverse componenti e differenziare in tal modo le proprie capacità di creazione del valore economico. Le organizzazioni ibride che perseguono questo modello di sostenibilità mettono in campo strategie finalizzate a garantirsi una parte di contributi pubblici per far fronte alle attività di pubblica utilità che svolgono, ma al tempo stesso si attivano da un lato per incrementare i visitatori e quindi gli introiti da bigliettazione e dall'altro per sviluppare gli "altri ricavi" attraverso la valorizzazione di servizi (ad esempio: *merchandising*, ricavi da ristorazione e bookshop, così come da valorizzazione degli spazi).

Una delle peculiarità delle organizzazioni ibride consiste nella priorità posta sulla capacità di collaborare piuttosto che sullo spirito competitivo¹¹. Questo aspetto rappresenta una caratteristica particolarmente interessante delle iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale portate avanti dalle organizzazioni ibride. Mettere in secondo piano il concetto di competizione ponendo invece al centro l'importanza di collaborare è un orientamento particolarmente innovativo. Sotto certi aspetti questa tendenza si sposa con il superamento della logica assistenziale. In quel contesto, infatti, i soggetti operanti a vario titolo in ambito culturale erano portati a competere ferocemente per accreditarsi sul mercato politico e mancava qualunque incentivo alla cooperazione. In assenza

⁶ Zamagni, Venturi 2017.

⁷ Peredo, Chrisman 2004.

⁸ Osterwalder, Pigneur 2010.

⁹ Boyd, Henning, Reyna, Wang, Welch 2009.

¹⁰ Consiglio, D'Isanto 2018.

¹¹ Piangerelli, Rago, Venturi 2018.

delle risorse pubbliche da dividere tra tanti pretendenti, i soggetti impegnati nella salvaguardia e fruizione del patrimonio culturale hanno progressivamente colto il valore e l'importanza della collaborazione.

Uno dei fattori di successo delle organizzazioni ibride è legata alla capacità di costruire relazioni lavorative di qualità incentrate sull'utilizzo di contratti di lavoro regolari e sulla capacità di coinvolgimento dei collaboratori nella definizione delle scelte strategiche e operative.

Il settore culturale vive, soprattutto con l'avvento del Covid-19, una situazione critica sul fronte del coinvolgimento dei professionisti della cultura. I meccanismi di ingaggio si basano spesso su contratti di lavoro temporanei che non sono in grado di valorizzare il potenziale delle persone. Nel corso degli ultimi anni, inoltre, spesso molte organizzazioni hanno utilizzato in modo opportunistico il volontariato, affidando compiti che richiedono professionalità specifiche a persone non adeguatamente formate. Le organizzazioni ibride culturali, invece, sono fortemente impegnate a costruire rapporti e relazioni più solide, trasparenti e continuative. L'approccio cooperativo che spesso caratterizza queste organizzazioni garantisce un coinvolgimento e un investimento sulla motivazione intrinseca ed estrinseca dei lavoratori. Un fattore cruciale che consente la costruzione di relazioni lavorative gratificanti e la capacità di tenere unite le missioni sociali e quelle di mercato è solitamente la presenza di leader carismatici che hanno avuto un ruolo chiave nella nascita dell'organizzazione¹².

La scelta della forma giuridica rappresenta un problema per moltissime di queste organizzazioni¹³. La necessità di rendere compatibili due logiche e due obiettivi tradizionalmente in contrapposizione (massimizzazione del profitto vs raggiungimento di un obiettivo sociale e culturale) rende la scelta della forma giuridica complessa. Tradizionalmente molte realtà per superare questo problema hanno optato per un modello duale utilizzando una forma no profit (associazione, fondazione) per realizzare la finalità sociali ed accedere a particolari benefici fiscali e occasioni di finanziamento e contemporaneamente una forma for profit per sviluppare la parte commerciale dell'attività¹⁴. Questa opzione è stata spesso considerata una scappatoia in presenza di un contesto che considera il modello ibrido una forzatura rispetto ai modelli consolidati e istituzionalizzati.

Nel corso di questi anni però a livello internazionale si sta lavorando all'introduzione di forme giuridiche innovative. In Italia ad esempio le cooperative sociali, le fondazioni ed in particolare la fondazione di comunità e quella di partecipazione e le cooperative di comunità offrono la possibilità di avere un modello di riferimento per contemperare le due missioni dell'organizzazione

¹² Anheier 2011; Boyd, Henning, Reyna, Wang, Welch 2009; Cameron 2008.

¹³ Battilana, Dorado 2010.

¹⁴ Battilana, Lee, Walker, Dorsey 2012.

ibrida¹⁵. Una importante opportunità per le organizzazioni ibride culturali di comunità è rappresentata dall'introduzione della qualifica di impresa culturale e creativa introdotta nel nostro ordinamento nel 2018 e che attende i decreti attuativi per diventare operativa. Il riconoscimento della qualifica delle imprese culturali e creative, destinato a fornire una struttura unitaria alle diverse organizzazioni che operano in campo culturale, è un processo non più rinviabile. Essa rappresenta infatti il riconoscimento di una soggettività destinata ad avere un ruolo centrale nei processi di valorizzazione culturale nei prossimi anni.

4. *Il caso del Parco archeologico dei Campi Flegrei*

Il Parco archeologico dei Campi Flegrei è una recente intuizione legislativa che ha sedimentato al di sopra di una imponente stratificazione storica e paesaggistica nuove forme gestionali per un patrimonio culturale tanto vasto quanto complesso. Un palinsesto di testimonianze materiali fatte di parchi e aree archeologiche, musei e monumenti senza un'unitaria perimetrazione fisica è stato connesso attraverso una forma di gestione calibrata sull'autonomia ai sensi della recente riforma ministeriale. Il Parco archeologico dei Campi Flegrei è l'insieme di 25 luoghi disseminati in un territorio fortemente caratterizzato nell'ambiente e nella storia sia per componenti materiali che immateriali. La sua dimensione territoriale si estende su quattro comuni (Pozzuoli, Bacoli, Giugliano in Campania e Monte di Procida) e si inserisce in un contesto unico caratterizzato da un'attività vulcanica intensa e inesauribile che si manifesta in molteplici forme. Oltre alla dimensione quantitativa il patrimonio assegnato al Parco è complesso e articolato dalla variabilità di peso che tali elementi hanno avuto nell'evoluzione del paesaggio flegreo e nella sua percezione collettiva attuale. Il Castello aragonese di Baia, il Parco archeologico di Cuma, Il Parco delle Terme di Baia o l'Anfiteatro Flavio di Pozzuoli possiedono una portata baricentrica innescando una relazionalità satellitare rispetto agli altri siti per i quali definiscono una sorta di capacità di attrazione gravitazionale. Si è di fronte quindi ad un rapporto patrimoniale complesso che innesci una serie di fattori da tenere in considerazione nell'elaborazione di modelli di sviluppo gestionale.

L'assenza di unità territoriale e la conformazione a rete (complessa) del patrimonio gestito porta inevitabilmente a tendere verso una continua ricerca di identità che trova le prime risposte in un paesaggio altamente connotativo e in un tessuto connettivo di memoria immateriale. L'assenza di perimetrazioni fisiche che possano consentire una chiara percezione di cosa è dentro e cosa è

¹⁵ Venturi, Sturabotti 2018.

fuori determina un costante gioco di specchi in cui l'identità trova nel confronto con l'alterità il postulato della sua natura sfuggente.

Se paesaggio e memoria immateriale sono i naturali attivatori di sinapsi per determinare l'identità del Parco nella sua natura patrimoniale, il rapporto con le comunità del territorio appare la chiave per costruire un sentimento di percezione unitaria nella dimensione sociale. Fortemente ancorato a un passato glorioso e segnante, il "giovane" Parco archeologico dei Campi Flegrei è in cerca di una propria identità in grado di far convivere un passato importante con un presente complesso quanto stimolante, declinando una propria personale risposta per lo sviluppo del territorio su base culturale. Se il Parco risponde alle aspettative di un territorio non sempre fin d'ora chiaramente espresse, la sua è una realtà ancora sfuggente, non percepita pienamente dalla comunità di riferimento e ancora acerba nell'intercettare gli umori del turismo.

Se il Parco, dunque, non riesce (ancora) a manifestare e perimetrare la sua presenza, la strategia dovrà tendere alla più concreta forma di autodeterminazione proprio nell'interazione con il territorio e con la comunità. Il terreno flegreo rappresenta un contesto ambientale con una precisa tipicità antropologica/culturale, frutto di un paesaggio sociale anch'esso in cerca di un'identità, dopo la disillusione vissuta all'indomani della crisi del comparto industriale su cui si era scommesso per lo sviluppo territoriale dopo il secondo conflitto mondiale.

Da due ricerche d'identità parallele e forse convergenti si auspica che possa nascere un'unica risposta effettiva. Per questo motivo il Parco ha costruito e sta adottando la propria strategia lavorando nelle interconnessioni materiali e immateriali, costruendo la propria identità e favorendo la propria percezione fuori dai suoi (non)confini. Fermo restando i compiti e gli obiettivi della sua missione istituzionale di tutela, conservazione, valorizzazione e dell'attenzione al singolo frammento, la chiave di sviluppo si trova nella capacità di cogliere e valorizzare il tutto, esclusivamente perseguibile con il lavoro sugli spazi intermedi costituiti anche da vuoti da riempire con azioni concrete e connessioni intangibili.

La strategia di sviluppo, il modello di gestione del Parco e il conseguente piano di valorizzazione ha dunque cercato di plasmarsi sul territorio (ambientale e umano) tendendo all'inclusione e all'integrazione di progetti, idee, programmi e attività, sfruttando proprio gli spazi interstiziali e cercando di delineare indirizzi compatibili e sostenibili con e per le realtà locali. In questa prospettiva il Parco ha messo in atto le prime azioni volte all'ampliamento dell'offerta di fruizione del patrimonio lavorando su alcuni luoghi sostanzialmente chiusi al pubblico che, rientrando nella similitudine precedente, avessero la necessaria capacità gravitazionale e potessero lasciar intravedere scenari di sostenibilità. La scelta è dunque caduta su due luoghi diversi tra loro, anche negli scenari di valorizzazione (quindi perfetti per sperimentare), due icone per le realtà locali: il (cosiddetto) Tempio di Serapide di Pozzuoli e la Piscina *Mirabilis* di Bacoli.

Il cd. Tempio di Serapide rappresenta l'origine stessa dell'archeologia flegrea. In questo luogo all'epoca definito 'Vigna delle tre colonne', per la prima volta,

intorno al 1750, vengono compiute indagini sistematiche. Se l'archeologia flegrea nasce all'ombra delle tre colonne del c.d. Tempio, la vulcanologia mondiale si forma sotto il medesimo cono d'ombra nel momento in cui è sempre qui che vengono avviate le osservazioni sulle particolari consunzioni delle colonne, legandole al fenomeno dei litodomi e quindi agli effetti del bradisismo. Icona interdisciplinare, quindi, il Tempio di Serapide di *Puteoli* oggi si configura come un'area archeologica presente nella e alla città contemporanea, senza particolari e specifiche barriere. Un sito che si vede e si percepisce anche (e soprattutto) dall'esterno: e proprio per questo bisognoso di una peculiare forma di fruizione, che non può prescindere da questa relazione osmotica con il contesto urbano.

Quasi agli antipodi è la dimensione della Piscina *Mirabilis* di Bacoli, la più imponente cisterna restituitaci dal mondo romano dove le acque condotte dall'acquedotto del Serino si riversavano e si mettevano al servizio dei bisogni dei militari della marina romana che dal tempo di Augusto era stata stanziata nell'area di Miseno. A differenza del cd. Tempio di Serapide, la Piscina *Mirabilis* è nascosta rispetto ciò che la circonda, quasi anonima. Tanto grandiosa quanto intima, si svela solo a chi varca una porta e scende una scalinata. Nonostante il disegno architettonico e urbano non configuri il monumento come uno spazio urbano, la sua forte valenza identitaria e la percezione collettiva della sua presenza (seppur proiettata verso l'interno) rendono la Piscina *Mirabilis* una piazza ideale.

Ci si trova di fronte a due luoghi diversi per tipologia, caratteristiche e possibilità, accumulati soltanto da una forte sensazione 'patrimoniale' da parte della comunità e da una potenziale forte attrattiva verso il pubblico esterno. Se la selezione dei luoghi nasce da riflessioni archeologiche e sociali, la definizione della strategia del modello di gestione da adottare trova una risposta nell'essenza stessa del Parco: la relazionalità. Pertanto la scelta della forma di sviluppo non ha potuto che assumere, coraggiosamente, connotati simili. Per onorare e rafforzare questa vocazione insita e naturale si è optato per il partenariato speciale pubblico-privato ai sensi dell'art. 151 del codice dei contratti pubblici.

La procedura, lanciata pubblicamente nell'autunno del 2019, è stata preceduta da un lungo lavoro di riflessione giuridica ed è maturata nell'ambito del processo di progettazione strategica del Parco.

L'art. 151 rende ammissibile il ricorso a procedure semplificate sul modello delle sponsorizzazioni dei beni culturali. Tali procedure semplificate (richiamate dall'art. 151 e dall'art. 19 del D.Lgs. 50/2016) delle sponsorizzazioni culturali prevedono che l'attivazione del partenariato sia soggetta unicamente alla previa pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, per almeno trenta giorni, di un apposito avviso di ricerca di partner, oppure di avvenuto ricevimento di una proposta di partenariato, al quale si accompagna l'indicazione sintetica del contenuto negoziale.

Trascorso il termine l'amministrazione può procedere alla stipula del contratto nel rispetto dei principi di imparzialità e parità di trattamento fra

gli operatori che hanno manifestato interesse, fermo restando il disposto dell'articolo 80 del codice degli appalti in ordine alla verifica del possesso, da parte del partner, dei requisiti generali "moralì" costituenti condizione generale per stipulare con la pubblica amministrazione. La stazione appaltante dovrà dunque verificare che non ricorrano i motivi di esclusione di cui all'articolo 80 prima di procedere alla definizione dell'accordo partenariale.

Nell'ambito del Parco tre sono state le particolarità di cui si è dovuto tenere conto. La prima riguardava l'attivazione di un partenariato da parte della Pubblica Amministrazione che ha reso più complesso il procedimento. In altri casi infatti il partenariato è scaturito da una proposta realizzata e promossa dai soggetti privati. In secondo luogo si trattava di beni culturali statali per i quali non c'era una pregressa casistica di ricorso a questo strumento nell'ambito dei processi di valorizzazione. In terzo luogo il territorio dei Campi Flegrei sul quale insiste il Parco non aveva una precedente storia di relazione consolidata tra organizzazioni culturali e pubblica amministrazione.

L'Avviso pubblico¹⁶ è stato pubblicato sul sito istituzionale ed è importante sottolineare che il tempo dato dal Parco (90 giorni invece di 30) ha consentito alle organizzazioni del territorio di sviluppare un lavoro di consultazione e di verifica di potenziali collaborazioni. Questo lasso di tempo è stato impegnato in una pressante attività per stimolare ed attivare gli attori del territorio al fine di illustrare, non solo il nuovo modello di cooperazione che il Parco intendeva realizzare, ma anche di spingerli verso la costruzione di un progetto culturale sostenibile. Sono stati predisposti una serie di incontri e in particolare un laboratorio di collaborazione in cui il Parco ha condiviso con gli operatori del territorio le linee strategiche del proprio sviluppo di valorizzazione culturale. Anche le amministrazioni locali hanno supportato questo processo attraverso l'attivazione di seminari ed incontri per favorire l'emersione di una competenza in termini di progettazione culturale. Nel comune di Bacoli l'amministrazione ha organizzato un ciclo di seminari di approfondimento e formazione sulla progettazione culturale a cui hanno partecipato moltissimi cittadini e rappresentanti delle Associazioni locali.

Questo articolato processo ha determinato la selezione delle proposte di due raggruppamenti nei primi mesi dell'anno successivo¹⁷. La selezione è stata affidata a una commissione composta da tre esperti nazionali che hanno dovuto

¹⁶ L'intera documentazione relativa all'avviso è consultabile presso: <http://pafleg.authorityonline.eu/index.php?option=com_content&view=category&id=93&Itemid=260>.

¹⁷ La proposta selezionata relativa a cd. Tempio di Serapide è stata presentata dal raggruppamento "Macellum" composto dalla società La Terra dei Miti Srl, dall'Associazione Culturale Amarteia, dall'Associazione culturale Aporema Onlus e dalla società Graficamente Srl. La proposta selezionata relativa alla Piscina Mirabilis è stata presentata dall'ATS "Stramirabilis" composta dall'Associazione culturale Misenum, dalla Cooperativa Sociale "Tre Foglie", dalla Coop4Art Consorzio di Cooperative Sociali, dall'Officina dei Talenti ONLUS Cooperativa Sociale e dalla Società Dafne Restauri.

valutare cinque proposte. Il numero delle offerte e la quantità dei soggetti coinvolti sono stati considerati i primi segnali positivi che hanno messo in luce l'interesse della comunità nei confronti di un percorso partenariale e la volontà di mettersi in gioco con un approccio nuovo con l'amministrazione pubblica.

I raggruppamenti che hanno presentato le due proposte migliori sono costituiti da realtà associative locali del terzo settore in collaborazione con società provenienti dal mondo del privato, che nella loro dimensione "cooperativa" sono stati ritenuti in possesso di competenze pregresse e progettualità in grado di supportare l'intero processo richiesto. I progetti presentati evidenziano la volontà dei soggetti associativi che nel corso di questi anni hanno realizzato attività culturali in modo sporadico, di voler accettare la sfida del Parco ed andare verso un modello di impresa sociale.

Durante la fase sospesa del *lockdown*, imposto dalla pandemia Covid-19, nella primavera del 2020, sono stati avviati, in modalità che mai avremo immaginato, i lavori dei tavoli partenariali previsti dall'avviso che hanno iniziato una complessa e prolungata fase di analisi e messa in discussione delle proposte progettuali dei singoli raggruppamenti. In questa fase è cominciata a emergere con chiarezza la duttilità e funzionalità dell'impostazione partenariale sia nella elasticità relazionale tra le due proposte, sia nella contingente necessità adattativa ai nuovi scenari che si intravedevano all'inizio dell'estate. Quelle prospettive "nebulose" che hanno consigliato di rimandare di qualche mese l'avvio stabile della nuova forma di gestione partenariale, ma che non hanno impedito di testare e promuovere all'interno della strategia di valorizzazione promossa dal Parco per l'estate 2020, la presenza embrionale ma già tangibile di due nuove realtà e di una serie di relazionalità che si sono immediatamente e automaticamente innescate, dando la sensazione di aver riempito qualche interstizio.

Il Parco archeologico dei Campi Flegrei ritiene di aver raccolto la sfida lanciata dal legislatore: solidificare la relazione tra il pubblico e il privato nella valorizzazione del patrimonio culturale, stimolandola con dinamiche da sperimentare, e andando oltre le logiche di concessione d'uso di un bene o la semplice erogazione di servizi. Un programma di strategia che assume oggi le sembianze di un laboratorio, tarato sull'identità patrimoniale del Parco e calibrato sul paesaggio sociale in cui si colloca, che pur nella proiezione sperimentale e applicativa tipica di un laboratorio, trova nella sua stessa esistenza il perseguimento di un primo obiettivo.

Riferimenti bibliografici/References

- Anheier H.K. (2011), *Governance and Leadership in Hybrid Organizations. Comparative and Interdisciplinary perspectives*, in <https://www.csi.uni-heidelberg.de/Hybridity_Symposium/Hybridity%20Symposium_Background%20Paper.pdf>, 01.09.2020.
- Battilana J., Dorado S. (2010), *Building Sustainable Hybrid Organizations: the Case of Commercial Microfinance Organizations*, «Academy of Management Journal», 53, 6, pp. 1419-1440.
- Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. (2012), *In Search of the Hybrid Ideal*, «Stanford Social Innovation Review», Summer, pp. 51-55.
- Boyd B., Henning N., Reyna E., Wang D.E., Welch M.D. (2009), *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Bromberger A.R. (2011), *A New Type of Hybrid*, «Stanford Social Innovation Review», Spring, pp. 49-53.
- Cameron K. (2008), *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Consiglio S., Riitano A. (2015), *SudInnovation. Patrimonio culturale, innovazione sociale e nuova cittadinanza*, Milano: Franco Angeli.
- Consiglio S., D'Isanto M. (2018), *I modelli di business delle strutture museali italiane. Fondazioni e Musei autonomi a confronto*, in 14° Rapporto Federculture 2018, Roma: Cangemi Editori.
- Consiglio S., D'Isanto M., Pagano F. (2019), *Il Partenariato Pubblico Privato come obiettivo strategico: il caso del Parco Archeologico dei Campi Flegrei*, in 15° Rapporto Federculture 2019, Roma: Cangemi Editori.
- Evers A. (2008), *Hybrid organisations. Background, concepts, challenges*, in *The Third Sector in Europe. Prospects and challenges*, a cura di S.P. Osborne, London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Florin J., Schmidt E. (2011), *Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective*, «Journal of Social Entrepreneurship», 2, n. 2, pp. 165-197.
- Haigh N., Hoffman A.J. (2012), *Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business*, «Organizational Dynamics», 41, pp. 126-134.
- Hyryläinen E., Viinamäki O-P. (2011), *Benefits of Hybridity in Organizations: Views from Public, Private and the Third Sector*, «The International Journal of Management Science and Information Technology», 1, n. 2, pp. 16-47.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken: Wiley.
- Peredo A.M., Chrisman J. (2004), *Toward a theory of Community Based Enterprise*, «Academy of Management Review», 31, n. 2, pp. 309-328.
- Pestoff V. (2012), *Hybrid Tendencies in Consumer Co-operatives: the case of Sweden*, in *The Co-operative Model in practice: International perspectives*,

edited by D. McDonnell, E. Macknight, Glasgow: Co-operative Education Trust.

Piangerelli R., Rago S., Venturi P. (2018), *Reti e strategie cooperative per generare valore*, AICCON, <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2018/01/Reti-e-strategie-cooperative-per-generare-valore_testi.pdf>, 01.09.2020.

Profeta G. (2019), *La valorizzazione dei beni culturali quale terreno elettivo del partenariato pubblico-privato e, in particolare, pubblico-pubblico*, «Rassegna Avvocatura dello Stato», n. 1, p. 19.

Venturi P., Sturabotti D. (2018), *Imprese coesive. Relazioni e territorio come leve della competitività*, «Aiccon Short paper», n. 18, pp. 2-16.

Zamagni S., Venturi P. (2017), *Da spazi a luoghi*, «Aiccon Short paper», n. 13, pp. 2-13.

La conferenza di servizi come strumento di tutela olistica e attiva del patrimonio culturale della Nazione

Pierpaolo Forte*

Abstract

La funzione della conferenza di servizi viene proposta come strumento di decisione complessa, utilizzabile nelle occasioni in cui è in discussione un mutamento dell'esistente. Si esamina l'evoluzione del trattamento degli interessi qualificati e trattati come pubblici, dalla fase delle tutele preventive a quella del confronto con altri interessi pubblici presenti nel medesimo ambito, proponendo che la tutela del patrimonio culturale non differisce dalla gestione di innovazioni, generazione del nuovo, rigenerazione di ciò che già c'è. La disciplina vigente può indurre sperimentazioni nelle amministrazioni di tutela, inducendole a mettersi in gioco in forme più attive e dinamiche, generando nuove abitudini professionali, limitando la capacità inibitoria all'indispensabile: così quanti gestiscono la tutela sono indotti a concorrere alle decisioni di modificazione dell'esistente, immettendovi valori culturali ed aumentando la qualità degli interventi esaminati dalle conferenze di servizi.

The function of the service conference is proposed as a complex decision making tool, which can be used when a change of the existing one is under discussion. It examines the evolution of the treatment of interests qualified and treated as public, from the phase of preventive protection to that of comparison with other public interests present in the same

* Pierpaolo Forte, Professore ordinario di Diritto amministrativo, Università degli Studi del Sannio, Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi quantitativi (DEMM), palazzo De Simone, piazza Arechi II, 82100 Benevento, e-mail: pieforte@unisannio.it.

field, proposing that the protection of cultural heritage does not differ from the management of innovations, generation of the new, regeneration of what already exists. The current discipline can encourage experimentation in the administrations of protection, bringing them into play in more active and dynamic forms, generating new professional habits, restricting the inhibitory capacity to the inevitable: so those who manage the protection measures are driven to contribute to the decisions to modify the current one, introducing cultural values and increasing the quality of the interventions examined by the conferences of services.

La conferenza di servizi è comparsa nel nostro ordinamento giuridico, come istituto generale, giusto trent'anni fa¹; dopo alcune, prime incertezze, gli studi e la giurisprudenza – vale a dire, la percezione cognitiva e la prassi nei comportamenti – hanno progressivamente convenuto su alcuni punti che, per quanto possano apparire come tecnicismi, in realtà rivelano le caratteristiche funzionali dell'oggetto.

Per descriverle in breve, potremmo dire che la conferenza di servizi interviene dove c'è necessità di tener presenti una pluralità di bisogni, pubblici e – talora – privati, che abitualmente definiamo con l'espressione riassuntiva “interessi pubblici”². Tale condizione è sempre stata frequente, ma nelle società complesse di oggi lo è ancora di più, per la molteplicità di fattori da contemplare in moltissime decisioni pubbliche, a causa di svariate ragioni: l'esplosione degli interessi qualificati come pubblici³, la rilevanza di quelli privati per ragioni pratiche o di dignità⁴, l'aumento esponenziale di cognizioni e strumenti tecnici che richiedono un trattamento esperto⁵, la parcellizzazione delle forze sociali attive, a scapito dei centri intermedi e delle dinamiche di compensazione preventiva che consentono, e per tanto altro ancora. In una parola, la conferenza di servizi è uno strumento di reazione alla complessità, ed è perciò, a sua volta, fenomeno di complessità⁶.

Per quanto inizialmente se ne sia dubitato – ed anzi, sia pur per breve, persino la normativa abbia cercato di affermare il contrario⁷ – il congegno usato in conferenza di servizi non è collegiale, non sostituisce cioè quella che possiamo definire la logica procedimentale della formazione di una decisione pubblica con quella tipica dei collegi, che, come è noto, salvo rare eccezioni risponde alla

¹ Tra i primi studi specifici, si vedano Scoca 1999; Forte 2000.

² Decisioni “pluristrutturate”, secondo Cerulli Irelli 2016, pp. 370 e ss.

³ Notazione diffusa e risalente: si vedano, ad esempio, Guarino 1977, pp. 20 e ss.; Giannini 1986, pp. 79 e ss.; Bombardelli 1996, pp. 175 e ss.

⁴ Un fattore di complessità è stato rinvenuto anche nella crescente rilevanza accordata ai diritti e alle libertà individuali: come evidenziato, ad esempio, da Carpentieri 2016b la complicazione nel governo del territorio è connessa anche al problema della iper-protezione di certi interessi sul lato del privato (come quelli proprietari) che impediscono, ad esempio, interventi coerenti e razionali di programmazione.

⁵ Ferrara 1999, p. 333.

⁶ Marongiu 1982; D'Orsogna 2002, p. 124; Cafagno 2007; Cortese 2012, pp. 46 e ss.

⁷ Si v. l'articolo 12, comma 1, della L. 24 novembre 2000, n. 340.

supremazia dell'opinione quantitativamente maggioritaria, pur talora temperata da correttivi più o meno sofisticati. Ciò comporta che, come in generale si può dire del procedimento amministrativo, gli interessi che vengono trattati in conferenza di servizi inizialmente vi giungano, a dir così, giuridicamente nudi, ed il compito degli attori della decisione sta proprio nel comprenderli, valutarli, compararne il rilievo, misurarli, bilanciarli, ed in conseguenza fornire un assetto che, inevitabilmente, può finire per privilegiarne qualcuno a scapito di altri, pur quando si eviti accuratamente – come pur si deve, trattandosi di interessi pubblici, dunque a tutela necessaria per le amministrazioni pubbliche⁸ – di pretermetterne completamente alcuno⁹.

Tuttavia da tempo si è sviluppata una sorta di bussola della complessità, che di fronte alla moltiplicazione degli interessi qualificati e trattati come pubblici, ha cercato metodi per fornire un orientamento gerarchico¹⁰; ed è facilmente comprensibile che negli ordinamenti contemporanei il serbatoio cui attingere per sancire una prevalenza strutturale di alcuni interessi pubblici su altri sia fornito dalle Carte costituzionali, non foss'altro che per una specie di sillogismo con l'assetto del "sistema" delle fonti: data la evidente (e necessaria, per ragioni di fundamentalità) superiorità della disposizione costituzionale su ogni altra, anche l'interesse pubblico da questa recato va considerato ugualmente fondamentale, eminente, e dunque superiore.

E così, per entrare in *medias res*, abbiamo vissuto una lunga stagione nella quale la normativa prevedeva tutele specifiche e – a dir così – preventive per gli interessi pubblici afferenti al patrimonio culturale della Nazione insiti nella bellissima e densissima disposizione dell'art. 9 Cost., e dunque prerogative particolarmente privilegiate per le amministrazioni pubbliche che se ne occupassero¹¹; ove per altri uffici pubblici era disposto un parere, per quelli con compiti culturali esso diventava vincolante, o addirittura conforme¹²;

⁸ Rossi 2011.

⁹ Nelle *Linee guida operative* della Presidenza Consiglio dei ministri del 10 gennaio 2013, si assume che «posizioni prevalenti» devono considerarsi quelle aventi «un peso specifico superiore alle altre per l'importanza degli interessi tutelati in relazione al caso concreto e al risultato collegato del procedimento in esame». All'amministrazione procedente tocca «esercitare un potere discrezionale bilanciando le ragioni manifestate in seno alla conferenza, verificando in che termini si delinea la prevalenza del soddisfacimento degli interessi in gioco. Pertanto, il ruolo assunto dall'amministrazione procedente non è meramente notarile, ma di sintesi delle ragioni emerse, dovendone ponderare l'effettiva rilevanza per come sono state in concreto prospettate, al fine di esprimere un giudizio di prevalenza»: così *Cons. St.*, Sez. V, 27 agosto 2014, n. 4374.

¹⁰ Ciò, secondo Sciullo 2016, si è rivelato particolarmente necessario allorché il Paese si è finalmente dotato di una disciplina generale della struttura delle decisioni e dei procedimenti amministrativi.

¹¹ Parisio 2014; Moliterni 2017, p. 703, rileva «l'operatività di un «regime amministrativo speciale», tendenzialmente insensibile ai fenomeni di semplificazione e destrutturazione dei processi decisionali, e prevalentemente caratterizzato dall'applicazione dei principi e delle categorie tradizionali dell'azione amministrativa».

¹² Ben noto è il caso del "parere vincolante" di cui all'art. 146, comma 5, del Codice dei

dove si è accettata la possibilità di silenzio assenso, o di misure semplificate di autorizzazione (DIA, SCIA, ecc.), era esclusa per i casi in cui avessero rilievo beni culturali; dove si induceva accelerazione procedimentale, non valeva per gli atti delle amministrazioni culturali; ed infine, dove la decisione potesse essere assunta con un lavoro di conferenza di servizi, l'assorbimento nella determinazione conclusiva di tutti gli atti procedurali o dell'inerzia – un tratto caratteristico dello strumento – non si produceva se questi riguardassero interessi di rilievo culturale.

La giustificazione giuridica di questo trattamento particolarmente rispettoso risiedeva formalmente proprio nella contemplazione costituzionale, e dunque nella nobiltà di rango riconosciuta gli interessi pubblici di rilievo culturale¹³; ma, naturalmente, la ragione vera stava e sta nella particolare delicatezza, nella rarità e talora nella irripetibilità degli oggetti – materiali e immateriali – cui essi si riferiscono, per la funzione di testimonianza, per la capacità di fornire identità collettiva, per la provenienza dal passato, per la eminenza artistica o culturale, per il fascino e la grande attrazione, per il valore patrimoniale, insomma per tutto ciò che rende quegli oggetti particolarmente delicati e preziosi (e perciò percepiti come interessi *sensibili*, come si dice in gergo giuridico)¹⁴, per cui si è progressivamente consolidata negli ultimi secoli la funzione pubblica che chiamiamo “tutela”, in funzione di conservazione sia degli aspetti materici che di quelli intangibili.

La complessità tuttavia non si aggira facilmente, specie quando è intensa e crescente come nel nostro tempo; ed infatti, a parte che gli ordinamenti giuridici sono divenuti essi stessi più complessi, densi, larghi, e variegati, mettendo in crisi le soluzioni di assetto “*more geometrico*” del passato, e le certezze intorno alle relazioni tra le fonti normative, ed dunque anche alle gerarchie tra i loro prodotti, si è poi fatto presto a rilevare che le Costituzioni dei nostri giorni sono anche esse necessariamente complesse, non solo perché molte – come quella della Repubblica italiana – sono “lunghe”, cioè dotate di tante disposizioni, di molti oggetti, e dunque si riferiscono a molti interessi, ma anche perché a causa degli allargamenti giuridici conseguenti alla globalizzazione e, per ciò che ci riguarda, delle cessioni di sovranità operate con i trattati europei e con i loro esercizi in forma normativa, esse sono ormai intrecciate con principi, clausole generali, tendenze interpretative e statuizioni provenienti da svariati consessi, tutti più o meno legittimati a lambire il livello costituzionale degli Stati nazionali, se non ad incidervi senz'altro.

beni culturali e del paesaggio, letto come espressione di una vera e propria cogestione del vincolo paesaggistico: si vedano, tra altre, *Cons. St.*, sez. VI 15 maggio 2017, n. 2262; *Id.*, 4 giugno 2015, n. 2751.

¹³ *Sentt. Corte cost.* nn. 359/1985, 151/1986, 641/1987, 196/2004, 104/2008.

¹⁴ Per recenti esempi di utilizzo giurisprudenziale della nozione di «interesse sensibile» in relazione alla conferenza di servizi si vedano, tra altre, *Cons. St.*, sez. VI, 15 gennaio 2013, n. 220, e 30 settembre 2015, n. 4545.

Ciò ha comportato che la menzionata tendenza a ricercare nella Costituzione una specie di aristocrazia degli interessi pubblici, e a trarne una chiara indicazione per una loro prevalenza, una maggiore protezione pregiudiziale in confronto ad altri, si è rivelata meno appuntita di quanto si potesse credere sulle prime, dovendo pendere atto che, pur riconoscendo quella nobiltà gerarchica, essa riguarda a sua volta una pluralità di ambiti¹⁵.

Ora bisogna intendersi su un punto non semplice, e cioè che anche gli assetti costituzionali sono a loro volta culturali; e per una connotazione specifica delle disposizioni costituzionali, la loro dimensione culturale non emerge solo in occasione della loro formalizzazione (le costituzioni, peraltro, possono anche non avere forme esplicite, e non sono fatte di soli testi scritti), ma segue la naturale capacità che esse hanno di avere durata lunga, e di fornire significati mutevoli nel corso del tempo, pur a fronte di un testo immutato: gli studi sulle costituzioni hanno da tempo rilevato e spiegato (non in maniera univoca, in verità)¹⁶ un fenomeno che a prima vista potrebbe apparire anomalo, allorché cioè si è potuta invocare la medesima disposizione costituzionale per affermare prima qualcosa, e poi persino il suo contrario. Senza entrare nel dettaglio, basterà osservare che se così non potesse essere, difficilmente una Costituzione potrebbe valere per più generazioni, specie con le velocità di trasformazioni sociali che registriamo ormai da tempo¹⁷.

Cosicché potrà non piacere, ma non potrà sorprendere se anche in confronto alle questioni di rilievo culturale, il trattamento pregiudizialmente privilegiato abbia potuto essere messo nel tempo in discussione, nonostante l'indiscussa e fondamentale contemplazione costituzionale; sia perché, anche qui, esso deve fare i conti con la convivenza in quello stesso ambito con altri interessi pubblici, dunque altrettanto aristocratici, ed in grado di invocare un assetto tra pari¹⁸;

¹⁵ Qui non si considera l'impatto dell'argomento sulla distribuzione delle potestà legislative tra Stato e Regioni: si veda tuttavia al riguardo *Sent. Corte cost.* 140/2015.

¹⁶ La letteratura al riguardo è sterminata: tra altri, si possono vedere Zagrebelsky 1992, spec. pp. 62 e ss.; Zagrebelsky *et al.* 1996; Volpe 2000, spec. pp. 258 e ss.; Pace 2001; Azzariti 2007. Luciani 2016. Silvestri 1989, p. 248, lo spiega molto chiaramente: «la razionalità dei contenuti che via via si potranno ascrivere alle disposizioni di principio della Costituzione dipenderà dal modo in cui le parole e le frasi in essa contenute saranno sentite dalla coscienza collettiva».

¹⁷ Questione rilevata da tempo: si veda, per tutti, Kircheimer 1929, p. 33.

¹⁸ *Sent. Corte Cost.* 85/2013 (par. 9, considerando in diritto): «tutti i diritti fondamentali tutelati dalla Costituzione si trovano in rapporto di integrazione reciproca e non è possibile pertanto individuare uno di essi che abbia la prevalenza assoluta sugli altri. La tutela deve essere sempre «sistemica e non frazionata in una serie di norme non coordinate ed in potenziale conflitto tra loro» (sentenza n. 264/2012). Se così non fosse, si verificherebbe l'illimitata espansione di uno dei diritti, che diverrebbe «tiranno» nei confronti delle altre situazioni giuridiche costituzionalmente riconosciute e protette, che costituiscono, nel loro insieme, espressione della dignità della persona. Per le ragioni esposte, non si può condividere l'assunto del rimettente giudice per le indagini preliminari, secondo cui l'aggettivo «fondamentale», contenuto nell'art. 32 Cost., sarebbe rivelatore di un «carattere preminente» del diritto alla salute rispetto a tutti i diritti della persona. Né la definizione data da questa Corte dell'ambiente e della salute come «valori primari» (sentenza n. 365/1993, citata dal rimettente) implica una «rigida» gerarchia tra diritti fondamentali. La Costituzione italiana, come

sia perché su quel piano nobile risiedono anche materie di rilevanza economica (come l'iniziativa d'impresa e la proprietà pubblica e privata), e più in generale dimensioni dell'esperienza umana che attengono alle trasformazioni, alle innovazioni, alle evoluzioni, e dunque alla creazione di *nova* ed al rinnovo di ciò che già c'è¹⁹.

Ma anche perché si sta finalmente superando un'idea, a lungo prevalente, di una tutela – più che aristocratica – quasi sacrale. In piena corrispondenza con alcuni caratteri epistemici degli oggetti e delle pratiche culturali, la loro eminenza e la sua protezione sono state in effetti a lungo trattate in termini assimilati ad una dimensione culturale, prendendone a nolo alcune strutture: templi, *sancta sanctorum*, altari, sacerdoti, ordini devozionali, dogmi, apostasie, scomuniche, giubilei²⁰. Sul piano giuridico, ciò è stato tradotto, lo si è accennato, in una normativa che sembrava assecondare un'idea di tutela dell'interesse culturale “sensibile” che è stata definita, percepita e praticata come funzione «di arresto»²¹, ed anche il metodo di sviluppo delle decisioni pubbliche mediante conferenza di servizi ne ha a lungo risentito, tanto che la giurisprudenza coglieva nelle norme che disciplinavano il dissenso qualificato espresso a tutela di un interesse sensibile l'effetto «di spogliare in toto la conferenza di servizi della capacità di ulteriormente procedere [...] e di rendere senz'altro dovuta, ove l'amministrazione procedente stessa intenda perseguire il superamento del dissenso, la sua rimessione degli atti a diversa autorità»²².

Come è noto, negli ultimi anni sono però intervenuti significativi interventi di riforma della disciplina, sia sul piano organizzativo, sia su quello delle regole di decisione e comportamento; la protezione di interessi sensibili

le altre Costituzioni democratiche e pluraliste contemporanee, richiede un continuo e vicendevole bilanciamento tra principi e diritti fondamentali, senza pretese di absolutezza per nessuno di essi. La qualificazione come “primari” dei valori dell'ambiente e della salute significa pertanto che gli stessi non possono essere sacrificati ad altri interessi, ancorché costituzionalmente tutelati, non già che gli stessi siano posti alla sommità di un ordine gerarchico assoluto. Il punto di equilibrio, proprio perché dinamico e non prefissato in anticipo, deve essere valutato – dal legislatore nella statuizione delle norme e dal giudice delle leggi in sede di controllo – secondo criteri di proporzionalità e di ragionevolezza, tali da non consentire un sacrificio del loro nucleo essenziale».

¹⁹ I valori costituzionali, nelle costituzioni democratiche e pluraliste, «si trovano in rapporto di integrazione reciproca e non è possibile pertanto individuare uno di essi che abbia la prevalenza assoluta sugli altri. La tutela deve essere sempre sistemica e non frazionata in una serie di norme non coordinate ed in potenziale conflitto tra loro»; pertanto, «il punto di equilibrio, proprio perché dinamico e non prefissato in anticipo, deve essere valutato — dal legislatore nella statuizione delle norme e dal giudice delle leggi in sede di controllo — secondo criteri di proporzionalità e di ragionevolezza, tali da non consentire un sacrificio del loro nucleo essenziale»: così *sent. Corte cost. 85/2013*; ma si veda già, in precedenza, *sent. Corte cost. 196/2004*.

²⁰ Ho meglio analizzato l'assunto in Forte 2017, cui si permetta il rimando.

²¹ Predieri 1981.

²² Così, tra altre, *Cons. St., sez. VI, 23 maggio 2012, n. 3039*, ove si precisa che, in conseguenza, «nessun potere ha l'amministrazione procedente circa il vaglio di quel dissenso qualificato, se non quello formale di presa d'atto e di conseguente propria conformazione, o procedimentale o sostanziale».

culturali è passata da un tendenziale veto-power ad una spinta verso una tutela “dinamica”²³, e per la conferenza di servizi si è dovuto affrontare la questione dello stallo, accettando, in caso di insuperato conflitto con altri interessi pubblici, lo spostamento del potere decisionale ad un organo politico, il quale viene investito del compito di assumere la decisione finale²⁴.

Per quanto nella disciplina vigente siano numerose le contraddizioni, le incongruenze, le imprecisioni, ampiamente rilevate ed evidenziate in letteratura²⁵, si può per un attimo prescindere dall’inseguimento del dettaglio del dettato normativo, positivo, per porsi qualche interrogativo più di fondo, che provi a leggere le correnti profonde in movimento, di cui le singole norme e le occasioni in cui vengono confezionate e giungono alla luce forniscono una mera manifestazione, la quale può ben esserne, come tutte le rappresentazioni, infedele traduzione, insufficiente esecuzione, improvvisata e precaria forma.

Un modo per procedere potrebbe passare per la sussistenza e la distinzione rilevata in dottrina tra interessi pubblici di protezione ed altri di produzione²⁶, non tanto in ragione della correttezza tassonomica di tale percezione, e dunque di una esigenza di riconoscere queste famiglie di interessi pubblici anche in ordine alla differenza nel trattamento delle decisioni che le riguardano, quanto per il dubbio che fa chiedere se in ambito culturale sia opportuno tenerle distinte, dando cioè per scontato apoditticamente che altro sia proteggere un patrimonio, altro sia innovare, generare valore, modificare l’esistente.

²³ Si vedano nell’attuale formulazione gli artt. 14-*bis*, co. 3 e 4, e 14-*ter*, co. 7, della L. 7 agosto 1990, n. 241 «Entro il termine di cui al comma 2, lettera c), le amministrazioni coinvolte rendono le proprie determinazioni, relative alla decisione oggetto della conferenza. Tali determinazioni, congruamente motivate, sono formulate in termini di assenso o dissenso e indicano, ove possibile, le modifiche eventualmente necessarie ai fini dell’assenso. Le prescrizioni o condizioni eventualmente indicate ai fini dell’assenso o del superamento del dissenso sono espresse in modo chiaro e analitico e specificano se sono relative a un vincolo derivante da una disposizione normativa o da un atto amministrativo generale ovvero discrezionalmente apposte per la migliore tutela dell’interesse pubblico»; «Fatti salvi i casi in cui disposizioni del diritto dell’Unione europea richiedono l’adozione di provvedimenti espressi, la mancata comunicazione della determinazione entro il termine di cui al comma 2, lettera c), ovvero la comunicazione di una determinazione priva dei requisiti previsti dal comma 3, equivalgono ad assenso senza condizioni. Restano ferme le responsabilità dell’amministrazione, nonché quelle dei singoli dipendenti nei confronti dell’amministrazione, per l’assenso reso, ancorché implicito»; «si considera acquisito l’assenso senza condizioni delle amministrazioni il cui rappresentante non abbia partecipato alle riunioni ovvero, pur partecipandovi, non abbia espresso ai sensi del comma 3 la propria posizione, ovvero abbia espresso un dissenso non motivato o riferito a questioni che non costituiscono oggetto della conferenza». Per la «concezione dinamica della tutela», che tratta i beni culturali «non come oggetti da conservare passivamente, ma come strumenti da utilizzare per promuovere lo sviluppo culturale», si v. Severini 2019, p. 20, e la letteratura ivi indicata.

²⁴ Sulle «macro-modalità con cui gli interessi pubblici sensibili sono in grado di “resistere” ai meccanismi di semplificazione delle decisioni amministrative» cfr. Moliterni 2017, pp. 699 e ss.

²⁵ Tra molti altri, si vedano De Leonardis 2015; Sandulli 2015; Battini 2016a; Carpentieri 2016a; De Lucia 2016; Dipace 2016; Scotti 2016; Vesperini 2016.

²⁶ Torchia 2016, p. 19.

Sostengo che un assunto del genere potrebbe essere discutibile: smentirebbe infatti il notevole lavoro di analisi e aumento di conoscenze degli ultimi decenni, che ha potuto affrancare il patrimonio culturale dalla collocazione sull'altare e sotto teca, per rimetterlo nel movimento sociale e storico del Paese, e dunque disponibile ad un trattamento attivo, mutevole, bilanciato, e ad essere utilizzato a sua volta per concorrere alle innovazioni, alle generazioni del nuovo, alle rigenerazioni di ciò che già c'è.

Se così non fosse, non potremmo ulteriormente occuparci di impresa culturale (e creativa), di impresa sociale dedita ai beni culturali, di impresa benefit, cioè dei modelli di produzione di beni e servizi che, in maniera più o meno intensa, utilizzano input culturali²⁷; ma nemmeno, a ben pensarci, di musei come soggetti e non più come oggetti²⁸, di autonomia dei luoghi della cultura, e di rilevanza degli agenti culturali nel governo e nella evoluzione del territorio; ed anche, in fine dei conti, di paesaggio, un elemento del patrimonio culturale della Nazione che si è formato nei secoli grazie all'apporto di componenti che sono stati attivi trasformando, costituendo, alterando, più che conservando il preesistente²⁹; ed infine delle componenti immateriali degli oggetti culturali, che invece così tanto oggi rilevano nelle loro dimensioni comunitarie, partecipate, diffuse, e

²⁷ In Italia, si vedano i commi 57-60 dell'art. 1 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205, sulle imprese culturali e creative; ma anche la disciplina dell'impresa sociale recata dal decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, e l'art. 1, commi 376-384 L. 28 dicembre 2015 n. 208 (legge di Stabilità 2016) sulle società "benefit". Quanto alle politiche, si veda, ad esempio, il Programma operativo nazionale (PON) "Cultura e Sviluppo" 2014-2020, e il progetto "Cultura Crea", che sostiene la nascita e la crescita di iniziative imprenditoriali e non profittevoli in ambito culturale e turistico, che puntano a valorizzare le risorse culturali del territorio nelle regioni Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia. In Europa, si vedano, ad esempio, il *Piano di lavoro per la cultura 2015-2018* (2014/C 463/02) del Consiglio europeo, la Risoluzione del Parlamento europeo dell'8 settembre 2015 *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* (P8_TA – PROV (2015)0293), le *Conclusioni sul patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile* (adottato dal Consiglio dei Ministri dell'UE il 21 maggio 2014) e le *Conclusioni sulla governance partecipativa del patrimonio culturale* (adottate dal Consiglio dei Ministri dell'UE il 25 novembre 2014); la Comunicazione 22 maggio 2018 COM(2018) 267 final, *A New European Agenda for Culture*.

²⁸ Casini 2014.

²⁹ Basti rammentare la definizione recata dal Codice dei beni culturali e del paesaggio, che, all'art. 131, afferma che «per paesaggio si intende il territorio espressivo di identità il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali, umani e dalle loro interrelazioni». La discussione sulla normativa attuale, in effetti, rileva ruoli decisivi sia in valutazioni e giudizi «soggettivi», condizionati «dalle conoscenze e tendenze del pianificatore, in una parola dalla sua cultura» (Amorosino 2019, p. 1289), sia nell'«opera dei soli politici o dei soli tecnici, o di entrambi» (così Marzuoli 2008), mentre le principali convenzioni internazionali al riguardo insistono sui saperi e le capacità diffuse dei territori (su tutte, la Convenzione europea del paesaggio, adottata dal Consiglio d'Europa il 19 luglio 2000 e sottoscritta a Firenze il 20 ottobre dello stesso anno, ratificata dall'Italia con la legge 9 gennaio 2006, n. 14, e la Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, adottata a Faro dal Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa il 13 ottobre 2005, sottoscritta dall'Italia il 27 febbraio 2013, non ancora ratificata); su tutto ciò, si v. Cartei 2007 ed in particolare gli studi di Gambino 2007 e di Sorace 2007; Cartei 2008; Sciuolo 2009. In argomento, sia consentito il rinvio a Forte, Rota 2019.

perciò naturalmente discussive (come dimostra la faticosa ratifica italiana della Convenzione di Faro).

Insomma, continuare a ritenere che occuparsi di patrimonio culturale significhi solo identificarne gli elementi provenienti dal passato con operazioni di sofisticata e colta *expertise*³⁰ ad opera di autorità solitarie e assediate, e conservarlo al meglio con tecniche di mera intangibilità, pretese di incommensurabilità, indifferenza alle dimensioni economiche e produttive, e trattenerlo perciò in una bolla estranea al resto del cammino umano, significherebbe non solo negare che la produzione culturale sia incessante, e dunque espungere il “contemporaneo” dal novero del patrimonio culturale, ma soprattutto rinunciare ad immettere valori, forme, cognizioni, epistemi nelle operazioni che a varia scala intervengono nella modifica dell’esistente, le quali, tuttavia, non è che senza questo prezioso apporto si arrestano: vengono semplicemente deprivate dell’enorme fornitura di senso di cui sono capaci i serbatoi culturali, condotte con minori consapevolezze, consegnandoci perciò un mondo in cui la cultura rimane relegata nei suoi angoli riservati a pochi, esperti e colti, e per il resto se ne fa a meno³¹. Con conseguenze di non poco conto, riassumibili, sul piano politico, nel fatto che «if culture is not present in our commerce, commerce becomes our culture»³², e su quello dell’amministrazione pubblica, nell’osservazione di un’attività che rinuncia, fondamentalmente, a perseguire la fatica e l’impegno della qualità³³, e rischia di dare spinta e legittimazione ad operazioni ed assetti di «semplificazione con diminuzione di risultato»³⁴.

La prospettiva opposta è quella che sta facendo mutare la struttura stessa della concezione di tutela, non solo nella dimensione “olistica”³⁵, cioè ampia e interdisciplinare, ma soprattutto nella sua propensione “attiva”³⁶, agente

³⁰ Se conoscere, individuare, conservare e proteggere costituiscono finalità «immediate» di tutela (Corso 2007, p. 56), il «fine ultimo» rimane la fruibilità dei beni culturali: Pastori 2007, p. 66; Sciuolo 2017, p. 147.

³¹ Carandini 2017, p. 110: «si è puntato soprattutto sulla tutela passiva, intesa come forza centralistica proibitiva, e non su una Costituzione scritta anche nel cuore dei cittadini che partecipano al godimento e alla cura del paesaggio e del patrimonio».

³² Unione Europea – OMC (Open Method Of Coordination) Working Group of Member States 2018.

³³ Traggo lo spunto dalle osservazioni di Ferrara 1999, p. 333.

³⁴ Bombardelli 2016, p. 764.

³⁵ Manacorda 2014, pp. 111 e ss.; Volpe 2015; l’approccio olistico è utilizzato anche dalla giurisprudenza per giudicare l’appropriatezza dell’istruttoria e delle motivazioni nelle decisioni amministrative complesse: per tutte, da ultimo, *Cons. St.*, sez. VI, 13 febbraio 2019, n. 1025: «le operazioni valutative si rivelano aderenti alla realtà dei fatti accertati e agli elementi di prova acquisiti, analiticamente esaminati e ricomposti in una ricostruzione completa, i cui singoli passaggi si connotano per la loro coerenza inferenziale interna e non-contraddittorietà, e la quale, nella sua globalità e secondo un approccio metodologico olistico combinato a quello analitico, si connota per la congruità narrativa rispetto ai fatti».

³⁶ La prospettiva (con il linguaggio coerente con la normativa vigente), fu già lucidamente colta da Pastori 2004: «i due profili di azione si integrano quindi funzionalmente e concorrono a

enzimatico dell'industria, del commercio, dell'agricoltura, dell'urbanistica, del governo del territorio, della rigenerazione urbana, e di quant'altro nell'esperienza umana è fatto di innovazione, produzione, creazione.

Quando perciò si esaminano le discipline normative che riguardano la contemplazione degli interessi culturali ed i modo con cui concorrono alle decisioni pubbliche, bisognerebbe forse ridurre la carica polemica pregiudiziale, ed accettare di orientarsi ad analizzare gli effetti reali delle disposizioni, i comportamenti che ne vengono indotti, insomma avere un atteggiamento empirico, induttivo, rivolto ad aumentare la conoscenza di ciò che effettivamente accade, studiando i movimenti reali sottostanti alle norme, e le conseguenze. E considerare che la conferenza di servizi è un congegno fisiologicamente rivolto ad interessi pubblici di "produzione", in quanto sui suoi tavoli giungono inevitabilmente proposte più o meno commendevoli di trasformazione.

Il meccanismo oggi vigente per la conferenza di servizi, unito alla disposizione del silenzio assenso tra pubbliche amministrazioni³⁷, ha suscitato molte perplessità e critiche, e preoccupazioni circa una inevitabile ricaduta sulla tutela del patrimonio culturale³⁸, giacché l'amministrazione che se ne cura a livello statale deve partecipare ai lavori proattivamente, non viene più protetta prioritariamente, poiché in caso di inerzia o di dissenso insuperabile non ha più la possibilità di inibire, per ciò solo, le decisioni, come in precedenza³⁹, ma se intende evitarne gli effetti può sollevare un vero e proprio ricorso, peraltro ad opera del Ministro⁴⁰, che, oltre a sospendere ogni determinazione

formare perciò un compito unitario, che richiede di essere tradotto in una politica attiva di "messa in valore" dei beni, vale a dire in una politica di valorizzazione nel suo significato più pieno, che solo come tale può essere organica ed efficace».

³⁷ *Cons. St.*, Comm. spec., parere n. 1640/2016, sostanzialmente ritiene che si applichi il silenzio-assenso di cui all'articolo 17-bis L. n. 241/1990 nei casi in cui l'amministrazione precedente debba acquisire l'assenso di una sola altra amministrazione, e la disciplina della conferenza di servizi nei casi in cui si debba acquisire l'assenso di più amministrazioni: «l'art. 17-bis si applica ai procedimenti con fase decisoria pluristrutturata. La disposizione richiede, quindi, che le due Amministrazioni (quella titolare del procedimento e quella interpellata) condividano la funzione decisoria, nel senso che entrambe devono essere titolari di una funzione decisoria sostanziale».

³⁸ De Leonardis 2015; De Lucia 2016; Follieri 2016; Iacopino 2016, p. 7; Scotti 2016; Vesperini 2016; Martines 2018.

³⁹ Si veda la lettura della normativa antecedente recata autorevolmente da *Cass. civ.*, Sezioni unite, 16 aprile 2018, n. 9338, rilevando che il dissenso espresso da un'amministrazione preposta alla tutela di un interesse sensibile, impediva alla conferenza di servizi di procedere ulteriormente e rendeva doverosa, ove l'amministrazione precedente intendesse perseguire il superamento del dissenso, la rimessione della decisione al Consiglio dei ministri.

⁴⁰ Nella Circolare MIBACT, Ufficio legislativo, 28 luglio 2016 è chiarito che un ufficio periferico del Ministero debba inviare una richiesta motivata e documentata al Direttore generale centrale, «cui competerà, sentito sul punto il Segretario generale, la valutazione della possibile richiesta al Ministro», mentre «è evidentemente da escludere che tale richiesta possa essere inoltrata dagli organi periferici direttamente al Ministro». Al contempo, con il parere n. 2534 del 30 settembre 2019, il Consiglio di Stato ha ampiamente analizzato le ragioni per le quali le amministrazioni cui è riservata l'opposizione ai sensi dell'art. 14-quinquies della L. n. 241/1990, devono identificarsi in quelle alle quali norme speciali attribuiscono una competenza diretta, prevalentemente di

(art. 14-quinquies, co. 3, L. n. 241/90), può comportare un intervento della Presidenza del Consiglio e, in caso di contrasto persistente, una delibera di Governo (secondo uno schema già in vigore in precedenza) che autorizza la determinazione finale in coerenza⁴¹.

Ora, si ripete, la disciplina vigente soffre di evidenti debolezze e contraddizioni tecniche, ma costituisce uno schema di sperimentazione operativa che non va malinteso, poiché consente di far agire le amministrazioni responsabili dell'interesse sensibile di tipo culturale in tutela attiva, anche oltre le parole della norma; e permette di studiare vere e proprie abitudini professionali, e prassi, che possono essere interessanti e stimolanti per chi vi lavora. Come ormai sta diventando sempre più chiaro, infatti, la tutela deve essere inibitoria, cioè impedire ogni attività su beni culturali, solo qualora comporti il rischio che essi possano essere «distrutti, deteriorati, danneggiati o adibiti ad usi non compatibili con il loro carattere storico o artistico oppure talida recare pregiudizio alla loro conservazione» (art. 20 Codice dei beni culturali e del paesaggio, significativamente rubricato “Interventi vietati”).

Si tratta di una evidente traduzione normativa dell'assunto – razionale, prima ancora che epistemico – della priorità delle necessità di conservazione rispetto a quelle di valorizzazione e – persino – di fruizione, che pure costituisce il bersaglio finale di ogni attività riguardante il patrimonio culturale⁴²; ciò però significa che se tali rischi estremi non vi sono, non solo la tutela non può consistere in un divieto assoluto di intervento (che non avrebbe base giuridica)⁴³, ma anzi la

natura tecnico-scientifica, e ordinaria, ad esprimersi attraverso pareri o atti di assenso comunque denominati a tutela dei suddetti interessi “sensibili”, e dunque non anche nei Comuni.

⁴¹ Battini 2016b, p. 25, il quale osserva che così si «inverte l'onere della mediazione fra posizioni prevalenti e posizioni dissenzienti qualificate [...] ciò sposta gli equilibri non solo dopo la conferenza, ma anche nel corso di essa, modificando le dinamiche e i poteri negoziali degli attori. Ne esce rafforzata la posizione dell'amministrazione procedente: quanto più i potenziali “dissenzienti” sanno che l'eventuale decisione adottata senza il loro consenso può essere ribaltata solo con l'esperimento vittorioso del rimedio oppositivo, tanto più essi saranno indotti ad accettare il compromesso per raggiungere una decisione unanime in sede di conferenza di servizi».

⁴² Si vedano gli articoli 1, co. 6, 2, co. 4, 6, co. 2 del D.Lgs. n. 42/2004; la priorità logica e temporale può anche essere letta come sovraordinazione: cfr. per tutti, Cammelli 2007, p. 51.

⁴³ Secondo Boscolo 2019, p. 300, la disposizione in parola «appare rispettosa del principio di proporzionalità in quanto si limita a vietare condotte soppressive del bene o usi atti a pregiudicarne la conservazione, ossia le uniche condotte che potrebbero incidere negativamente sul valore di esistenza del bene, mentre nessuna misura amministrativa incide sulla possibilità di prelievo dei valori d'uso compatibili con la sussistenza del bene»; a sua volta, Severini 2015 propone il confronto tra valorizzazione culturale e valorizzazione economica. «L'una non nega l'altra. La valorizzazione economica non è di suo incompatibile con la valorizzazione culturale e la tutela. Deve però essere in concreto compatibile e convergente: non può comunque andare in danno della tutela, né della migliore fruizione del patrimonio culturale pubblico [...]. In sintesi, occorre che nel caso concreto ci sia un allineamento di questi tre elementi: tutela, valorizzazione culturale, valorizzazione economica. Quando l'allineamento è presente, il risultato sociale si appresta ad essere virtuoso».

norma sembra supporre la propensione ad usi compatibili con il loro carattere culturale che non rechino «pregiudizio alla loro conservazione»⁴⁴.

La logica della conferenza è quella di rendere capace di «dialogo tra amministrazioni», evitando che ciascuna di esse tenda ad «assolutizzare» l'interesse cui è preposta, «ponendo se stessa al centro del problema», e ciò richiede «contestualità», e dunque un modo diverso di lavorare, «modificando le tradizionali regole di esercizio dei poteri discrezionali»⁴⁵. Sarebbe perciò interessante andare a verificare, in concreto, se e quanto gli uffici di tutela partecipino alle conferenze di servizi con tale spirito, se abbiano predisposto strumenti di lavoro adeguati, se per esempio giungano ai tavoli con chiare consapevolezze di ciò che proprio non va fatto, rendendosi disponibili, però, a vagliare le alternative compatibili, ed anzi ad immettere valori culturali, aumentando la qualità dell'intervento in esame.

Sicché bisogna ribadire che disposizioni di disciplina dell'azione pubblica ed assetti organizzativi capaci di consentire decisioni amministrative rilevanti sul patrimonio culturale assunte senza valutazione alcuna dei relativi interessi sono incompatibili con il nostro assetto costituzionale, ed infatti vengono inibite⁴⁶; ma va anche ribadito, al reciproco, che l'inerzia ad opera dell'amministrazione preposta alla tutela dell'interesse culturale (oltre a significare pur qualcosa) non può agire come un veto, giacché – s'è visto – l'inibizione di una operazione di rilievo generale per ragioni culturali può, ed anzi deve, essere esplicita, motivata, in funzione del rischio sulla permanenza dei valori coinvolti⁴⁷, altrimenti

⁴⁴ Cfr., per tutte, *Cass. pen.*, sez. III, 29 settembre 2011, n. 42065: «gli interventi che incidono sulla conservazione e l'integrità del bene storico sono possibili e, dunque, autorizzabili, esclusivamente qualora essi mirino a valorizzare o meglio utilizzare il bene protetto, anche mediante modifiche d'uso che ne salvaguardino, pur in una prospettiva di adeguamento al mutare delle esigenze, la natura e il valore».

⁴⁵ In corsivo espressioni tratte dal parere del Consiglio di Stato, *Comm. spec.*, 7 aprile 2016 n. 890.

⁴⁶ A parte i controlli nel procedimento legislativo, la Corte costituzionale non ha esitato ad annullare disposizioni di tal genere; per tutte, si veda *sent. Corte cost.* 172/2018, che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 48 della legge della Regione Siciliana 11 agosto 2017, n. 16, proprio per carenze in materia di tutela paesaggistica (nonostante le capacità statutarie speciali riservate in materia alla Regione Siciliana, vincolate da norme statali qualificabili come «riforme economico-sociali»: così già *sent. Corte cost.* 238/2013).

⁴⁷ Alla conferenza asincrona si partecipa con «determinazioni congruamente motivate», che vanno «formulate in termini di assenso o dissenso», con l'indicazione, «ove possibile», delle «modifiche eventualmente necessarie ai fini dell'assenso. Le prescrizioni o condizioni eventualmente indicate ai fini dell'assenso o del superamento del dissenso sono espresse in modo chiaro e analitico e specificano se sono relative a un vincolo derivante da una disposizione normativa o da un atto amministrativo generale ovvero discrezionalmente apposte per la migliore tutela dell'interesse pubblico» (art. 14-bis, co. 3, L. n. 241/1990). Alla conferenza simultanea si partecipa con la presenza personale di «un unico soggetto abilitato ad esprimere definitivamente e in modo univoco e vincolante la posizione dell'amministrazione stessa su tutte le decisioni di competenza della conferenza, anche indicando le modifiche progettuali eventualmente necessarie ai fini dell'assenso». Anche quando, in una conferenza con amministrazioni non statali, quelle statali siano rappresentate «in modo univoco e vincolante» da un unico soggetto, va rammentato che costui non diventa un

(come notato acutamente in dottrina giuridica) la valutazione di quell'interesse – piaccia o meno – finisce coll'essere rimessa all'amministrazione precedente⁴⁸, o comunque ad altri che non sia la struttura amministrativa esperta⁴⁹, non solo per banali meccaniche procedimentali, ma anche per la più cospicua ragione che in mancanza di fondate ed insuperabili esigenze conservative la promozione e – soprattutto – la fruizione, insomma l'utilizzo collettivo del patrimonio culturale sono le vere finalità costituzionali di ogni sua cura.

Va naturalmente considerata la funzione in questi ambiti del principio di precauzione o di prudenza⁵⁰, data la rilevanza del rischio attivo in queste aree dell'esperienza umana; ma ancora una volta c'è da chiedersi se esso debba funzionare traducendolo unicamente come possibilità di impedimento pregiudiziale, o invece come limite ragionevole alla semplificazione (come nei casi di SCIA)⁵¹ o all'accelerazione procedimentale, dando più tempo (ma possibilmente certo) per l'oggettiva complessità, e l'importanza, delle analisi e delle valutazioni che implicino valori culturali (come accade nel caso del silenzio-assenso tra amministrazioni, ma anche in caso di conferenza asincrona)⁵².

Insomma, gli argomenti per circondare la delicata funzione di tutela degli oggetti culturali con un regime differenziato continuano ad offrire un'attenzione ed una cautela maggiore dove sono in discussione valori culturali in operazioni di modifica dell'esistente; ma ciò non deve significare un ritorno ad inclinazioni semi-sacre dei beni culturali e della loro presenza nel mondo, che, come nell'antico adagio novecentesco, consentono di scherzare coi fanti ma non coi santi, ricollocando le funzioni di tutela in un protetto recinto ultramondano.

La discussione circa le modalità con cui il nostro Paese gestisce il patrimonio culturale della Nazione, la sua rilevanza per l'evoluzione delle comunità locali e nazionale⁵³, e per la sua eminenza internazionale, dovrebbe rinunciare ad atteggiamenti sorti in un'epoca molto diversa dalla nostra, e disporsi ad un tempo in cui non solo sono enormemente aumentate le conoscenze e le tecniche, non solo un buon 15% del PIL e dell'occupazione sono tratti da lavorazioni che hanno a che fare con oggetti culturali⁵⁴, ma un terzo dei cittadini è

sostituito, ma deve «esprimere definitivamente la posizione di tutte le predette amministrazioni», tanto è vero che non solo queste «possono comunque intervenire ai lavori della conferenza in funzione di supporto», ma quelle che curano interessi pubblici sensibili «prima della conclusione dei lavori della conferenza, possono esprimere al suddetto rappresentante il proprio dissenso».

⁴⁸ Sciullo 2016.

⁴⁹ Mari 2017.

⁵⁰ Manfredi 2004; De Leonardis 2005.

⁵¹ Per tutti, si veda Renna 2012, p. 77.

⁵² La “eccezione per antonomasia” dello statuto del bene culturale, che giustifica tali trattamenti, è evidenziata da Severini 2019, p. 12.

⁵³ Sulla funzione della tutela come capacità di suscitare le potenzialità coevolutive dell'oggetto e del suo contesto si veda Della Torre 2010a.

⁵⁴ Cui partecipano, ovviamente, anche le attività di conservazione; sulle strategie e sui nessi tra le attività conservative e i processi di sviluppo locale si veda Della Torre 2010b.

laureato (e siamo impegnati a raggiungere la soglia del 50%, già conseguita altrove in Europa), ed anche quelli che hanno livelli di istruzione inferiori sono comunque in grado di confrontarsi con argomenti complessi ben più di quanto si potesse auspicare quando Giulio Carlo Argan poté proporre al convegno dei soprintendenti del 1938 le basi che hanno condotto a considerare l'attività di tutela come meramente "tecnico-scientifica", che debba limitarsi e rinchiudersi entro conoscenze e presupposti dovuti ad una specifica competenza disciplinare⁵⁵, e sia esclusivamente rivolta a dischiudere le ragioni che supportano l'inibizione di qualsiasi intervento sul bene culturale; la primarietà indiscussa dei valori culturali non può escludere, s'è visto, la considerazione, il bilanciamento, e la disposizione a valutare altri interessi – pubblici e privati – *in primis* quelli che sono anch'essi costituzionalmente primari.

Ecco perché, piuttosto che discutere in astratto di quanto i meccanismi disposti dalle norme vigenti in tema di conferenza di servizi siano pregiudizievole per il patrimonio culturale per il solo fatto che diminuiscono le potestà inibitorie pregiudiziali, sarebbe invece interessante verificare cosa sia realmente accaduto sotto la loro vigenza: se cioè negli ultimi anni siano stati effettivamente registrati casi in cui grazie alla conferenza siano state interamente pretermesse le cure al patrimonio culturale, per l'assenza dai lavori degli uffici competenti o per un troppo facile superamento delle loro obiezioni, se e quanto si è dovuto far ricorso all'opposizione al Presidente del Consiglio dei Ministri, o infine se e perché, nonostante l'opposizione e l'intervento di Palazzo Chigi, i procedimenti si siano conclusi confermando provvedimenti dannosi.

Le conoscenze che si trarrebbero da una indagine del genere potrebbero aiutarci a capire se quella della tutela attiva sia effettivamente una buona propensione, ed in tal caso di quali competenze, addestramenti, strumenti operativi necessiti per diventare una infrastruttura culturale di reale attuazione del nostro prezioso articolo 9 della Costituzione.

⁵⁵ La proposta si riferiva a metodi di restauro che generano un atto «rigorosamente scientifico», frutto di una «indagine filologica» che riporta le opere alla loro autenticità perché restituite a «una lettura chiara e storicamente esatta»; i restauratori sono perciò intesi come «tecnici specializzati» guidati e controllati da «studiosi», i soprintendenti archeologi, storici dell'arte o architetti: cfr. Argan 1989, p. 32; questo approccio è stato molto discusso: cfr., fra molti altri, Brandi 1963; Wind 1963; Urbani 2000; la questione, ovviamente, è oggi complicata dalle necessità di restauro delle opere contemporanee. L'approccio di Argan tuttavia non si è limitato al restauro: si vedano le considerazioni di politica culturale esposte in Argan 1985, articolo uscito in occasione della conversione del "decreto Galasso".

Riferimenti bibliografici / References

- Amorosino S. (2019), *Artt. 143-145*, in Sandulli 2019, pp. 1281-1302.
- Argan G.C. (1985), *Ambiente, una legge buona per la salute degli italiani*, «L'Unità», 11 agosto.
- Argan G.C. (1989), *La creazione dell'Istituto Centrale del Restauro*, intervista a cura di M. Serio, Roma: F.lli Palombi.
- Azzariti G., a cura di (2007), *Interpretazione costituzionale*, Torino: Giappichelli.
- Battini S., a cura di (2016a), *La nuova disciplina della conferenza di servizi*, Roma: Nel Diritto Editore.
- Battini S. (2016b), *La trasformazione della conferenza di servizi e il sogno di Chuang-Tzu*, in *La nuova disciplina della conferenza di servizi*, a cura di S. Battini, Roma: Giappichelli, pp. 3-24.
- Bombardelli M. (1996), *Decisioni e pubblica amministrazione. La determinazione procedimentale dell'interesse pubblico*, Torino: Giappichelli.
- Bombardelli M. (2016), *Il silenzio assenso e il rischio di eccesso di velocità nelle accelerazioni procedimentali*, «Urbanistica e Appalti», pp. 758-768.
- Boscolo E. (2019), *Art. 20*, in Sandulli 2019, p. 300.
- Brandi C. (1963), *Teoria del restauro*, ed. cons., Torino: Einaudi, 1977.
- Cafagno M. (2007), *Principi e strumenti di tutela dell'ambiente. Come sistema complesso, adattativo, comune*, Torino: Giappichelli.
- Cammelli M. (2007), *Introduzione*, in *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di M. Cammelli, pp. 6-54.
- Carandini A. (2017), *La forza del contesto*, Bari: Laterza.
- Carpentieri P. (2016a), *La tutela dei beni culturali, paesaggistici e ambientali nelle riforme della legge n. 124 del 2015*, «Rivista giuridica di urbanistica», pp. 40-78.
- Carpentieri P. (2016b), *Semplificazione e tutela*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2016/3/carpentieri.htm>>, 15.09.2020.
- Cartei G.F., a cura di (2007), *Convenzione europea del paesaggio e governo del territorio*, Bologna: Il Mulino.
- Cartei G.F. (2008), *Codice dei beni culturali e del paesaggio e Convenzione europea: un raffronto*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/3/cartei.htm>>, 15.09.2020.
- Casini L. (2014), *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2014/3/casini.htm>>, 15.09.2020.
- Cerulli Irelli V. (2016), *Lineamenti di diritto amministrativo*, Torino: Giappichelli.
- Corso G. (2007), *Commento all'art. 1*, in *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di M. Cammelli, Bologna: Il Mulino, pp. 55-65.
- Cortese F. (2012), *Il coordinamento amministrativo. Dinamiche e interpretazioni*, Milano: Franco Angeli.

- D'Orsogna D. (2002), *Conferenza di servizi e amministrazione della complessità*, Torino: Giappichelli.
- De Leonardis F. (2005), *Il principio di precauzione nell'amministrazione di rischio*, Milano: Giuffrè.
- De Leonardis F. (2015), *Il silenzio assenso in materia ambientale: considerazioni critiche sull'art. 17 bis introdotto dalla legge Madia*, «Federalismi.it», n. 20, <https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm?Artid=30590&content=&content_author=>, 15.09.2020.
- De Lucia L. (2016), *La conferenza di servizi nel d.lgs. 30 giugno 2016 n. 127*, «Rivista giuridica di urbanistica», 1, pp. 12-40.
- Della Torre S. (2010a), *Preventiva, integrata, programmata: le logiche coevolutive della conservazione*, in *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti*, Atti del XXVI convegno Scienza e Beni Culturali (Bressanone, 13-16 luglio 2010), Venezia: Arcadia Ricerche, pp. 67-76.
- Della Torre S. (2010b), *Conservazione programmata: i risvolti economici di un cambio di paradigma*, «Il capitale culturale. Studies on the value of cultural heritage», I, pp. 47-55, <<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/30>>, 15.09.2020.
- Dipace R. (2016), *La resistenza degli interessi sensibili nella nuova disciplina della conferenza di servizi*, in *I rimedi contro la cattiva amministrazione*, a cura di A. Rallo, A. Scognamiglio, Napoli: Editoriale Scientifica, pp. 227-252.
- Ferrara R. (1999), *Le "complicazioni" della semplificazione amministrativa: verso un'amministrazione senza qualità?* «Diritto processuale amministrativo», p. 333.
- Follieri E. (2016), *Interessi cosiddetti sensibili e interesse allo sviluppo economico*, «Giustamm.it», n. 7, <<https://www.giustamm.it/print/dottrina/5397>>, 15.09.2020.
- Forse P. (2000), *La Conferenza di Servizi*, Padova: Cedam.
- Forse P. (2017), *Un percorso di emersione*, «Economia della Cultura», 3, <<https://www.economiadellacultura.it/anno-xxvii-2017-n-3/>>, 15.09.2020.
- Forse P., Rota F. (2019), *Art. 142*, in Sandulli 2019, pp. 1247-1288.
- Gambino R. (2007), *Il ruolo della pianificazione territoriale nell'attuazione della Convenzione*, in Cartei 2007, pp. 115-170.
- Giannini M.S. (1986), *Il pubblico potere. Stati e amministrazioni pubbliche*, Bologna: Il Mulino.
- Guarino G. (1977), *L'organizzazione pubblica*, Milano: Giuffrè.
- Iacopino A. (2016), *La resistenza degli interessi sensibili nella nuova disciplina della s.c.i.a.*, «Giustamm.it», n. 7, pp. 1-6.
- Kircheimer O. (1929), *Il problema della Costituzione*, in Idem, *Costituzione senza sovrano. Saggi di teoria politica e costituzionale*, trad. it. a cura di A. Bolaffi, Bari: De Donato, 1982.
- Luciani M. (2016), *Interpretazione conforme a Costituzione*, in *Enciclopedia del diritto, Annali*, IX, Milano:Giuffrè, pp. 391-476.

- Manacorda D. (2014), *L'Italia agli italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale*, Bari: Edipuglia.
- Manfredi G. (2004), *Note sull'attuazione del principio di precauzione in diritto pubblico*, «Diritto pubblico», pp. 1075-1108.
- Mari G. (2017), *Primarietà degli interessi sensibili e relativa garanzia nel silenzio assenso tra p.aa. e nella conferenza di servizi*, «Rivista Giuridica dell'Edilizia», pp. 305-333.
- Marongiu G. (1982), *Il coordinamento come principio politico di organizzazione della complessità sociale*, in *L'amministrazione della società complessa*, a cura di G. Amato, G. Marongiu, Bologna: Il Mulino, pp. 143-176.
- Martines F. (2018), *La "non decisione" sugli interessi pubblici sensibili: il silenzio assenso fra amministrazioni pubbliche introdotto dall'art. 17 bis della l. 241/1990*, «Diritto Amministrativo», pp. 747-786.
- Marzuoli C. (2008), *Le modifiche al Codice dei beni culturali e del paesaggio dopo i decreti legislativi 62 e 63 del 2008*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/3/marzuoli.htm>>, 15.09.2020.
- Moliterni A. (2017), *Semplificazione amministrativa e tutela degli interessi sensibili: alla ricerca di un equilibrio*, «Diritto Amministrativo», 4, pp. 699-752.
- Pace A. (2001), *Metodi interpretativi e costituzionalismo*, «Quaderni costituzionali», pp. 35-62.
- Parisio V. (2014), *Interessi forti e interessi deboli: la natura degli interessi come limite alla semplificazione del procedimento amministrativo nella l. 7 agosto 1990 n. 241*, «Diritto e processo amministrativo», pp. 839-870.
- Pastori G. (2004), *Tutela e valorizzazione dei beni culturali in Italia: situazione in atto e tendenze*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2004/3/pastori.htm>>, 15.09.2020.
- Pastori G. (2007), *Commento all'art. 3*, in *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di M. Cammelli, Bologna: Il Mulino, pp. 66-87.
- Predieri A. (1981), *Paesaggio*, in *Enciclopedia del diritto*, vol. XXXI, Milano: Giuffrè, pp. 503-531.
- Renna M. (2012), *I principi in materia di tutela dell'ambiente*, «Rivista quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente», n. 1-2, pp. 62-84.
- Rossi G. (2011), *Potere amministrativo e interesse a soddisfazione necessaria*, Torino: Giappichelli.
- Sandulli M.A. (2015), *Gli effetti diretti della legge 7 agosto 2015, n. 124 sulle attività economiche: le novità in materia di s.c.i.a., silenzio assenso e autotutela*, «Federalismi.it», n. 17, <<https://www.federalismi.it/nv14/editoriale.cfm?eid=376>>, 15.09.2020.
- Sandulli M.A., a cura di (2019), *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Milano: Giuffrè.
- Sciullo G. (2009), *Il paesaggio fra la Convenzione e il Codice*, «Rivista giuridica di urbanistica», 1-2, pp. 44-56.

- Sciullo G. (2016), *“Interessi differenziati” e procedimento amministrativo*, «Rivista giuridica dell’urbanistica», pp. 58-98.
- Sciullo G. (2017), *Tutela*, in *Diritto del patrimonio culturale*, a cura di C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Sciullo, Bologna: Il Mulino, pp. 141-159.
- Scoca F.G. (1999), *Analisi giuridica della conferenza di servizi*, «Diritto amministrativo», 2, pp. 255-297.
- Scotti E. (2016), *La nuova disciplina della conferenza di servizi tra semplificazione e pluralismo*, «Federalismi.it», n. 16, <https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm?Artid=32361&content=&content_author=>, 15.09.2020.
- Severini G. (2015), *Il patrimonio culturale e il concorso dei privati alla sua valorizzazione*, «Rivista Giuridica dell’Edilizia», pp. 323-334.
- Severini G. (2019), *Artt. 1-2*, in Sandulli 2019, pp. 3-37.
- Silvestri G. (1989), *Linguaggio della Costituzione e linguaggio giuridico: un rapporto complesso*, «Quaderni costituzionali», pp. 229-255.
- Sorace D. (2007), *Paesaggio e paesaggi della Convenzione europea*, in Cartei 2007, pp. 21-48.
- Torchia L. (2016), *Introduzione*, a cura di L. Torchia, *I nodi della pubblica amministrazione*, Napoli: Editoriale Scientifica, pp. 11-28.
- Unione Europea – OMC (Open Method Of Coordination) Working Group of Member States’ Experts (2018), *The role of public policies in developing entrepreneurial and innovation potential of the cultural and creative sectors – Report*, gennaio, <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5d33c8a7-2e56-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-68820857>>, 15.09.2020.
- Urbani G. (2000), *Il restauro e la storia dell’arte*, in G. Urbani, *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Milano: Skira, pp. 1-19.
- Vesperini G. (2016), *La nuova conferenza di servizi*, «Giornale di diritto amministrativo», n. 5, pp. 578-584.
- Volpe G. (2000), *Il costituzionalismo del Novecento*, Bari: Laterza.
- Volpe G. (2015), *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Milano: Electa.
- Wind E. (1966), *Arte e anarchia*, Milano: Adelphi
- Zagrebelsky G. (1992), *Il diritto mite*, Torino: Einaudi.
- Zagrebelsky G., Portinaro P.P., Luther J., a cura di (1996), *Il futuro della costituzione*, Torino: Einaudi.

Semplificazione o delegificazione? Semplificazioni e tutela tra equivoci ed assenza di visione culturale

Margherita Eichberg*

Abstract

Il contributo discute sulle semplificazioni introdotte dal Decreto Legge n. 76 del 16 luglio 2020, dal punto di vista della tutela dei beni culturali e paesaggistici, passando in rassegna i provvedimenti che si sono succeduti dal 2004 (Codice dei Beni Culturali, che ha segnato una svolta in positivo per la pianificazione paesaggistica) ad oggi, evidenziando la denormazione progressiva e le semplificazioni procedurali via via introdotte negli anni. Le nuove semplificazioni, sommate a quelle già esistenti, producono nel lavoro di tutela il rischio di inadempienze. Un'attenta pianificazione delle città e del territorio, e la programmazione delle opere pubbliche e di interesse pubblico con il coinvolgimento del Ministero BACT potrebbero trattare le questioni a monte con obiettivo di ottimizzare le risorse in arrivo e non depauperare il nostro patrimonio culturale e paesaggistico.

The contribution discusses the simplifications introduced by Law Decree no. 76 of 16 July 2020, from the point of view of the protection of cultural and landscape heritage, reviewing the measures that have taken place since 2004 (Code of Cultural Heritage, which marked a positive turning point for landscape planning) to date, highlighting the progressive denormation and procedural simplifications gradually introduced over the years. The new

* Margherita Eichberg, Soprintendente Archeologia, belle arti e paesaggio per l'area metropolitana di Roma, la provincia di Viterbo e l'Etruria meridionale, Ministero per i Beni e le attività culturali e per il turismo, via Cavalletti 2, 00186 Roma, mail: margherita.eichberg@beniculturali.it

simplifications, added to those already existing, produce the risk of non-compliance in the protection work. Careful planning of the cities and the territory, and the planning of public works and of public interest with the involvement of the BACT Ministry could deal with the upstream issues with the aim of optimizing incoming resources and not depleting our cultural and landscape heritage.

Nelle discussioni sul D.L. n. 76 del 16 luglio 2020 recante “Misure urgenti per la semplificazione e l’innovazione digitale”, noto come “decreto semplificazioni”, il termine “semplificazione” viene usato nella comunicazione politica con accezione esclusivamente positiva, come il parallelo termine “rilancio” per la L. n. 77 del 17 luglio 2020. Entrambi i termini, “semplificazione” e “rilancio”, celano tuttavia insidie per il patrimonio culturale e paesaggistico, legate alle nuove procedure e all’uso delle risorse finanziarie che saranno rese disponibili.

Parlare di tutela in un momento come quello odierno può sembrare un capriccio da nobiluomini nostalgici, accademici autoreferenziali, “cariatidi” dell’amministrazione pubblica. Premessa del decreto è infatti la «straordinaria necessità e urgenza di realizzare un’accelerazione degli investimenti e delle infrastrutture attraverso la semplificazione delle procedure in materia di contratti pubblici e di edilizia»¹, e di «adottare misure di semplificazione in materia di attività imprenditoriale, di ambiente e di green economy»² per «fronteggiare le ricadute economiche conseguenti all’emergenza epidemiologica da Covid-19»³. Ma è necessario controllare attentamente gli aiuti a tali investimenti – sia sotto forma di semplificazioni che di contributi in denaro o in credito di imposta – tanto per ottimizzarne l’assegnazione, quanto per evitare la perdita o la grave manomissione di beni riconosciuti come valori “primari”.

Codice dei beni culturali e pianificazione del territorio

Non è trascorso molto tempo dall’emanazione, a gennaio 2004, del Codice dei Beni culturali e del paesaggio, con la “coda” dei decreti del 2008⁴. Il riordino della materia, avvenuto in parallelo con la definizione delle procedure di VIA e di VAS in tema ambientale⁵, sembrava dar seguito ad un’idea di necessaria sistematizzazione delle azioni di gestione del territorio e del patrimonio edilizio – e di conseguenza delle risorse necessarie – per far coesistere beni culturali, paesaggio, ambiente e sviluppo.

¹ D.L. 16 luglio 2020, n. 76.

² *Ibidem.*

³ *Ibidem.*

⁴ D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, “Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell’articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137”, integrato e corretto dai DD.Lgs. 24 marzo 2006, n. 156 e 157.

⁵ D.Lgs. 3 aprile 2006, n. 152, “Norme in materia ambientale”, c.d. Codice dell’ambiente.

La via da percorrere veniva individuata nella pianificazione paesaggistica, normata proceduralmente nella parte III del Codice. Dei piani – finalmente definiti nei contenuti – veniva prevista la co-stesura Regioni-MiBACT a partire dallo studio dei diversi ambiti dell'intero territorio di ciascuna regione, l'introduzione delle necessarie nuove tutele, la migliore normazione di quelle esistenti, l'individuazione delle linee di trasformazione possibili e delle attività di recupero delle aree degradate⁶. Si prospettava un lavoro impegnativo ma proficuo, non solo per impedire nuovi scempi e nuovi errori, ma per indirizzare al meglio le azioni future, partendo dalla conoscenza.

In tal modo, nuove opere di interesse pubblico avrebbero avuto il giusto quadro di valutazione, ed a monte la scelta strategica tipologica ed ubicazionale. Il Codice parlava di introdurre «nuovi paesaggi integrati e coerenti»⁷, definendo in tal modo la nuova dimensione dello sviluppo rispettoso dei valori identitari.

I nuovi impianti di produzione energetica da fonte rinnovabile, le infrastrutture strategiche, le strutture produttive, l'edilizia pianificata avrebbero dovuto innestarsi sugli esiti di un attento lavoro di analisi paesaggistica.

Allora sì, sarebbe stato possibile parlare di semplificazioni. Per alcune situazioni – ovvero in ambiti meno delicati e nelle aree compromesse o degradate – il Codice le prevedeva espressamente⁸.

Norme straordinarie e deroghe

È invece partita l'emanazione di norme straordinarie: oltre al terzo condono, già vigente all'inizio del 2004, il “piano casa”⁹, la legge sulla “rigenerazione urbana”¹⁰ e gli *eco bonus* per il miglioramento energetico dell'edilizia esistente. Sembrano norme scritte più che per seguire grandi obiettivi, per dare occasioni di lavoro ad imprese edilizie e società immobiliari; come la c.d. “legge sugli stadi”, un comma della finanziaria 2014¹¹, riformulato con l'art. 62 del D.L. 24

⁶ D.Lgs. 42/04, Parte III, art. 143, Piano paesaggistico.

⁷ D.Lgs. 42/04, Parte III, art. 131, comma 5.

⁸ È previsto al comma 4 dell'art. 143, nelle aree soggette a vincoli ricognitivi, se le opere sono conformi alle norme di piano paesaggistico, e nelle «aree gravemente compromesse o degradate» per gli interventi di recupero e riqualificazione.

⁹ Il 31 marzo 2009 la Conferenza Stato-Regioni, ha promosso leggi regionali volte a regolamentare e favorire interventi che migliorino la qualità architettonica e/o energetica degli edifici con aumento fino al 35% della volumetria esistente.

¹⁰ L'art. 5 del D.L. 70/2011 (convertito dalla L. 106/2011) ha introdotto una normativa nazionale quadro per la riqualificazione delle aree urbane degradate che doveva porre le basi per l'avvio di un “Piano per la città” introducendo incentivi e semplificazioni laddove fossero stati presenti «funzioni eterogenee e tessuti edilizi disorganici o incompiuti nonché edifici a destinazione non residenziale dismessi o in via di dismissione». Era prevista la possibilità di delocalizzare le volumetrie in aree diverse, e di modificare destinazioni d'uso e sagoma.

¹¹ I commi 304-305 dell'art. 1 della L. 147/2013 hanno introdotto le procedure per

aprile 2017, n. 50¹². Nel “decreto semplificazione” è passato un emendamento che addirittura “alleggerisce” i vincoli sugli stadi monumentali che vengono ricompresi nelle operazioni sopra indicate¹³.

Si tratta – nella quasi totalità – di provvedimenti che si sovrappongono ai piani urbanistici: alcuni li superano *sic et simpliciter*, per altri si discutono varianti “di pubblica utilità”. In ogni caso comportano ripercussioni sui beni culturali e paesaggistici.

Il ruolo del MIBACT nell'autorizzazione degli impianti di produzione energetica da fonte rinnovabile (FER)

Anche le norme sugli impianti di produzione energetica da FER seguono la stessa china “semplificatoria”, in realtà depianificatoria e deprogrammatoria. Gli aiuti economici pubblici vengono concessi anche ai grandi progetti le cui iniziative imprenditoriali, in nome del profitto, partono dall'individuazione delle zone meno costose del territorio per acquisto o locazione, quelle agricole, la cui destinazione viene temporaneamente (20-35 anni) a cambiare, senza la minima programmazione strategica a livello centrale o locale, non solo paesaggistica ma neppure economica. Gli uffici di tutela paesaggistica ministeriale devono quindi svolgere a valle la valutazione che non viene fatta a monte. Sono istruttorie complesse, con documentazione corposa da visionare, e sempre lacunosa sui beni da tutelare, monumentali e paesaggistici, visibili e non visibili, vincolati espressamente o meno. Alle incombenze istruttorie di verifica si sommano quelle di approfondimento conoscitivo specifico dei beni culturali (spesso non vincolati, o non espressamente) presenti nel vasto territorio interessato dalle opere, che le relazioni ignorano. Alle verifiche per la Valutazione di impatto ambientale, genericamente estese sulla base degli specifici criteri istruttori del caso, si sovrappongono quelle fissate dalle Linee Guida MiBAC-MATTM del 2010¹⁴, che individuano un “ambito distanziale”, pari a 50 volte l'altezza massima degli impianti, nel quale valutare gli effetti delle opere proposte ed

«l'ammodernamento e la costruzione degli impianti sportivi», che prevedono per soggetti che si accordino con associazioni sportive che utilizzano una struttura la possibilità di presentare studi di fattibilità «a valere quale progetto preliminare» per la realizzazione o la trasformazione di stadi. Il piano economico-finanziario «può prevedere altri tipi di intervento [...] strettamente funzionali alla fruibilità dell'impianto e al raggiungimento del complessivo equilibrio economico-finanziario dell'iniziativa».

¹² Quest'ultimo ha previsto la possibilità di ricomprendere nello studio di fattibilità la realizzazione di complessi di edilizia residenziale.

¹³ Nella prima formulazione l'emendamento prevedeva di bypassare del tutto il parere delle soprintendenze.

¹⁴ Decreto interministeriale 10 settembre 2010, MISE-MATTM-MIBAC “Autorizzazione degli impianti alimentati da fonti rinnovabili” con allegata Linea Guida.

applicarvi, se necessario, quanto previsto dall'art. 152 del Codice dei Beni Culturali¹⁵.

L'autorizzazione unica viene rilasciata a conclusione di una Conferenza dei Servizi (CdS), istituto recentemente riformato con una drastica semplificazione dalle norme seguite alla c.d. "Riforma Madia" della Pubblica Amministrazione¹⁶.

All'art. 14 bis della riveduta L. 241/90, è stata introdotta la CdS semplificata e in modalità "asincrona" (senza riunione) che prevede la trasmissione della documentazione e l'interlocuzione tra le amministrazioni in via telematica. La determinazione motivata di conclusione è positiva in caso di assenti non condizionati, o qualora le condizioni possano essere accolte senza necessità di apportare modifiche sostanziali; negativa in presenza di dissensi non ritenuti superabili.

La CdS c.d. "simultanea sincrona" introdotta all'art. 14 ter, prevede invece riunioni in presenza delle diverse amministrazioni ma con un unico soggetto abilitato ad esprimerne la posizione (cd. rappresentante unico, per gli uffici dello Stato nominato dal PCM). La determinazione di conclusione della conferenza è formulata sulla base delle posizioni prevalenti¹⁷.

La nuova disciplina ha riscritto il meccanismo per il superamento del dissenso delle amministrazioni preposte alla tutela di interessi c.d. qualificati (e tra questi quelli paesaggistico-territoriale e dei beni culturali) ponendo la condizione che sia espresso "in modo inequivoco" e motivato prima della conclusione dei lavori della conferenza. Ad un primo tentativo di accordo presso la PCM, la discussione passa in Consiglio dei ministri a seguito dell'opposizione proposta dal Ministro competente. Tale procedimento comporta, per chi "sta sul campo" una tempistica serrata imposta dall'articolazione del MiBACT. Una recente circolare della Direzione generale ABAP prevede infatti che le Soprintendenze trasmettano, per il successivo invio agli uffici del Ministro, la proposta di opposizione, opportunamente circostanziata, entro appena 5 giorni dalla ricezione della determina conclusiva della Conferenza.

Sembra evidente che la semplificazione cercata dalle leggi recenti sia stata quella di mettere sempre più "all'angolo" un'amministrazione – quella dei Beni culturali – le cui valutazioni sono spesso mal comprese e tecnico discrezionali. Sarebbe stato più corretto introdurre a livello ministeriale parametri di valutazione elaborati da organismi tecnici (anche accademici),

¹⁵ D.Lgs. 42/04, art. 152, Interventi soggetti a particolari prescrizioni. «nell'ambito e in vista delle aree» vincolate o degli immobili tutelati, il Ministero «ha facoltà di prescrivere le distanze, le misure e le varianti ai progetti in corso d'esecuzione, idonee comunque ad assicurare la conservazione dei valori espressi dai beni protetti».

¹⁶ L. 124/2015, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", miranti, tra l'altro, a «ridefinire e semplificare la disciplina della Conferenza dei Servizi con l'obiettivo [...] di rendere più celeri i tempi della conferenza [...] e una durata certa», (art. 2). Il D.Lgs. 30 giugno 2016, n. 127 ha riformulato integralmente gli artt. da 14 a 14-quinquies della legge n. 241/1990.

¹⁷ Art. 14 quater, comma 1.

a supporto degli uffici di tutela, o prevedere passaggi di rito ai Comitati di settore tecnico scientifici ministeriali o a commissioni appositamente costituite per le istruttorie più complesse. Si sono invece introdotte procedure macchinose – che richiederebbero una seria dotazione informatica, e funzionari tecnici presenti negli uffici in numero adeguato – e una tempistica “compressa” foriera di possibile inadempienza. Il tutto a fronte, a monte, di una macroscopica depianificazione e assenza di programmazione.

Trattandosi di strutture “temporanee” – anche se della durata di qualche decennio – per la realizzazione di impianti di produzione di energia da FER non serve destinazione d’uso urbanistica che li preveda. Si possono realizzare in area agricola, in prossimità di parchi archeologici, ai margini di zone vincolate. La soprintendenza quindi non deve limitarsi a verificare la compatibilità di un’opera possibile perché conforme alle norme, ma verificare, implicitamente, la condizione a monte della modifica di destinazione di un’area da agricola ad industriale, con le infrastrutturazioni, i servizi di rete, l’illuminazione perimetrale che artificializza il territorio agricolo, e l’inevitabile interferenza visiva con i beni culturali e paesaggistici prodotta da strutture di dimensioni “ciclopiche” quali ad esempio gli impianti eolici¹⁸. Alle soprintendenze viene chiesto di motivare adeguatamente i propri pareri negativi, ma a monte non viene chiesto alla Regione di pianificare la dislocazione di questi impianti, né all’Ente procedente (nel Lazio è la Regione stessa), direttamente competente sulla materia, di motivare l’ubicazione, la dimensione, la tipologia dell’opera proposta, anche rispetto alle possibili alternative, nell’autorizzazione che rilascia. E le motivazioni contenute nelle relazioni dei proponenti sono ovviamente “viziate” dalla ricerca del profitto, potendo scegliere, mediante trattative “a tappeto”, la migliore situazione in termini di costi/ricavi.

Superfluo fare commenti sull’introduzione delle “condizioni di assentibilità” di un’opera da esprimere in sede di Conferenza da parte della soprintendenza. Restando in tema di impianti da FER, le modifiche proposte sono talvolta di tale entità da prefigurare un progetto radicalmente diverso. Quando avanzate, trovano solitamente scarsa disponibilità all’adozione da parte della committenza.

Non è certo questa la co-pianificazione paesaggistica auspicata dal Codice nella parte III, dove per “paesaggio” si intende «il territorio espressivo di identità»¹⁹, e dunque non solo quello perimetrato dai provvedimenti di tutela, ma il territorio tutto, da fare oggetto – per parti – di esame, di attenzione, e – nelle more di piani e tutele – di trasformazione ragionata e coerente con i caratteri che presenta.

Nel campo specifico degli impianti di produzione energetica da FER, ma non solo, le proposte che pervengono prendono vita proprio per l’assenza

¹⁸ L’ultima proposta pervenuta alla SABAP Etruria meridionale prevede aerogeneratori che raggiungono l’altezza, con l’elica, di 250 mt.

¹⁹ D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, art. 131.

di pianificazione urbanistica, paesaggistica, economica e degli investimenti pubblici; un'assenza che viene colmata dall'aggravio istruttorio degli uffici coinvolti, in particolare delle soprintendenze, al quale fa seguito il dissenso motivato, la richiesta di opposizione, l'inevitabile contenzioso. E quindi ben vengano le semplificazioni, se si chiamano Piani e Programmi.

L'emergenza della "pandemia" non può giustificare invece semplificazioni che si traducano nella dispersione degli sforzi, nella polverizzazione disordinata degli investimenti pubblici, in una delegificazione ai danni di beni costituzionalmente protetti.

Piani casa e rigenerazione urbana. Quali semplificazioni?

Negli interventi sul costruito, nei centri storici e nella parte storicizzata delle città, i "piani casa" e le operazioni di "rigenerazione urbana" si possono tradurre, con le superfici accessorie che non cubano nel frattempo introdotte da tutti i regolamenti comunali, con i *bonus* di cubatura concessi *ad hoc* e le scarse tutele esistenti, in massicce operazioni di sostituzione edilizia puntuale per il maggior valore commerciale degli immobili nelle zone suddette. L'art. 1 ter del TUE riscritto dal "decreto semplificazioni" di luglio²⁰ avrebbe consentito quasi ovunque ampliamenti fuori sagoma e superamento dell'altezza massima dell'edificio demolito, aprendo la strada – se applicato indiscriminatamente – alla perdita di fisionomia di interi quartieri urbani. Sola eccezione, gli immobili vincolati e quelli ricadenti nei centri storici, con sostituzioni edilizie "esclusivamente nell'ambito di piani urbanistici di recupero e di riqualificazione particolareggiati, di competenza comunale". Tale tutela per i centri storici è stata estesa con un recente emendamento alle zone omogenee A. Una nota positiva dunque, anche se l'esperienza ci racconta quanto sia facile per soggetti di particolare influenza economica ottenerne dai comuni la discussione e l'approvazione.

L'azione di tutela, per chi la esercita a livello ministeriale (Soprintendenze e Direzione ABAP), si fa in questi casi ancora più impegnativa. Se esistono tutele paesaggistiche o "monumentali" – e dunque le richieste passano in soprintendenza – le azioni in difesa del costruito storico di qualità, se coraggiosamente intraprese, non si limitano ai pareri negativi (o fortemente condizionati) nelle autorizzazioni paesaggistiche o ex art. 21, ma proseguono, visti gli interessi in gioco, in sede giudiziaria. Se poi non esistono tutele, il MiBACT può sentire il dovere di intervenire con provvedimenti di vincolo, di edifici o di quartieri. Provvedimenti complessi, proceduralmente e nel merito.

²⁰ D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380, "Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia edilizia", art. 1 come riscritto dal D.L. 16 luglio 2020, n. 76, art. 10, comma 1 lett. a).

Incombenze che si sono aggiunte grazie ai piani regolatori con regolamenti riscritti nell'ultimo ventennio, che rendono convenienti le sostituzioni edilizie laddove le vecchie norme prevedevano la tutela dei tessuti urbani storici o storicizzati indicando il rispetto di superfici e sagome.

Come possiamo salutare positivamente l'arrivo di nuove semplificazioni, in termini di tempistica ridotta, o riduzione del potere dei pareri, in questo clima di denormazione a monte, e con un lavoro impegnativo già in affanno per i numeri ridotti di tecnici (e quasi nessun giurista) nelle soprintendenze?

Lockdown e ripartenza: pianificazione e programmazione come forma di semplificazione

A fine giugno il Consiglio superiore dei beni culturali e paesaggistici, in occasione della discussione sulla semplificazione normativa ed amministrativa in materia di patrimonio culturale, paventava semplificazioni in termini di ulteriori riduzioni di tempi, automatismi autorizzativi (silenzio assenso), nuovi condoni. Sottolineava il grande sforzo dei tecnici ministeriali nel riscontro delle istanze, rilevando che nelle procedure "corali" erano altre le amministrazioni inadempienti nel rispetto dei termini²¹. Ricordava che erano state già introdotte numerose "liberalizzazioni amministrative e procedimenti semplificati"²², ed evidenziava, piuttosto, la necessità di "rendere più chiare le norme" rivedendo lo stesso Codice.

Preso visione del decreto, a inizio agosto il Consiglio ha rilevato che l'amministrazione «è rimasta abbastanza indenne da semplificazioni che avrebbero potuto mortificare la tutela del patrimonio»²³, ma non ha risparmiato critiche sulle modifiche introdotte alla L. 241/90, quali l'accelerazione del procedimento in Conferenza dei Servizi (art. 13), la riduzione dei tempi per il preavviso di diniego (art. 12 comma 2, lett. e), l'obbligo, per le pubbliche amministrazioni, entro il 31 dicembre 2020, di «verificare e rideterminare, in riduzione, i termini di durata dei procedimenti di loro competenza» (art. 12, comma 2). Ha osservato poi l'inopportunità dell'introduzione di nuovi obblighi formali per le amministrazioni: ad esempio misurare e rendere pubblici i tempi effettivi di conclusione dei procedimenti di maggiore impatto per cittadini e

²¹ <https://storico.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/CSBCP%20Osservazioni%20su%20semplificazione%2030_06_2020-imported-100412.pdf>, 01.09.2020.

²² Ad es. con il D.P.R. 13 febbraio 2017, n. 31, "Regolamento recante individuazione degli interventi esclusi dall'autorizzazione paesaggistica o sottoposti a procedura autorizzatoria semplificata".

²³ <<https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/PDF/CSBCP%20Valutazioni%20sul%20dl%20semplificazioni%203%20agosto.pdf>>, 01.09.2020.

imprese, comparandoli con i tempi previsti dalle normative vigenti (art. 12, comma 1, lett. a, 1, che aggiunge il comma 4-bis all'art. 2 della L. 241).

Nell'evidenziare il sovraccarico di adempimenti di trasparenza e garanzia, il Consiglio ha sottolineato che «la riduzione dei tempi procedurali e la previsione di nuovi obblighi in capo alle amministrazioni, dovrebbero necessariamente accompagnarsi ad interventi legislativi volti a ripianare le carenze di organico e di risorse strumentali»²⁴.

Ha stigmatizzato inoltre la mancata emanazione di un “Regolamento sui criteri per la fornitura dei servizi di conservazione dei documenti informatici”, ciò che determina la continua caotica crescita, senza regolazione, “dell'*outsourcing* digitale, cartaceo e misto”, base – tra l'altro – dell'istruttoria tecnica.

Positivo è invece il giudizio sulle semplificazioni relative al codice dei contratti pubblici. Del resto, chiunque frequenti cantieri di beni culturali, ben conosce i rischi che corre il patrimonio con l'applicazione delle procedure aperte, foriere di contenzioso e di lavori mal eseguiti per l'ingresso nel mondo dei monumenti delle grosse imprese edilizie.

Si potrebbe parlare a lungo delle già citate auspicabili semplificazioni necessarie nelle quotidiane incombenze degli uffici di tutela in termini di riduzione degli adempimenti formali legati al controllo della *performance*, con i tanti monitoraggi delle attività, delle presenze del personale, delle spese, ed al funzionamento più in generale.

Ma tornando doverosamente al tema delle semplificazioni nelle materie di tutela del patrimonio culturale e paesaggistico, è necessario accompagnare la richiesta del Consiglio nazionale di rendere chiare le norme con altra, più generale, di pianificazione e di programmazione. È una richiesta che va rivolta solo in minima parte al Ministero BACT. Deve coinvolgere piuttosto i grandi ministeri da cui dipendono le scelte strategiche economiche, di opere ed investimenti.

Non è sufficiente, per gli uffici di tutela, un indirizzo nella valutazione delle proposte, ma a monte la certezza di cosa, alla macroscala, si vuol fare, e alla media e piccola scala cosa si può fare e dove, dopo che ne sia stata valutata l'utilità, il costo, l'ubicazione, le alternative.

Dagli interventi sui beni pubblici di valore architettonico, archeologico e storico artistico ai piani paesaggistici, alle grandi opere occorre tornare alla pianificazione e alla programmazione, nella quale il Ministero BACT deve avere il suo ruolo.

Solo in questo modo riusciremo ad ottimizzare le risorse in arrivo e non depauperare il nostro patrimonio culturale e paesaggistico.

²⁴ *Ibidem*.

I beni culturali e la semplificazione (non) necessaria: spunti per percorsi alternativi

Valentina Maria Sessa*

Abstract

Il contributo si prefigge di comprendere se la semplificazione sia lo strumento adatto a risolvere almeno parte dei problemi che gravano sul patrimonio e sui servizi culturali. A tale scopo, dopo aver precisato cosa debba intendersi con il termine “semplificazione”, si è passati all’esame di alcune problematiche di ampio respiro riscontrate nel settore dei beni culturali e alle possibili soluzioni da adottare, nell’intento di dettare delle linee direttrici lungo le quali ci si potrà muovere in futuro con l’adozione di misure puntuali. In particolare, l’articolo affronta la necessità, da una parte, che alcuni soggetti dell’ordinamento giuridico si focalizzino e adempiano pienamente alle funzioni che la legge attribuisce loro: lo Stato a presidio della tutela, le Regioni alla pianificazione della valorizzazione del patrimonio e al coordinamento tra le realtà, pubbliche e private, del territorio. D’altra parte, viene sottolineata la necessità di promuovere un uso corretto della discrezionalità amministrativa ancorandola a riferimenti conoscibili e oggettivi e quella di intendere correttamente la conservazione, incentivando le misure preventive. Alla luce di tali obiettivi, il ricorso alla semplificazione, sebbene talvolta possa certamente risultare utile, non costituisce tuttavia

* Valentina Maria Sessa, Docente di Istituzioni di diritto pubblico e di Diritto amministrativo, Scuola di Specializzazione in Beni storici artistici, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della Formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale L. Bertelli, 1, 62100 Macerata: e-mail: sessavalentina@inwind.it.

lo strumento principale cui fare ricorso, mentre un ruolo determinante sembra poter essere svolto dalla normativa tecnica e da linee guida che suggeriscano buone prassi.

The aim of this work is to understand whether simplification is the proper tool to be used to solve at least some of the problems weighing on heritage and cultural services. For this purpose, after clarifying what should be understood by the term “simplification”, a number of wide-ranging issues in the area of cultural heritage and possible solutions to be adopted are here examined, with the aim of suggesting directions to be followed in the future by adopting precise measures. In particular, this work addresses the need, on the one hand, for certain bodies of the legal system to focus and fulfil the functions that law gives to them: the State shall guarantee the safeguard, Regions shall plan the enhancement of heritage and the coordination of the actors (both public and private) of the territory. On the other hand, this work underlines the need to promote a proper use of administrative discretion by anchoring it to clear and objective references and the need to properly consider conservation, therefore encouraging preventive measures. According to these aims, the use of simplification, which is certainly useful sometimes, is not the main tool to be used, while a crucial role seems to be played by technical standards and by guidelines of good practices.

1. Il settore dei beni culturali ha davvero bisogno di “semplificazione”?

Negli ultimi mesi abbiamo frequentemente assistito alla richiesta di semplificazione normativa e amministrativa come possibile soluzione a molti dei problemi che affliggono diversi settori, ivi incluso quello dei beni culturali, in particolare a seguito della crisi sociosanitaria causata dal Covid-19.

Il contesto attuale, infatti, connotato com'è da forti indici di crisi, ha acuito la percezione diffusa di come molte regolazioni siano non necessarie, inadeguate o eccessivamente gravose. È tale percezione che incrementa la spinta verso la semplificazione e aumenta la richiesta di riduzione dei costi regolatori non necessari.

Se tali istanze nascono da una diffusa e sentita esigenza di agevolare la vita dei singoli cittadini e delle loro formazioni sociali e produttive attraverso lo sfortimento delle regole, la chiarificazione dei ruoli dei diversi soggetti, l'alleggerimento degli oneri burocratici¹, è anche vero che in merito a questo

¹ L'esigenza di semplificazione nasce dalla compresenza di diversi fattori. In particolare, oltre all'articolazione istituzionale in una pluralità di livelli di governo, si deve considerare l'integrazione comunitaria e la globalizzazione, nonché l'emersione, a partire dal ventesimo secolo, di nuove domande sociali cui è connessa l'attribuzione a molteplici centri di produzione normativa della tutela giuridica di interessi collettivi e diffusi. L'inflazione normativa che ne deriva appare almeno in parte giustificata dalla necessità di fare fronte ad esigenze di tutela e alla richiesta di servizi e di infrastrutture, così come l'aumento dei centri di produzione è riconducibile all'esigenza di dare una risposta adeguata ai problemi, cosicché alcuni vengono affrontati ad un livello sovranazionale, altri attraverso una regolazione nazionale o attraverso una disciplina sub-statale nel quadro dei principi definiti a livello nazionale e sovranazionale. Questi fenomeni finiscono per richiedere interventi di semplificazione (dunque nuova regolazione) dei procedimenti, dell'organizzazione e

tema regna una notevole confusione che rischia di produrre analisi errate e la conseguente adozione di misure inadeguate ad apportare benefici reali o che rischiano comunque di essere vanificate dalla mancata risoluzione di altri e correlati problemi o, infine, che finiscono addirittura per sortire effetti negativi.

Nell'ipotizzare le misure normative e amministrative che sarebbe consigliabile adottare per risolvere, almeno in parte, i problemi che gravano maggiormente sul mondo del patrimonio e dei servizi culturali, così duramente colpito dall'emergenza di questo periodo, occorre prima chiarire il significato del termine "semplificazione".

Pur non essendo questa la sede per un adeguato approfondimento del tema², basti ricordare come un'autorevole dottrina abbia affermato che

nonostante gli sviluppi recenti, "semplificazione" rimane un termine generico, che designa un metodo generale, più che un contenuto obiettivo o un risultato specifico. Le ragioni della semplificazione suscitano un consenso immediato; la semplificazione amministrativa rischia però di diventare una sorta di slogan che riassume modalità molto diverse e che non è in grado di rappresentare caratteri specifici³.

Alla luce di siffatto chiarimento si cercherà di capire se è a questo strumento che occorre guardare prioritariamente per la risoluzione dei problemi in oggetto.

della normativa. In Italia, a questi si aggiunge l'alto tasso di dispersione delle funzioni tra diverse amministrazioni già evidenziato dalla dottrina.

² Per un'analisi più approfondita si rinvia, quantomeno per una bibliografia essenziale, a Carnelutti 1956; Cassese 1992; Melis 1996; Aini 1997; Barbati 1997; Cassese 1998; Cassese, Galli 1998; Turchia 1998; Travi 1998; Vesperini 1998; Ferrara 1999; Cerulli Irelli, Luciani 2000; Natalini 2003; Irti 2004; Bobbio 2005; Sandulli 2005; Ferrari 2005; Natalini 2006; Vesperini 2006; Carnevale 2007; Merusi 2008; Salvia 2008; Scialoja 2008; Basilica, Barazzoni 2009; Cerulli Irelli, Luciani 2000; Natalini, Tiberi 2010, ed *ivi*, in particolare, Iuvone 2010; Rangone 2010; Iuvone 2011; Martelli *et al.* 2011; Mattarella 2011; Zaccaria 2011; Vesperini 2012; Di Lascio 2012; Franzolin 2017; Bisoffi 2019; Boscia 2019.

³ Travi 2016. Già in precedenza lo stesso autore (Travi 1998, p. 652), ha affermato che la semplificazione amministrativa attiene alla «formazione di relazioni più semplici, più chiare e più certe fra amministrazione e cittadino e imprese». Sulla stessa linea nota Rangone 2014: «Riempire di contenuti e finalità la nozione di semplificazione appare (paradossalmente) operazione particolarmente complessa. Un esempio della confusione che aleggia intorno al significato e agli obiettivi della semplificazione può essere tratto dall'elevato numero di interventi presentati come semplificazioni, ma che appaiono più propriamente qualificabili come classici interventi di regolazione di settore. Definire la semplificazione prelude la predisposizione di una vera e propria politica al riguardo, che contribuisca alla coerenza degli interventi che ne sono espressione e alla stabilità degli obiettivi che attraverso questi interventi sono perseguiti. Al contempo, è questo un passaggio fondamentale per la scelta di strumenti di regolazione che rispondano alle specifiche esigenze che sono alla base dell'intervento pubblico e non portino, nelle ipotesi estreme, a non voluti esiti di complicazione. Dunque, definire i contenuti e connotati della semplificazione consente anche di scegliere strumenti adeguati al suo perseguimento. In quest'ottica, assumono rilievo l'oggetto, la finalità e i destinatari della semplificazione. Quanto all'oggetto, la semplificazione evoca interventi che attengono a soggetti pubblici (semplificazione dell'organizzazione), alla loro attività (semplificazione dei procedimenti amministrativi) o alla disciplina generale o di settore, indipendentemente dal contenuto (semplificazione della normativa)».

Come ricordava già molti anni fa un'autorevole dottrina,

la semplificazione dell'ordinamento è un compito, che presenta gravissime difficoltà; ed è inutile cercare di superarle se non si hanno delle idee chiare. Insomma, bisogna sapersi orientare, anzi che procedere a tentoni⁴.

Per "orientarsi" occorre preliminarmente interrogarsi su destinatari e obiettivi, innanzitutto considerando i risultati finora prodotti dal quadro normativo e amministrativo vigente, valutando le evidenze empiriche, acquisendo eventuali altri basi informative in ordine alle ricadute delle scelte e comunque evitando risposte estemporanee agli umori della collettività o alle pressioni di una parte degli *stakeholders*. Solo scelte ponderate e partecipate possono evitare semplificazioni inutili, se non dannose.

A tale scopo si prenderanno in esame alcune macro-problematicità riscontrate nel settore dei beni culturali e le possibili soluzioni da adottare, senza pretesa di analisi dettagliate che non possono trovare in questa sede lo spazio necessario a una completa trattazione, ma nell'intento di dettare delle linee direttrici lungo le quali ci si potrà muovere in futuro con l'adozione di misure puntuali.

2. Semplificazione e delegificazione. Cenni introduttivi

Una prima forma di semplificazione si può realizzare modificando le norme che disciplinano una certa attività in un preciso settore. Tale orientamento guarda alla semplificazione amministrativa nella logica di una revisione del quadro normativo che regola una certa attività, con l'obiettivo di introdurre una disciplina più chiara, ispirata a una serie di esigenze fondamentali ben avvertite, in genere, dai cittadini (selezione degli adempimenti dell'amministrazione, così da conservare solo quelli che risultano oggi effettivamente necessari; definizione di tempi certi per tali adempimenti; riduzione dei margini per una discrezionalità "procedimentale" o "impropria" dell'amministrazione, e via dicendo). La semplificazione, in questo senso, ha come obiettivo una riforma di settore ispirata a un equilibrio diverso dei rapporti fra amministrazione e cittadino, o per lo meno uno – "stile" nuovo di definizione di tali rapporti⁵.

Una seconda forma di semplificazione amministrativa ha riguardo non alla disciplina di un determinato settore, ma alla revisione organica, se non generale,

⁴ Carnelutti 1956, p. 1193.

⁵ Modelli di questo genere sono stati riscontrati in vari Paesi europei: dal Regno Unito, alla Spagna, alla Germania, alla Francia, all'Italia. L'esperienza italiana della fine degli anni '90 ha portato, ad esempio, alla redazione di testi unici "di sistema", valorizzata anche attraverso l'istituzionalizzazione della legge annuale di semplificazione. Tale fase sembra però tramontata con l'avvio della crisi economica del 2007.

dell'assetto dei poteri amministrativi rispetto alle attività private. L'intervento di semplificazione, in tale prospettiva, non ha ad oggetto la disciplina di singoli settori o di singole attività, come è invece nella forma sopra ricordata, ma l'assetto complessivo degli adempimenti amministrativi, e investe determinate tipologie di poteri amministrativi⁶.

In entrambi i casi la semplificazione amministrativa può avvenire attraverso una semplificazione normativa operata con l'emanazione, l'abrogazione o la modifica di norme da parte di altre norme aventi forza pari forza o superiore⁷.

Per sgombrare il campo da un equivoco frequente è bene notare che in tali casi non è detto che per semplificare si renda anche necessario "delegificare", vale a dire spostare la disciplina di una determinata materia dal rango legislativo al rango regolamentare. Tale concetto investe il rapporto tra potestà normativa primaria (esercitata mediante la legge o altri atti aventi forza di legge) e secondaria (che si esprime a mezzo di regolamenti) e, in ultima analisi, la gerarchia delle fonti. Essa, da un punto di vista sostanziale, si ripercuote sui rapporti tra Parlamento e Governo: sostituendo gli atti regolamentari alla legge, fonte del diritto "per antonomasia", prodotto della libera discussione parlamentare ed espressione della volontà generale, si accentua infatti anche il ruolo dell'Esecutivo nella normazione negli ambiti di settore.

La delegificazione, però, non implica di per sé alcuna semplificazione, dal momento che la decisione di disciplinare con atti regolamentari una materia prima oggetto di atti normativi primari non necessariamente porta a una riduzione delle regole o a una loro chiarificazione.

È persino possibile, infatti, che l'ipertrofia legislativa venga sostituita con un'ipertrofia regolamentare: al contrario, potrebbe talvolta considerarsi positivamente la c.d. "opzione zero", ossia la scelta di non dettare nuove norme;

⁶ Tale atteggiamento risente del peso che i singoli Paesi attribuiscono al procedimento amministrativo: dove la figura del procedimento è centrale, la semplificazione è riferita direttamente al procedimento e inserita nella sua disciplina, e non è riferita genericamente alla varietà degli adempimenti amministrativi. Nel nostro Paese, l'esigenza di una "semplificazione amministrativa" incentrata sulla prospettiva del procedimento è emersa a partire dai primi anni '90, nel quadro del disegno di riforma dell'azione amministrativa avviato dalla L. n. 241/1990: all'introduzione di nuovi adempimenti a carico delle amministrazioni (avvio del procedimento, partecipazione, accesso ai documenti, ecc.), avrebbe potuto e dovuto corrispondere una selezione fra i procedimenti, così da ricondurre a modelli più semplici i procedimenti di interesse minore (cfr. articoli 19 e 20 della L. n. 241/1990) e di razionalizzare i procedimenti di interesse maggiore (si vedano in particolare le previsioni in tema di conferenze di servizi, pareri, valutazioni tecniche).

⁷ Quanto alle prime si intende la sostituzione di fonti normative primarie, quali le leggi o gli altri atti aventi forza di legge, come i decreti legislativi e i decreti legge, con altre di pari rango, oppure la sostituzione di norme di rango regolamentare con altre di rango regolamentare. Quanto alle seconde si intende la sostituzione di norme di rango regolamentare con altre di rango legislativo. La giurisprudenza ha evidenziato come la semplificazione normativa persegue il fine ultimo e sostanziale della certezza del diritto. *Ex multis*, Cons. St., Sez. cons. atti normativi, parere 23.7.2009, n. 5053. La dottrina ha invece fatto notare come la semplificazione normativa restituisce spazi di libertà a cittadini e imprese. In particolare, sul tema Ferrari 2005, p. 144.

soprattutto, non di rado si sottovalutano i risultati che potrebbero derivare da una concreta e corretta attuazione di disposizioni già vigenti, ricorrendo anche a possibili correzioni con provvedimenti la cui natura dovrebbe essere la medesima – primaria o secondaria – della norma da correggere.

Semplificare, dunque, non vuol dire necessariamente “delegificare”, né semplicemente ridurre quantitativamente le regole, ma razionalizzarle, chiarirle, sfrondarle degli aspetti contraddittori, superflui o ridondanti, risultato questo che si può ottenere senza delegificare⁸.

Il punto centrale, dunque, a qualsiasi livello di governo, rimane la produzione di regole semplici, vale a dire non solo necessarie, residuali, non eccessivamente gravose per i destinatari, ma anche chiare e comprensibili, obbiettivo questo che richiede anche una certa qualità formale della normazione⁹.

Il concetto di semplificazione, in secondo luogo, si può declinare interamente sul piano amministrativo.

Pur in presenza di un dato normativo chiaro, infatti, può verificarsi che la prassi di gestione dei procedimenti amministrativi sia aggravata con passaggi inutili e ripetitivi o resa incerta da un uso improprio della discrezionalità, contrariamente a quanto richiede la L. n. 241/1990, innanzitutto laddove impone quali principi generali dell'attività amministrativa il fatto che «l'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza, secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti, nonché dai principi dell'ordinamento comunitario»¹⁰ che «la pubblica amministrazione, nell'adozione di atti di natura non autoritativa, agisce secondo le norme di diritto privato salvo che la legge disponga diversamente»¹¹ e che «la pubblica amministrazione non può aggravare il procedimento se non per straordinarie e motivate esigenze imposte dallo svolgimento dell'istruttoria»¹².

Nei casi in cui l'esercizio concreto dell'attività amministrativa non rispetti i suddetti principi non è necessario intervenire sul piano normativo, pur potendo un intervento normativo chiarificare, precisare o individuare modalità

⁸ Già nella *Presentazione alla Guida alla redazione dei testi normativi* predisposta nel 2001 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri era ben evidenziato il fatto che «Le regole non sono di per sé troppe o poche in termini assoluti. Sono troppe le regole cattive, e sono tali quelle che costituiscono onere ingiustificato per cittadini e imprese. Come quei rimedi che, nell'intento di curare un male, ne provocano di nuovi e maggiori o comunque generano gravi effetti collaterali». La dottrina, dal canto suo, ha evidenziato come la semplificazione più che una politica dovrebbe essere «l'effetto di un apparato amministrativo [e normativo] che abbia già in sé la capacità di operare al meglio con le regole ordinarie e in un clima di assoluta normalità» (Salvia 2008, p. 448).

⁹ Come evidenziato anche dal Cons. St., A.G., parere 25.10.2004, n. 2, questa accezione di semplificazione finisce poi per sovrapporsi con il tema della qualità della regolazione.

¹⁰ L. n. 241/1990, articolo 1, comma 1.

¹¹ Ivi, comma 1-bis.

¹² Ivi, comma 2.

per incentivare il perseguimento dei suddetti principi. La semplificazione amministrativa, in questo caso, può infatti senz'altro essere favorita da un intervento normativo, ma potrebbe essere attuata anche solo attraverso una maggiore aderenza operativa a principi che sono già stabiliti dal quadro normativo vigente.

Per problematiche siffatte, se di semplificazione si vuole parlare, si deve guardare più che altro alla necessità di ripensare le prassi invalse, avviandone di nuove e più corrette, se del caso incentivandole anche con interventi normativi. Quanto a questi ultimi, tuttavia, più che a fonti primarie, sembrerebbe adeguato il ricorso a strumenti prevalentemente di carattere regolamentare, quando non addirittura a linee guida o atti di indirizzo, che per loro natura sono più facilmente modificabili qualora ne emergesse la necessità.

Tanto premesso in merito al concetto di semplificazione, occorre ora chiedersi se è a tale istituto che occorre guardare per la soluzione di molti dei tanti problemi che gravano sul patrimonio culturale, particolarmente in un contesto, come quello determinato dall'emergenza sanitaria in corso, che impone di rendere più efficienti una serie di processi di interesse generale, ad esempio riducendo le transazioni non necessarie fra entità produttive (istituzionali o private) distribuite sul territorio ed entità sovraordinate, che operano invece centralmente. Per effettuare tale valutazione occorre dunque individuare prioritariamente le problematiche su cui risulta urgente intervenire e le linee direttive lungo cui occorre ripensare la disciplina e l'organizzazione dei beni culturali.

3. Il necessario ritorno dello Stato alla sua funzione essenziale

Il primo dei temi su cui occorre una riflessione è la doverosità di assicurare la tutela del patrimonio storico e artistico secondo l'indicazione costituzionale che la colloca tra i principi fondamentali dell'intero nostro ordinamento (articolo 9 Cost.).

Tale principio fornisce una prima linea direttiva della politica dei beni culturali, in quanto indica che la soluzione dei molteplici problemi riscontrati in tale settore non deve comportare una riduzione del grado di tutela.

Potrebbe sembrare, questa, un'osservazione superflua in quanto tocca un aspetto che dovrebbe essere da tempo acquisito: tuttavia, essa risulta ancora attuale se si considera che anche recentemente è stata rievocata la pur risalente accusa al Codice dei beni culturali e del paesaggio di aver voluto estendere la tutela a un novero troppo ampio di beni, invocando un intervento di

semplificazione che portasse ad espungere alcune tipologie di beni da quelli previsti dal Codice¹³.

Sotto tale aspetto non si può che condividere l'affermazione di principio formulata dal Consiglio Superiore beni culturali e paesaggistici nelle *Osservazioni preliminari sulla semplificazione normativa e amministrativa in materia di patrimonio culturale* del 30 giugno 2020, secondo cui

semplificare non può significare mettere a rischio la protezione e la conservazione dei beni culturali e ambientali, che sono le finalità essenziali della funzione di tutela, come previsto dal codice dei beni culturali (art. 3, comma 1). Si tratta di valori ai quali, come ha chiarito più volte la giurisprudenza costituzionale e amministrativa, va riconosciuta una “primarietà” rispetto ad altri interessi pubblici e privati, ivi compresi quelli economici (tra le altre sentenze: Corte costituzionale, n. 151/1986; Consiglio di Stato, Sez. IV, n. 2222/2014)¹⁴.

Invece di ridurre le categorie di beni protetti, occorre individuare percorsi correttivi che permettano di assicurare l'azione di tutela alle categorie di beni attualmente individuate come meritevoli di tutela.

A tale scopo, in primo luogo la situazione di emergenza – non solo quella dovuta alla crisi sanitaria, ma soprattutto quella ancor più radicata, strutturale, della cronica carenze di risorse da destinare al patrimonio culturale – richiede una doverosa “rifocalizzazione” dei diversi attori sul ruolo che sono chiamati a svolgere, senza sconfinare né, al contrario, abdicare alle funzioni attribuite per legge¹⁵.

Partendo dallo Stato, occorre innanzitutto che l'Amministrazione ministeriale acquisisca una radicale consapevolezza del fatto che essa potrebbe essere chiamata a tralasciare attività che svolge abitualmente per dedicarsi prioritariamente all'unica funzione che le è inderogabilmente propria, quella di tutela. Troppo spesso, infatti, si assiste al fatto che l'apparato del Ministero e delle soprintendenze risulta ingolfato da molteplici attività – molte di valorizzazione e gestione – con la conseguenza che diminuiscono le risorse destinate alla tutela vera e propria.

La sua azione amministrativa, invece, deve concentrarsi essenzialmente sul controllo: controllo preventivo, che si esplica nella ricognizione dei beni, nella loro individuazione come meritevoli di sottoposizione alla disciplina speciale mediante il sistema vincolistico, nel concorso con altre amministrazioni competenti alla individuazione e monitoraggio dei fattori di rischio e, infine,

¹³ Non risultano condivisibili le valutazioni critiche sorte già all'indomani dell'emanazione del nuovo codice circa la presunta eccessiva estensione dell'arco dei beni culturali, tesi ricordata anche recentemente da Ferrara 2020.

¹⁴ Documento disponibile all'indirizzo <https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/CSBCP%20Osservazioni%20su%20semplificazione%2030_06_2020-imported-100412.pdf>, 17.09.2020.

¹⁵ La bibliografia sul tema è sconfinata. *Ex multis* si segnalano: Barbati *et al.* 2011; Covatta 2012; De Giorgi Cezzi 2012; Montella 2016; Petrarola 2016; Sciallo 2017.

nelle procedure autorizzatorie con cui si verifica se l'esecuzione degli interventi prospettati possa essere di nocumento ai beni medesimi; controllo *in itinere*, che si realizza mediante sorveglianza sugli interventi in corso e, più in generale, sul corretto adempimento degli obblighi di legge da parte dei proprietari, possessori o detentori dei beni, nonché mediante il monitoraggio dei fattori di rischio antropico, ma anche climatico e ambientale, che possono mettere a repentaglio la conservazione dei beni sottoposti al Codice dei beni culturali.

Tali attività sono già di per sé impegnative, sia quantitativamente che qualitativamente. Esse richiedono personale dedicato e qualificato: tale circostanza implica la necessità di concentrare gli sforzi e le risorse della struttura organizzativa ministeriale intorno a queste attività, mettendo in secondo piano altre – tra cui appunto quelle, menzionate, di valorizzazione e gestione – che possono essere svolte a buon titolo anche da terzi, ove necessario sotto la vigilanza ministeriale a presidio delle esigenze della tutela, che, peraltro, andrebbero prioritariamente individuate e rese pubblicamente note.

È altresì fondamentale curare la formazione e l'aggiornamento del personale, premiare un criterio di competenza e di merito nell'attribuzione degli incarichi, incentivare l'impegno e l'efficienza delle strutture preposte alle diverse mansioni. In particolare, occorre acquisire figure dotate di adeguate competenze tecniche e farle affiancare da figure amministrative che si curino dell'attività burocratica, superando l'idea che l'esternalizzazione di funzioni (ad esempio di gestione diretta e di valorizzazione) implichi la rinuncia alla disponibilità interna di competenze di alto livello, a partire dal livello dirigenziale, per il presidio di verifiche tecniche e l'azione di *counseling* istituzionale inerenti la tutela.

L'assolvimento della funzione di tutela, per quanto impegnativo, è non solo rispondente ad imprescindibili obblighi normativi, a partire da quelli costituzionali, ma anche a una pragmatica presa di coscienza dell'impossibilità della struttura ministeriale di occuparsi di tutto, soprattutto in un contesto socioculturale, in cui il perseguimento della tutela non viene percepito dalle comunità e dagli operatori economici come obiettivo concretamente utile per lo sviluppo. Esso, inoltre, è anche preferibile per ragioni di contenimento dei costi: un'efficiente azione di monitoraggio e controllo, svolgendosi in gran parte in termini predittivi, è infatti in grado di prevenire il verificarsi di situazioni di pericolo o, peggio, di danno, il cui costo in termini di ripristino dello *status quo ante* constatiamo essere ben più elevato sia in termini finanziari, sia in termini di impegno delle strutture amministrative, sia, infine, perché comunque segue una perdita irrecuperabile di componenti originarie o storicizzate del patrimonio culturale.

Naturalmente, per quanto tale azione possa essere realizzata sul piano fattuale anche senza modifiche normative, un intervento normativo, o meglio regolamentare, potrebbe incentivare – con adeguate strategie formative e di *capacity building* – una più corretta impostazione dell'attività e dell'interazione con soggetti esterni, ad esempio eliminando dai compiti ministeriali tutta una

serie di adempimenti e attività che poco hanno a che vedere con i procedimenti amministrativi di tutela e controllo¹⁶.

4. *Il pieno esercizio della potestà normativa regionale in materia di valorizzazione. Il rapporto con gli operatori del territorio*

Un altro aspetto fondamentale su cui si dovrebbe intervenire è il mancato pieno esercizio da parte delle Regioni della loro potestà normativa concorrente in materia di valorizzazione. Per quanto sia stata avvertita come importante da un punto di vista di principio, a quasi vent'anni dall'entrata in vigore della riforma costituzionale del 2001, molte Regioni non hanno pienamente esercitato tale funzione, riducendola troppe volte all'emanazione di norme-fotocopia della disciplina di altre Regioni, peraltro spesso generiche e di scarsa incisività, che non hanno saputo cogliere il legame che sussiste tra ricerca scientifica, valorizzazione del patrimonio e sviluppo del territorio in termini non solo culturali, ma anche economici, produttivi e occupazionali¹⁷.

Di pari passo con la mancata emanazione di norme regionali che dettassero e sostenessero linee di sviluppo dell'attività di valorizzazione, di incentivo dell'azione pubblica, non solo regionale, di coinvolgimento dei privati provenienti sia dal mondo del *no profit* sia da quello produttivo e imprenditoriale, si è avuta anche una scarsa azione amministrativa regionale di valorizzazione, che ha finito così per essere trascurata, ovvero realizzata dagli enti locali ma al di fuori di una visione unitaria e strategica dell'intero territorio regionale, o infine per ricadere sullo Stato il quale, a sua volta, come già si è detto dovrebbe occuparsi prioritariamente della tutela¹⁸.

L'ambito della valorizzazione, peraltro, resta quello in cui il privato può e deve essere maggiormente coinvolto, essendo in grado di fornire non soltanto

¹⁶ È evidente che da queste considerazioni potrebbe derivare in futuro una serie di riflessioni, ad esempio, sulla più opportuna collocazione funzionale e gerarchica degli istituti e luoghi della cultura statali rispetto ad un Ministero che si occupi essenzialmente di tutela, nonché sui modi più efficaci per arricchire e potenziare nella pratica operativa (e non solo nelle affermazioni di principio) la buona correlazione fra tutela e valorizzazione in ambiti sia puntuali che a scala territoriale, con forte orientamento alla generale tutela dei beni comuni.

¹⁷ In particolare, *ex multis*, Pastori 2004; Petrarola 2010; Cammelli 2016.

¹⁸ A margine – e riflettendo sull'attuale emergenza sanitaria – merita forse osservare che la parte preponderante delle risorse finanziarie amministrative dalle Regioni (escludendo quelle di derivazione UE) è da lungo tempo dedicata alla spesa afferente al Servizio Sanitario Nazionale (dunque risorse trasferite dallo Stato e non proprie), fatto che determina nelle politiche territoriali una condizione strutturalmente ancillare, marginale, per ogni altro tipo di funzione di competenza primaria regionale, ad esempio la valorizzazione del patrimonio culturale pubblico e privato. Questo stato di cose, fra l'altro, incide negativamente anche sull'eventualità di politiche regionali di defiscalizzazione a vantaggio di soggetti d'imposta che, potendo, volessero concorrere con propri apporti ad interventi di valorizzazione di pubblico interesse nell'ambito del territorio regionale.

un contributo finanziario, ma anche un apporto ideativo-creativo, quando non anche il *know how*, per realizzare iniziative di valorizzazione che siano in grado di apportare ricadute positive di sviluppo del territorio. Occorrerebbe dunque guardare al privato anziché come a mero finanziatore delle iniziative, come a un *partner* vero e proprio, con cui condividere l'intera iniziativa di valorizzazione, dall'ideazione, al finanziamento, alla realizzazione, fino alle positive ricadute che essa si auspica abbia, esattamente così come da sedici anni disposto dal Codice dei beni culturali e del paesaggio (articoli 6, 111, 112). Soprattutto, occorrerebbe superare la diffidenza nei confronti dell'imprenditoria che, per quanto possa essere – come fisiologico – incline a perseguire fini particolaristici, è tuttavia capace di individuare beni o contesti in grado non soltanto di promuovere forme nuove di conoscenza e di viaggio alternative all'*overtourism*, ma di portare allo sviluppo di altre attività produttive funzionali all'attrattività e alla competitività territoriale, oltre che alla crescita di “saperi di comunità”¹⁹.

Sotto tale profilo il Codice dei contratti pubblici vigente valorizza ampiamente il rapporto con i privati, in particolare il partenariato pubblico-privato (articolo 180 e ss.) e lo stesso Codice dei beni culturali promuove come metodo abituale quello degli accordi sia in materia di fruizione (articolo 102), sia di valorizzazione (articolo 112 e ss.)²⁰.

Il settore dei beni culturali, peraltro, è previsto come campo di applicazione anche di

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 (articolo 151).

Potrebbe essere particolarmente utile, dunque, precisare i termini del rapporto con i privati e le procedure necessarie alla loro individuazione, superando anche alcuni dubbi sorti a seguito dell'emanazione della Circolare n. 45/2019 della Direzione generale musei, contenente *Note esplicative e modelli operativi* relativi alla loro applicazione.

Sotto questi profili, dunque, non si rende necessaria un'azione di semplificazione o delegificazione, quanto piuttosto una forte volontà di attuazione del dettato normativo che, al massimo, potrebbe essere incentivata con la previsione di schemi o modelli di contratto che fornissero ai diversi soggetti degli esempi da utilizzare, pur riadattandoli alle diverse situazioni ed esigenze.

¹⁹ *Ex multis*, Fidone 2012; Petrarola 2014b.

²⁰ Sul partenariato sia consentito rinviare a Sessa 2016; v. anche *ex multis*, Bruno 2017; Petrarola 2018; Boniotti 2019.

5. *L'individuazione dei criteri di esercizio della discrezionalità amministrativa*

Quanto all'aspetto procedimentale, è molto frequente il suggerimento di adottare misure finalizzate a rendere più celeri e certe le procedure.

A tal proposito si è parlato della necessità di abbreviare i termini di alcuni procedimenti o di introdurre alcuni istituti di semplificazione o accelerazione, quali ad esempio il silenzio assenso²¹. E tuttavia, in disparte il dibattito relativo alla possibilità di applicare tali istituti ai beni culturali – da valutare attentamente in considerazione della delicatezza degli interessi pubblici protetti dal Codice dei beni culturali e del paesaggio – quel che preme maggiormente in questa sede è indicare la necessità non tanto di tale tipo di intervento, quanto quella – non certo secondaria – di applicare in modo più corretto il complesso di norme speciali che negli anni si è consolidato con riguardo ai beni culturali.

Occorre in particolare, a parere di chi scrive, sottrarre l'ambito dei beni culturali a quell'aura di “misteriosa impenetrabilità” che sembra talvolta avvolgere l'azione amministrativa che li concerne e che si forma intorno a un uso della discrezionalità i cui criteri restano troppo spesso non chiari, opinabili, soggettivi, variabili a seconda del soggetto che concretamente gestisce il singolo procedimento.

In tal senso sembra imprescindibile, ad esempio, chiarire i presupposti di emanazione dei provvedimenti e i criteri per la valutazione dei diversi elementi, eliminando quei margini di discrezionalità che la rendono eccessiva, ossia estranea agli obiettivi di una tutela fondata sull'adeguata e documentata conoscenza dei beni tutelati e su criteri che rispondano a principi fondamentali, *in primis* quelli di proporzionalità e imparzialità, rischiando di tradursi addirittura in arbitrio, specie in corrispondenza dei termini generici e dei concetti giuridici indeterminati che inevitabilmente caratterizzano la norma e che, rendendo, ad oggi, le valutazioni amministrative potenzialmente imprevedibili o scarsamente comprensibili, determinano diffidenza e sfiducia nei cittadini, disincentivando gli atteggiamenti collaborativi nei confronti dell'amministrazione e, in ultima

²¹ Timo 2019, ad esempio, effettua una disamina dei tratti fondamentali della semplificazione procedimentale come consolidatasi dopo l'entrata in vigore della c.d. “legge Madia” e dei suoi decreti delegati, analizzando in particolare le problematiche sottese all'istituto del silenzio-assenso fra pubbliche amministrazioni in relazione alla sua applicabilità ai procedimenti aventi ad oggetto interessi pubblici c.d. “sensibili” e, tra questi, a quello diretto alla tutela del patrimonio culturale e del paesaggio; Carpentieri 2016 osserva che le più recenti novelle si pongono a discapito della tutela dell'interesse sensibile e critica l'introduzione dell'“assenza-assenso” nella conferenza di servizi ad opera dei decreti legge 31 maggio 2010, n. 78 e 13 maggio 2011, n. 70 estesa a tutta la materia del patrimonio culturale, fino all'odierno silenzio-assenso tra pubbliche amministrazioni, alla dequotazione della tutela a interesse relativo non ostativo e alla rappresentanza unica di governo nella conferenza di servizi ad opera della riforma Madia scaturita dalla legge 7 agosto 2015, n. 124 e conseguenti decreti attuativi. Sempre sul tema Scalia 2016; Sciullo 2015 prende in esame l'incidenza delle misure su silenzio-assenso, conferenza di servizi, autotutela e organizzazione del ministero.

analisi, indebolendo gravemente l'autorevolezza e l'efficacia dell'azione pubblica di tutela.

Le modalità specifiche di valutazione degli elementi di fatto (ad esempio l'interesse storico-artistico, il pregio o la singolarità, o l'incidenza di un determinato tipo di intervento sulla preservazione dell'autenticità) non possono essere naturalmente prefissate per legge e rimangono prerogativa di una struttura ministeriale ad altissima competenza; esse dovrebbero tuttavia essere indirizzate da protocolli metodologici minimi noti a tutti i cittadini, ossia da linee guida o atti di indirizzo a contenuto prettamente tecnico, che potrebbero essere dunque di guida simultaneamente per gli uffici come per gli interessati ad una azione determinata afferente il patrimonio culturale, così da rendere a priori tendenzialmente più omogenea, comprensibile e autorevole l'azione amministrativa e tecnica di tutela²².

In tal modo, senza necessità di introdurre istituti normativi discutibili, si potrebbe senz'altro apportare una significativa innovazione alla gestione procedimentale in materia di beni culturali. Ne risulterebbero così meglio garantiti numerosi principi di diritto amministrativo, a cominciare da quelli di imparzialità, trasparenza, parità di trattamento, e si semplificherebbero le relazioni tra cittadini e autorità, in quanto l'azione amministrativa risulterebbe maggiormente prevedibile e chiara nel suo dipanarsi, pur senza privare l'amministrazione della sua discrezionalità.

In tal modo si verrebbe peraltro incontro all'invito del Consiglio superiore, sopra ricordato, di non diminuire il grado di tutela in nome della semplificazione, ad esempio introducendo norme o regolamenti che si traducano in sanatorie o condoni di fatto che legittimino a valle violazioni di vincoli o determinando automatismi autorizzativi (come quello, appunto, del silenzio assenso) o meccanismi procedimentali che riducano il peso e l'efficacia delle valutazioni delle soprintendenze (*Osservazioni*, cit., prima parte, par. 1).

6. Una nuova politica degli interventi: l'importanza di un approccio preventivo

Di pari passo con questo aspetto, se ne deve sottolineare un secondo che è, in certa misura, collegato al primo sotto il profilo dell'importanza da dare alla prevenzione, non solo da parte della struttura amministrativa ministeriale, ma

²² Quanto proposto altro non è, a ben vedere, se non quanto già previsto dalla normativa primaria e secondaria di settore; si pensi ad es.: all'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* del 2001; agli articoli 4 e 29, comma 5, del Codice dei beni culturali e del Paesaggio; all'articolo 3 del D.M. n. 154/2017, che regola l'applicazione del capo III del Codice dei contratti pubblici in materia di beni culturali, delle quali ultime norme si dirà in dettaglio più oltre. Sul tema si vedano Petrarola, Della Torre 2008.

anche da parte di enti pubblici e soggetti privati che siano proprietari, possessori o detentori di beni culturali.

Un diffuso approccio troppo a lungo invalso con riguardo agli interventi sui beni culturali, infatti, ha sottovalutato l'azione preventiva di monitoraggio, conservazione preventiva e programmata, rispetto a quella di restauro "a danno avvenuto". Tale atteggiamento, oltre a nascere da un errore metodologico, basato sull'idea che la conservazione sia innanzitutto "restauro", risponde a logiche economiche di corto respiro, che puntano al risparmio nel breve periodo (peraltro di spese, quali quelle di controllo, prevenzione e manutenzione, di per sé mediamente contenute) senza rendersi conto della difficoltà, dell'invasività e della ben maggiore onerosità di un intervento di restauro che si renda necessario proprio in conseguenza di perdite irrecuperabili di componenti di beni tutelati e in forza di una mancata azione preventiva²³.

L'importanza del tema è stata inequivocabilmente evidenziata dai fenomeni sismici degli ultimi anni, che hanno dimostrato quanto un'azione predittiva sarebbe stata in grado quantomeno di limitare sensibilmente gli effetti distruttivi del terremoto²⁴.

Sul punto non si rende necessaria un'azione di semplificazione, quanto caso mai di integrazione del quadro normativo relativo: la disciplina primaria su questo punto è infatti matura, avendo ormai l'articolo 29 del Codice statuito che «la conservazione del patrimonio culturale è assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro» (comma 1).

Inoltre, anche il Decreto del Ministro dei Beni dei beni e delle attività culturali e del turismo 22 agosto 2017, n. 154, contenente il *Regolamento sugli appalti pubblici di lavori riguardanti i beni culturali tutelati ai sensi del d.lgs. n. 42 del 2004, di cui al decreto legislativo n. 50 del 2016*, contiene all'articolo 3, un richiamo alla necessità che, ai sensi degli articoli 1 e 29 del Codice, gli interventi sui beni culturali siano inseriti nei documenti di programmazione dei

²³ Il criterio, nella sua formulazione di origine, risale a Giovanni Urbani, alla metà degli anni Settanta; cfr.: Urbani 2000, *passim*; negli ultimi decenni, *ex multis*: Petrarola, Cannada Bartoli 2002 (riguardo ad esperienze antecedenti al Codice dei beni culturali e del paesaggio); Della Torre 2003, 2010 e 2014; Della Torre *et al.* 2016; Petrarola 2017.

²⁴ Cfr. Petrarola 2014a. Sul punto è di aiuto la lettura del *Rapporto sulla Promozione della sicurezza dai rischi naturali del patrimonio abitativo* predisposto dalla Presidenza del Consiglio – Struttura di Missione Casa Italia, che espressamente richiama la «necessità di associare alla tutela del patrimonio artistico una generalizzata e costante azione di conservazione programmata, della quale il contrasto al rischio sismico e idrogeologico, con la riduzione della vulnerabilità, è uno degli elementi necessari. Questo rende ancora più necessaria l'adozione da parte del Mibact dei criteri e norme tecniche previsti dall'art. 29.5 del Codice, sulla scorta delle opzioni di metodo e delle modalità di intervento a suo tempo avanzate senza esito da Giovanni Urbani nel "Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria" (1976) e nel "La protezione del patrimonio monumentale dal rischio sismico" (1983) nonché delle indicazioni offerte dalla impostazione, e anche in questo caso dalle difficoltà incontrate, dal piano di conservazione programmata elaborato dalla Regione Lombardia in base all'accordo di programma del 1999».

lavori pubblici di cui all'articolo 21, comma 3, del Codice dei contratti pubblici e siano eseguiti secondo i tempi, le priorità e le altre indicazioni derivanti dal criterio della conservazione programmata²⁵.

E tuttavia corre l'obbligo di ricordare che è in fase di emanazione un regolamento unico recante disposizioni di esecuzione, attuazione e integrazione del Codice dei contratti pubblici che sostituirà le linee guida e i decreti adottati in attuazione delle previgenti disposizioni, così che allo stato attuale non si conosce la sorte delle disposizioni del decreto ministeriale n. 154/2017²⁶. L'emanazione del Regolamento in oggetto, tuttavia, potrebbe essere anche occasione per ribadire e, anzi, rafforzare, la logica preventiva.

Al contrario, non si può non segnalare il fatto che, ad oggi, rimanga ancora inattuato il comma 5 dell'articolo 29, che imponeva al Ministero di definire, anche con il concorso delle regioni e con la collaborazione delle università e degli istituti di ricerca competenti, *“linee di indirizzo, norme tecniche, criteri e modelli di intervento in materia di conservazione dei beni culturali”*²⁷.

L'emanazione di una disciplina tecnica costituirebbe infatti un valido supporto sia ai proprietari che si accingono ad intervenire sui propri beni, sia alla stessa autorità amministrativa preposta alla tutela, in quanto la discrezionalità che le è propria troverebbe una guida e sarebbe assistita da una garanzia di uniformità nell'individuare le modalità operative da indicare ai proprietari dei beni. In tal modo si potrebbe più facilmente incentivare una prassi di prevenzione, differenziata per tipologia di beni, che semplifichi anche le modalità di relazione tra soggetto che attui l'intervento ed autorità amministrativa.

Ci si potrebbe spingere ad ipotizzare, infatti, che trattandosi di interventi non invasivi, in presenza di linee di indirizzo e norme tecniche sufficientemente chiare e precise, definito un dettagliato piano di conservazione preventiva e programmata (specialmente nel caso di complessi monumentali o altri istituti e luoghi della cultura di rilevante dimensione e dotati di un adeguato staff di gestione), alla tutela possa bastare la mera comunicazione dell'avvio di un'attività preventiva, senza attendere l'emanazione di un provvedimento autorizzatorio, così abbreviando i tempi per la realizzazione degli interventi,

²⁵ Tanto che la norma afferma che «a tal fine le stazioni appaltanti, sulla base della ricognizione e dello studio dei beni affidati alla loro custodia, redigono un documento sullo stato di conservazione del singolo bene, tenendo conto della pericolosità territoriale e della vulnerabilità, delle risultanze, evidenziate nel piano di manutenzione e nel consuntivo scientifico, delle attività di prevenzione e degli eventuali interventi pregressi di manutenzione e restauro. Per i beni archeologici tale documento illustra anche i risultati delle indagini diagnostiche».

²⁶ Sia consentito in proposito rimandare a 2019.

²⁷ Con D.M. del 10 marzo 2017 è stato costituito un gruppo di lavoro per la formulazione delle linee guida per la conservazione programmata ex articolo 29 Codice con il compito di presentare una proposta al Ministro entro il 30 giugno 2017. L'avvicendamento di governo ha comportato la decadenza della nomina del gruppo di lavoro, che non risulta essere stato più ricostituito.

lasciando ovviamente impregiudicato il potere di controllo e vigilanza del Ministero²⁸.

Del resto, è stato correttamente osservato che la maggior parte degli interventi su tali beni serve a conservarli, a mantenerli in buono stato, così da utilizzarli e fruirne pubblicamente in modo conforme alla loro natura e destinazione funzionale (anche per migliorarli, si pensi al consolidamento antisismico, all'efficientamento energetico o alla climatizzazione, se coerenti con le caratteristiche tipologiche e costruttive del bene). Ebbene,

tutti questi interventi (che tendenzialmente si collocano, sul versante edilizio, nelle tipologie della manutenzione straordinaria, del risanamento conservativo e della ristrutturazione "leggera"), ben possono essere gestiti con un controllo ex post di tipo (eventualmente) repressivo, trattandosi quasi sempre di interventi che non mettono a repentaglio la consistenza essenziale e l'identità del bene, e sono di regola reversibili e facilmente rimuovibili.

Si condivide pertanto anche la conclusione che tali interventi,

nei casi di minima entità, se rispettosi delle caratteristiche architettoniche e costruttive del bene, potrebbero finanche essere in parte liberalizzati, con un ampliamento dell'ambito applicativo dell'art. 149 del Codice dei beni culturali e del paesaggio. Questa impostazione conseguirebbe a un tempo un duplice effetto benefico: da un lato, un effetto deflattivo dei carichi degli uffici (che potrebbero in tal modo concentrare le loro risorse scarse sul controllo preventivo degli interventi più impattanti); dall'altro lato, un effetto di semplificazione e di forte alleggerimento del peso burocratico sui cittadini e le imprese. Il tutto senza determinare una significativa diminuzione del livello della tutela²⁹

che anzi, proprio in virtù di una normazione tecnica di indirizzo, verrebbe ampiamente rafforzata.

²⁸ Cfr. Montella, Dragoni 2010 e ivi, in particolare, l'allegato 2 (pp. 192-196).

²⁹ Così Carpentieri 2016. Le riflessioni dell'autore sono rivolte prevalentemente ai beni paesaggistici ma talune possono estendersi anche ai beni culturali: l'autore afferma infatti che l'ispirazione di fondo di questa impostazione si compendia nell'idea che è libero tutto ciò che attiene alla fisiologia ordinaria della dinamica vitale dell'organismo (edilizio o naturale) che costituisce l'oggetto della tutela paesaggistica (di qui il riferimento all'articolo 149 del Codice), poiché rientrano nell'area naturale della libertà e della proprietà quegli utilizzi e quegli interventi (con finalità prevalentemente conservative o di gestione e di adeguamento) che, da un lato, consentono all'organismo paesaggistico di "vivere" (di conservarsi e di adattarsi), dall'altro lato rientrano nel dominio utile del proprietario privato e sono insuscettibili di ledere il dominio eminentemente pubblico inerente al bene tutelato e oggetto di interesse generale. Con riguardo ai beni paesaggistici, l'autore suggerisce di introdurre tali previsioni senza attendere la definizione di linee guida e regole tecniche idonee ad "asciugare" i margini di discrezionalità eccessivi di cui si diceva pocanzi, dal momento che esse sono già previste e in parte già introdotte quali contenuti essenziali dei piani paesaggistici (articoli 135 e 143 del codice di settore) e della "vestizione" dei vincoli (articoli 138, comma 1, e 141 stesso codice).

7. Conclusioni

Si tratta ora di dare risposta al quesito iniziale relativo al ruolo della c.d. “semplificazione” per risolvere i problemi che affliggono il mondo dei beni culturali.

Le sintetiche considerazioni esposte nelle pagine precedenti consentono di ridimensionare il ruolo che si vorrebbe dare alla semplificazione. Premesso infatti che un’azione di semplificazione è senz’altro da salutare con favore in qualsiasi ambito, è altresì vero che allo stato attuale il settore dei beni culturali non è tra quelli che ne avvertono maggiore necessità.

Tale affermazione non implica la negazione del fatto che diversi aspetti dell’azione amministrativa concernente i beni culturali meriterebbero di essere ripensati o riformulati.

Alcuni di essi discendono da passaggi infelici del vigente Codice dei beni culturali e del paesaggio, che creano equivoci o lasciano insoluti i dubbi. In questa sede non si è creduto di analizzare nel dettaglio le singole disposizioni che richiederebbero una riformulazione, dal momento che quest’ultima, più che un’azione di semplificazione, costituirebbe un miglioramento della regolazione attuale mediante correzione o integrazione del dato positivo.

In questa sede si è preferito invece indicare alcune problematiche di più ampio respiro, rispetto alle quali si è tentato di indicare le linee direttrici lungo cui si potrebbe intervenire in futuro.

Si tratta, da una parte, di ricollocare i diversi attori dell’ordinamento giuridico al posto che compete loro: lo Stato a presidio della tutela, le Regioni a regia della valorizzazione del patrimonio e del coordinamento delle realtà, pubbliche e private, del territorio.

D’altra parte, sono state individuate alcune modalità applicative scorrette del dato normativo. In particolare, ne sono state prese in considerazione due: quella di un uso della discrezionalità troppo spesso disancorato da riferimenti conoscibili e oggettivi e quella di un concetto errato di conservazione che non valorizza adeguatamente l’aspetto preventivo.

Con riguardo a tutti questi aspetti le misure che risultano maggiormente utili non sono quelle di riduzione dello *stock* normativo ma, da una parte, una più corretta interpretazione delle norme già vigenti alla luce dei principi fondamentali dell’ordinamento, dall’altra l’emanazione di atti di natura tecnica, da rivalutare periodicamente in modo da adottare anche misure correttive, ove necessarie.

Non è dunque alla delegificazione che occorre guardare per risolvere i problemi attuali; e anche con riguardo alla semplificazione, pur non potendo escludersi che possano essere adottate talune misure in tal senso, esse non costituiscono certo né l’unico, né il principale strumento utilizzabile.

Se è vero, dunque, che in talune situazioni può rivelarsi utile la semplificazione, è altrettanto vero che si devono valutare anche le più adeguate alternative alla

semplificazione, senza sottovalutare l'incidenza che possono avere sul piano sostanziale misure meno appariscenti dal punto di vista formale, quali la normazione tecnica e l'indicazione di buone prassi.

Referimenti bibliografici / References

- Ainis M. (1997), *La legge oscura. Come e perché non funziona*, Bari: Editori Laterza.
- Barbati C. (1997), *Delegificazione, semplificazione amministrativa e ruolo del legislatore regionale*, «Le Regioni», n. 6, pp. 1081-1118.
- Barbati C., Cammelli M., Sciullo G., a cura di (2011), *Diritto e gestione dei beni culturali*, Bologna: Il Mulino.
- Basilica F., Barazzoni F. (2009), *Diritto amministrativo e politiche di semplificazione*, Bologna: Maggioli Editore.
- Bisoffi A. (2019), *Semplificazione del procedimento amministrativo e tutela degli interessi sensibili*, «Federalismi.it», n. 1, <<https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm?Artid=37870>>, 15.09.2020.
- Bobbio L. (2005), *Governance multilivello e democrazia*, «La Rivista delle politiche sociali», n. 2, pp. 51-62.
- Boniotti C. (2019), *Partenariato Pubblico-Privato (P3) e Partenariato Pubblico-Privato-Partecipato (P4) per i beni culturali*, in *La cultura come risorsa dello sviluppo locale. Una nuova alleanza pubblico-privato*, Atti della XIV edizione di Ravello Lab (Ravello, 24-26 ottobre 2019), Ravello: Territori della Cultura, pp. 34-39.
- Boscia C. (2019), *Alla ricerca di una «buona amministrazione»: liberalizzazione, semplificazione e riforma Madia*, in *Diritto e processo amministrativo. Giornate di studio in onore di Enrico Follieri*, a cura di V. Fanti, «Diritto e processo amministrativo», Quaderni, n. 30, II, pp. 696-712.
- Bruno S.A. (2017), *P.p.p. e beni culturali: ragioni di un cambio di rotta legislativo e conseguenze sull'impianto ordinamentale*, in «[ildirittoamministrativo.it](http://www.ildirittoamministrativo.it/archivio/allegati/PPP%20e%20Beni%20culturali%20a%20cura%20di%20A.%20SALVATORE%20BRUNO.pdf)», <<http://www.ildirittoamministrativo.it/archivio/allegati/PPP%20e%20Beni%20culturali%20a%20cura%20di%20A.%20SALVATORE%20BRUNO.pdf>>, 15.09.2020.
- Cammelli M. (2016), *I tre tempi del ministero dei beni culturali*, in «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2016/3/cammelli.htm>>, 15.09.2020.
- Carnelutti F. (1956), *Certezza, autonomia, libertà, diritto*, «Il diritto dell'economia», pp. 1185-1195.
- Carnevale P. (2007), *Qualità della legge e politiche di semplificazione normativa fra istanze del mondo economico e risposte del legislatore*, «Federalismi.it», <<https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm?artid=7007>>, 15.09.2020.

- Carpentieri P. (2016), *Patrimonio culturale e discrezionalità degli organi di tutela. Semplificazione e tutela*, «Aedon.it», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2016/3/carpentieri.htm>>, 15.09.2020.
- Cassese S. (1992), *Introduzione allo studio della normazione*, «Rivista trimestrale di diritto pubblico», n. 2, pp. 307-330.
- Cassese S. (1998), *La semplificazione amministrativa e l'orologio di Taylor*, «Rivista trimestrale di diritto pubblico», n. 3, pp. 699-703.
- Cassese S., Galli G. (1998), *L'Italia da semplificare*, Bologna: Il Mulino.
- Cerulli Irelli V., Luciani F. (2000), *La semplificazione dell'azione amministrativa*, «Diritto amministrativo», pp. 413- 627.
- Covatta L. (2012), *I beni culturali tra tutela, mercato e territorio*, Firenze: Passigli Editori.
- De Giorgi Cezzi G. (2012), *Art. 3 – Tutela del patrimonio culturale*, in *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di M.A. Sandulli, Milano: Giuffrè, pp. 36-41.
- Della Torre S., a cura di (2003), *La Conservazione Programmata del Patrimonio Storico Architettonico. Linee guida per il piano di conservazione e consuntivo scientifico*, Milano: Regione Lombardia/IReR/Guerini Associati.
- Della Torre S. (2010), *Preventiva, integrata, programmata: le logiche coevolutive della conservazione*, in *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti*, Atti del XXVI convegno Scienza e Beni Culturali (Bressanone, 13-16 luglio 2010), Venezia: Arcadia Ricerche, pp. 67-76.
- Della Torre S., a cura di (2014), *La strategia della Conservazione programmata. Dalla progettazione delle attività alla valutazione degli impatti*, Atti della PPC Conference, Milano: Nardini Editore.
- Della Torre S., Montella M., Petraroia P. (2016), *Conservazione preventiva e programmata*, in *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, a cura di M. Montella, Vicenza: Wolters Kluwer – Cedam, pp. 101-106.
- Di Lascio F. (2012), *Le semplificazioni amministrative e le misure di riduzione degli oneri*, «Giornale di diritto amministrativo», n. 3, pp. 242-247.
- Ferrara A. (2004), *Codice dei beni culturali (d.lgs. 42/2004): proposte per semplificazione di procedure*, «Quotidianolegale.it», <<https://www.quotidianolegale.it/codice-dei-beni-culturali-d-lgs-42-2004-proposte-per-semplificazione-di-procedure/>>, 15.09.2020.
- Ferrara R. (1999), *Le complicazioni della semplificazione amministrativa: verso un'amministrazione senza qualità?*, «Il diritto processuale amministrativo», 17, n. 2, pp. 323-380.
- Ferrari E., *Contro la banalità della semplificazione normativa*, in Sandulli 2005.
- Fidone G. (2012), *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*, «Aedon», nn. 1-2, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2012/1_2/fidone.htm>, 15.09.2020.

- Franzolin E. (2017), *Il potere della semplificazione. Innovare e ridurre i costi della complessità con il metodo Innovative Simplification*, Milano: Guerini Next.
- Irti N. (2004), *Nichilismo giuridico*, Roma-Bari: Laterza.
- Iuvone C. (2010), *Il livello regionale e il raccordo multilivello*, «Astrid», 15, <http://www.astrid-online.it/static/upload/protected/06_A/06_AstridRassegna_QR_Iuvone_regioni_0709.pdf>, 15.09.2020.
- Iuvone C. (2011), *La misurazione e la riduzione degli oneri amministrativi nel contesto delle politiche di semplificazione*, in *La Qualità della Legislazione Regionale*, numero monografico di «Le istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici», pp. 15-27.
- Martelli M., De Benedetto M., Rangone N. (2011), *La qualità delle regole*, Bologna: Il Mulino.
- Mattarella B.G. (2011), *La trappola delle leggi. Molte, oscure, complicate*, Bologna: Il Mulino.
- Melis G. (1996), *Storia dell'amministrazione italiana (1861-1993)*, Bologna: Il Mulino.
- Merusi F. (2008), *La semplificazione: problema legislativo o amministrativo*, «Nuove autonomie», nn. 3-4, pp. 335-341.
- Montella M. (2016), *Tutela*, in *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, a cura di M. Montella, Vicenza: Wolters Kluwer – Cedam, pp. 95-98.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *L'intento della commissione*, in *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità della valorizzazione*, Bologna: Clueb, pp. 173-201.
- Natalini A. (2003), *I limiti della semplificazione*, «Le istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici», n. 1, pp. 69-89.
- Natalini A. (2006), *Il tempo delle riforme amministrative*, Bologna: Il Mulino.
- Natalini A., Tiberi G. (2010), *La tela di Penelope*, Bologna: Il Mulino.
- Pastori G. (2004), *Tutela e valorizzazione dei beni culturali in Italia: situazione in atto e tendenze*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2004/3/pastori.htm>>, 15.09.2020.
- Petraroia P. (2010), *Tutela e valorizzazione*, in Montella, Dragoni 2010.
- Petraroia P. (2014a), *Carta del rischio: linee guida e normativa recente. Una lettura critica*, «Economia della Cultura», XXIV, nn. 3-4, pp. 303-320.
- Petraroia P. (2014b), *La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela*, in G. Negri Clementi, S. Stabile, *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico*, Milano: Skira, vol. 3, pp. 41-49.
- Petraroia P. (2016), *Intervento nella prima sessione. La convenzione di Faro e la tradizione culturale italiana*, in *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia*, Atti del Convegno (Macerata, 5-6 novembre 2015), «Il capitale

- culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, 5, pp. 17-28.
- Petraroia P. (2017), *Governare con il territorio la prevenzione dai rischi per il patrimonio culturale: insidie, opportunità, responsabili*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 16, pp. 506-511.
- Petraroia P. (2018), *Partenariato tra pubblico e privato nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali*, in *Individuazione e tutela dei beni culturali – problemi di etica, diritto ed economia*, a cura di A. Bellini, P. Petraroia, A. Robbiati Bianchi, Milano: Istituto lombardo accademia di scienze e lettere, pp. 23-39, <<http://www.ilasl.org/index.php/incontri/article/view/332>>, 15.09.2020.
- Petraroia P., Cannada Bartoli N. (2002), *La conservazione programmata del patrimonio monumentale. Esperienze e proposte nella Regione Lombardia*, in *Quarry – Laboratory – Monument*, Atti del Congresso Internazionale (Pavia, 26-30 settembre 2000), Pavia: La Goliardica pavese, vol. I, pp. 59-64.
- Petraroia P., Della Torre S. (2008), *Norme e pratiche senza sistema*, «Economia della cultura», anno XVIII, n. 2, pp. 161-172.
- Rangone N. (2010), *La semplificazione delle regole e delle procedure amministrative*, <https://www.treccani.it/magazine/diritto/approfondimenti/diritto_amministrativo/3_Rangoni_semplificazione_regole.html>, 25.09.2020.
- Rangone N. (2014), *Semplificazione amministrativa*, in *Enciclopedia di Diritto*, <[https://www.treccani.it/enciclopedia/semplificazione-amministrativa_\(Diritto-on-line\)/>](https://www.treccani.it/enciclopedia/semplificazione-amministrativa_(Diritto-on-line)/>), 25.09.2020.
- Salvia F. (2008), *La semplificazione amministrativa: tra scorciatoie procedurali e semplicismi mediatici*, «Nuove autonomie», 17, nn. 3-4, pp. 447-455.
- Sandulli M.A., a cura di (2005), *Codificazione, semplificazione e qualità delle regole*, Atti del Convegno (Roma, 17-18 marzo 2005), Milano: Giuffrè.
- Scalia F. (2016), *Il silenzio-assenso nelle c.d. materie sensibili alla luce della riforma Madia*, «Urbanistica e appalti», n. 1, pp. 1-20.
- Sciullo G., a cura di (2008), *La semplificazione nelle leggi e nell'amministrazione: una nuova stagione*, Bologna: Bononia University Press.
- Sciullo G. (2015), *Legge Madia e amministrazione del patrimonio culturale: una prima lettura*, «Aedon», n. 3, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2015/3/sciullo.htm>>, 15.09.2020.
- Sciullo G. (2017), *Tutela*, in C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Sciullo, *Diritto del patrimonio culturale*, Bologna: Il Mulino, capo III, pp. 143-190.
- Sessa V.M. (2016), *Il partenariato pubblico-privato*, in *Il nuovo diritto dei contratti pubblici. Commento organico al D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50*,

- a cura di F. Caringella, P. Mantini, M. Giustiniani, Roma: Dike Giuridica Editrice, pp. 457-491.
- Sessa V.M. (2019), *Il ritorno al Regolamento unico del Codice dei contratti pubblici: uniformità del sistema o perdita della specialità della materia? Il caso emblematico dei beni culturali*, «Giustamm.it», n. 18, pp. 1-6.
- Timo M. (2019), *La semplificazione procedimentale nell'ottica della tutela del patrimonio culturale*, «Federalismi.it», n. 21, <<https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2019/11/La-semplificazione-procedimentale-nell%E2%80%99ottica-della-tutela-del-patrimonio-culturale.pdf>>, 15.09.2020.
- Torchia L. (1998), *Le tendenze recenti della semplificazione amministrativa*, «Diritto amministrativo», pp. 385-406.
- Travi A. (1998), *La liberalizzazione*, «Rivista trimestrale di diritto pubblico», pp. 645-654.
- Travi A. (2016), *La semplificazione amministrativa come strumento per far fronte alla crisi economica*, «Giustamm.it», n. 5, pp. 1-6.
- Urbani G. (2000), *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Milano: Skira.
- Vesperini G. (1998), *La semplificazione dei procedimenti amministrativi*, «Rivista trimestrale di diritto pubblico», pp. 655-677.
- Vesperini G. (2006), *Semplificazione amministrativa*, in S. Cassese, *Dizionario di diritto pubblico*, Milano: Giuffrè, vol. VI, p. 5479-5489.
- Vesperini G. (2012), *Conclusioni*, in *L'attuazione nelle regioni e negli enti locali della legge n. 69/2009*, «Formez PA», pp. 127-132.
- Zaccaria R. (2011), a cura di, *Fuga dalla legge? Seminari sulla qualità della legislazione*, Brescia: Grafo Edizioni.

Capitale culturale, resilienza territoriale e pandemia: un approccio sussidiario alla gestione delle sfide

Salvatore Aurelio Bruno*, Pietro Petraroia**

Abstract

La crisi pandemica ha portato molti osservatori a ipotesi paradigmatiche di cambiamento in campo culturale. Il saggio cerca di ricercare la fattibilità giuridica e normativa, *de iure condito*, di tali scenari futuri. In primo luogo, rileva che tale cambiamento consentirebbe l'applicazione dei principi europei e costituzionali di sussidiarietà orizzontale e verticale, nonché il rilancio delle politiche territoriali e integrate, in particolare quelle di natura culturale. Infine, vengono posti al vaglio possibili strumenti di governance partecipativa delle politiche di gestione culturale del territorio, quali fondamenti di comunità. Certamente bisognerà approfondire meglio le premesse, le analisi e le tesi dell'argomento qui esaminato. Gli eventi futuri possono indicare se le attuali premesse sistemiche e macroeconomiche incerte legate alla situazione di emergenza fossero corrette. Date queste premesse, si è cercato di fornire soluzioni attuabili nel quadro delle coordinate offerte dall'attuale ordinamento per rispondere con tempestività ed efficacia "alle sfide del cambiamento".

* Salvatore Bruno Aurelio, Nucleo Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici MiBACT, email: prof.avv.bruno@gmail.com.

** Pietro Petraroia, Professore aggregato, Università Cattolica del Sacro Cuore, email: direttore.icc@unimc.it.

Sia consentito ringraziare l'amico prof. Pierpaolo Forte, ordinario di diritto amministrativo presso l'Università degli Studi del Sannio, per i preziosi suggerimenti offerti durante la stesura del presente articolo.

The pandemic crisis led many observers to paradigmatic hypotheses of change in the cultural field. The essay tries to research the legal and regulatory feasibility, *de iure condito*, of such future scenarios. Firstly, it notes that such change would allow the application of European and constitutional principles of horizontal and vertical subsidiarity as well as the revitalization of territorial and integrated policies, in particular, those of cultural nature. Finally, possible participatory governance instruments of territorial cultural management policies, as community foundations, are placed under scrutiny. Certainly, the premises, analyzes and theses of the topic here examined will need to be better explored. Future events may indicate whether the current uncertain systemic and macro-economic premises linked to the emergency situation have been correct. Given these premises, the attempt was to provide feasible solutions within the framework of the coordinates offered by the current legal system in order to respond promptly and effectively “to the challenges of change”.

1. Programmazione 2021-2027 delle politiche di coesione nel settore della cultura: sintesi

L'irrompere della pandemia è avvenuto in un momento cruciale della ridefinizione delle politiche dell'Unione Europea ed ha, a sua volta, dovuto attivare imprevedibili misure di sostegno agli Stati membri, la cui effettiva ricaduta in termini di “rilancio” e specificamente sui bilanci pubblici e per le funzioni di pubblico interesse in ambito culturale non può essere ancora valutata, sia perché le procedure gestionali che le riguardano sono in parte ancora in corso di definizione, sia in quanto attualmente (cioè al momento in cui scriviamo) le azioni di ristoro finanziario da tali misure disposte non appaiono leggibili in una strategia organica e in una prospettiva operativa di rilancio del settore, che tenga conto e che risolva i conflitti funzionali e organizzativi derivanti dal contesto sanitario, auspicabilmente passibile di stabilizzazione ma difficilmente compatibile con un ritorno a breve alla situazione antecedente la pandemia.

Appare dunque opportuna e urgente qualche prima proposta operativa, che tenti di inquadrare in una visione anche di ambito europeo la gestione delle risorse finanziarie gestite dalla pubblica amministrazione in un regime di debito a lunghissima scadenza, capace di condizionare quel futuro dei nostri figli, di cui peraltro ci manca una percezione attendibile.

Le proposte formulate dal *Comitato di esperti in materia economica e sociale* presieduto da Vittorio Colao, nominato dalla Presidenza del Consiglio, hanno sostanzialmente trascurato di approfondire i connotati propri delle risorse culturali e paesaggistiche italiane nel contesto dei capitali territoriali del Paese (nessuno dei componenti, peraltro, essendo esperto di questo ambito caratterizzante della realtà italiana), ritenendole probabilmente al più meri attrattori turistici; e con ciò rinnovando un approccio ereditato dalla “vecchia normalità” che sfociò, come ben sappiamo, nell'overtourism e connesse

dinamiche dissipative, quando non speculative. Tanto meno può dirsi che esse o le pur doverose misure di ristoro disposte dal Governo su proposta del Ministero per i Beni le Attività culturali e il Turismo abbiano contribuito a determinare un nuovo e più efficiente raccordo ordinario fra le attività di programmazione e bilancio a livello europeo e quelle a livello nazionale e territoriale.

Occorre dunque, soprattutto in vista delle prossime leggi di stabilità con prospettiva annuale e pluriennale, ridisegnare in bilancio non semplicemente l'entità della dotazione di questo o quel capitolo di previsione di spesa, quanto piuttosto le finalità e le modalità stesse della spesa (dalle declaratorie, alle procedure, alla misura di impatto, alla rendicontazione), affinché il debito che soggiace alle risorse sia effettivamente orientato alla creazione di nuovo valore economico e sociale in termini continuativi ed efficaci.

Uno tra i rischi per l'interesse pubblico che subito si sono profilati nell'azione di governo è stato quello di cercare l'efficacia della spesa saltando le procedure (leggi: semplificazione), anziché ridisegnandole a misura dell'attuale contesto sanitario; in altre parole, c'è tuttora il rischio di confondere il governare con lo sforzo di ripristinare con la maggiore possibile approssimazione la passata normalità, come se l'obiettivo di creare nuove modalità di produzione del valore nel mutato contesto sanitario potesse essere perseguito aumentando le risorse per potenziare modalità di programmazione, bilancio e gestione di vecchio tipo.

Peraltro, le vecchie modalità di gestione del processo di programmazione, spesa pubblica e rendicontazione non hanno mai favorito l'efficace ed efficiente utilizzo di risorse tornate al nostro Paese con le misure disposte dagli organismi del governo comunitario, tant'è che il settennio in via di conclusione vede l'impiego di tali risorse fermo al 38% delle potenziali disponibilità.

Nessuno può presumere di avere in tasca soluzioni facili per efficientare questo processo, ma certamente non è una qualche sbrigativa semplificazione (stile "ponte di Genova", per capirci) la soluzione adeguata nel medio-lungo periodo: è invece proprio il processo di produzione di valore che va ridisegnato e, di conseguenza, occorre ridisegnare anche il processo di programmazione e misura degli impatti.

Tutto questo va fatto mentre la programmazione economica europea per il nuovo settennio 2021-2027 ha già da tempo iniziato il proprio percorso, che, nelle linee generali, non sembra venga rimesso in discussione da qui a quando il nuovo ciclo di programmazione partirà, ossia il primo gennaio del prossimo anno¹.

Occorre pertanto capire puntualmente dove siamo, rispetto a questo percorso, e come le policy nazionali e locali possano facilitare il più duraturo ed efficiente profitto nel ridisegnare i processi di programmazione e gestione, che a livello europeo, sono stati avviati da oltre due anni, mentre in Italia non si avverte –

¹ Nel recente Recovery Plan la Commissione ha, infatti, annunciato che l'attuazione del quadro finanziario pluriennale 2021-2027 avrà inizio a gennaio 2021.

neppure in presenza della pandemia – un lavoro Sato-Regioni adeguatamente strutturato al riguardo, con particolare riferimento al rapporto fra patrimonio culturale e capitali territoriali.

Con proposta adottata dalla Commissione UE il 30 maggio 2018² è stato presentato il pacchetto legislativo per la nuova programmazione delle politiche di coesione. Ci interessa qui trattare brevemente di un regolamento *CPR* – *Common Provisions Regulation* (ovvero Disposizioni di interesse comune) e di uno specifico regolamento per il FESR.

Nella proposta di regolamento FESR³ la Commissione propone un obiettivo specifico OS 5 intitolato «un'Europa più vicina ai cittadini attraverso la promozione dello sviluppo sostenibile e integrato delle zone urbane, rurali e costiere e delle iniziative locali» che provvede a: 1) promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato, il patrimonio culturale e la sicurezza nelle aree urbane; 2) promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale, il patrimonio culturale e la sicurezza, anche per le aree rurali e costiere, tra l'altro mediante iniziative di sviluppo locale di tipo partecipativo (community-led local development, CLLD, gestiti dai GAL, Gruppi di Azione Locale).

Il Consiglio Economico e Sociale e il Comitato delle Regioni hanno rimesso le loro opinioni, rispettivamente, il 18 ottobre 2018 e il 5 dicembre 2018.

Il Parlamento Europeo, in prima lettura, si è espresso il 27 marzo 2019. Con emendamento 59 il Parlamento Europeo ha specificato che tali iniziative debbano essere: 1) investimenti territoriali integrati (in Italia le ITI Autorità Urbane); 2) sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD); 3) un altro strumento territoriale (per l'Italia probabilmente, la SNAI, Strategia Nazionale Aree Interne)⁴.

² Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo emigrazione, al Fondo per la Sicurezza interna e allo Strumento per la gestione delle frontiere e i visti – Strasburgo, 29.5.2018 COM (2018) 375 final 2018/0196 (COD): <<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/IT/COM-2018-375-F1-IT-MAIN-PART-1.PDF>>, 10.9.2020.

³ Commissione Europea, Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio, relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione Strasburgo, 29.5.2018 COM (2018) 372 final 2018/0197 (COD): <<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/IT/COM-2018-372-F1-IT-MAIN-PART-1.PDF>>, 10.09.2020.

⁴ In due considerando espressi dal Parlamento Europeo risulta che (considerando 28) lo sviluppo territoriale integrato deve ricevere almeno il 5% delle risorse FESR e che (considerando 29) l'obiettivo del Regolamento è rinforzare la coesione attraverso un approccio orientato ai cittadini e a supportare i CLLD e la cittadinanza attiva. Il 13 dicembre 2019 la Presidenza del Consiglio dell'Unione Europea ha inviato al CO.RE.PER (Comitato dei Rappresentanti Permanenti) un rapporto sul pacchetto legislativo della Politica di Coesione relativo al FESR. La Commissione Europea ha poi apportato, a gennaio 2020, modifiche alla sua prima proposta al fine di integrare le proposte presentate per il 2021-2027 con il Fondo per una transizione giusta (JTF). Al punto 19) si modifica, dunque, l'articolo 25 della proposta di regolamento CPR, sostituendo il

In sintesi, nella nuova programmazione 2021-2027⁵ sono, dunque, necessari strumenti partecipativi per la programmazione, gestione, attuazione e controllo di primo livello delle forme di sviluppo territoriale previste obbligatoriamente per l'attuazione dei programmi operativi attuativi della politica di coesione europea nel settore culturale⁶.

Questo scenario programmatico e finanziario costituisce per il nostro Paese sia una straordinaria opportunità che un serio problema. Infatti, cominciando dal livello statale, il Ministero per i Beni e le Attività culturali e per il Turismo (MiBACT), non dispone di una organizzazione e di un percorso programmatico e di articolazione delle voci di bilancio davvero coerenti con l'obiettivo, peraltro sancito dal Codice dei Beni culturali e del Paesaggio (di seguito: Codice BCP), di promuovere la valorizzazione del patrimonio culturale e la sua fruizione pubblica mediante accordi e intese, nonché sulla base di programmi condivisi e integrati a livello territoriale sub-regionale; dal canto loro, le Regioni, nonostante abbiano ruolo di legislatore primario in materia di valorizzazione, non hanno in generale messo in coerenza gli strumenti finanziari propri con quelli statali e con i Piani operativi regionali (di seguito: POR) finanziati dalle risorse europee, salvo casi particolari.

Il MiBACT e, marginalmente, le stesse Regioni rischiano, dunque, di essere escluse dalle ingenti risorse della prossima politica di coesione che, ricordiamo, comprendono anche le risorse nazionali del FSC, che per principio di addizionalità devono conformarsi a quelle europee⁷.

Dopo avere sintetizzato lo stato della negoziazione europea sul pacchetto legislativo per la programmazione delle politiche di coesione, negoziazione oggi integrata dalle trattative per il Recovery Plan (ora Next Generation EU⁸),

paragrafo 1 con il seguente: «1. Il FESR, il FSE+, il JTF e il FEAMP possono fornire sostegno allo sviluppo locale di tipo partecipativo». Infine, il 28 maggio 2020 la Commissione ha approvato una ulteriore proposta modificata di regolamento relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale, associata ad una medesima proposta anche per il regolamento CPR. Causa il blocco dovuto alla pandemia di Covid-19 e alle gravi ripercussioni sulle regioni nei settori della cultura e del turismo, la Commissione propone ora di creare un obiettivo specifico distinto nell'ambito dell'obiettivo strategico 4 per consentire di sfruttare appieno il potenziale della cultura e del turismo nella promozione dello sviluppo economico, dell'inclusione sociale e dell'innovazione sociale. Pertanto, all'articolo 2, paragrafo 1, lettera d) «un'Europa più sociale (OS4)» è aggiunto quale nuovo «punto v) un nuovo obiettivo specifico relativo alla cultura e al turismo». Tale ulteriore proposta di modifica incrementa, dunque, le risorse destinate alla cultura. Non cambia però nulla della succitata nuova impostazione territoriale per la gestione e spesa delle risorse.

⁵ Bruno, David 2019.

⁶ Gli Obiettivi Specifici sono definiti all'articolo 2 della Proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione 29.5.2018COM(2018) 372 final: <<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/IT/COM-2018-372-F1-IT-MAIN-PART-1.PDF>>, 10.09.2020.

⁷ Lo stato della negoziazione europea sul pacchetto legislativo per la programmazione delle politiche di coesione risulta poi integrato dalle trattative per il Recovery Plan (ora Next Generation EU).

⁸ Aggiungiamo che la nuova iniziativa REACT-EU Brussels, 28.5.2020 COM(2020) 451 final 2020/0101 (COD) <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/com_2020_451_act_v8.pdf>.

aggiungiamo in conclusione che è ragionevole supporre che le modifiche alle attuali proposte regolamentari interesseranno, verosimilmente (siamo ormai quasi alla fine del 2020!) solo gli aspetti finanziari, considerate le osservazioni del Consiglio Europeo del 13 dicembre 2019. Sta dunque ai singoli Stati, dopo un paio di anni dall'avvio del processo di nuova programmazione europea, trovare soluzioni per poter associare le proprie politiche a quelle dell'Unione, tenendo nel debito conto l'impatto del nuovo scenario sanitario sui processi produttivi e di fruizione di servizi e prodotti.

2. *Sussidiarietà orizzontale e verticale, integrazione e sistemi territoriali*

Gli studiosi di diritto stanno avanzando ipotesi di nuove declinazioni dell'offerta e della gestione culturale per un mondo post-Covid-19⁹.

Si discute, in particolare, di una soluzione analoga a quella adottata nelle politiche di coesione europee¹⁰. Ovvero una nuova gestione territoriale, nelle declinazioni fatte nel tempo dagli studiosi della teoria dei *commons*. Per ragioni di brevità si rimanda alla vasta elaborazione dottrina in materia.

Sono applicabili tali teorie anche ai beni di tipo culturale in un mondo *reshaped* dopo l'epidemia di Covid-19?

Tanto ci si chiede, anche con riferimento alle recenti riforme legislative per la «socializzazione della cultura»¹¹, nonché e soprattutto, per la recente collocazione delle funzioni di tutela, valorizzazione e fruizione dei beni culturali tra i livelli essenziali delle prestazioni previsti dalla Costituzione.

Oltre che per il detto valore costituzionale, crediamo che tale analisi sia importante anche perché, in forza della vigente legge ambientale italiana¹², deve essere unitariamente garantita dalla Repubblica la tutela sia dell'ambiente che del patrimonio culturale, anche a mezzo dei principi unionali per la tutela in materia ambientale¹³.

10.09.2020 (l'acronimo in inglese significa “assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa”), prevede che tra il 2020 e il 2022 si fornirebbero 55 miliardi di euro di fondi aggiuntivi per la politica di coesione. Tale nuovo strumento finanzierebbe anche il settore culturale e turistico.

⁹ Forte 2020a, 2020b.

¹⁰ Si consenta per un'analisi metagiuridica della questione rimandare al recentissimo saggio di Bruno 2020.

¹¹ Si consenta rimandare a Bruno 2017a. Si veda ancora Grasso 2009.

¹² Ai sensi dell'art.3 ter del D.Lsg. 152/06.

¹³ Il principio europeo di prevenzione (TFUE all'art. 130 R, par. 2) è principio fondamentale dell'azione comunitaria in posizione prevalente sui principi di correzione e di “chi inquina paga”, che risultano essere secondari e subordinati. A rafforzare questo principio intervengono il principio di precauzione, il principio della gradualità nel determinare obiettivi, fasi e tempi per una adeguata ponderazione dei vari interessi coinvolti, alla “informazione ambientale” corretta.

È importante, a questo punto, richiamare alcuni passaggi della Convenzione di Faro¹⁴ da poco recepita dallo Stato italiano nel suo ordinamento.

Essa prevede alla Parte III disposizioni per la «Responsabilità condivisa nei confronti del patrimonio culturale e partecipazione del pubblico». All'articolo 12, rubricato «accesso al patrimonio culturale e partecipazione democratica», il punto e) impegna gli Stati «a riconoscere il ruolo delle organizzazioni di volontariato come soci nelle attività».

Per quanto riguarda il tema della gestione, l'articolo 11 punto b) della Convenzione impegna gli Stati «a sviluppare (nella gestione) il contesto giuridico, finanziario e professionale che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile»; al punto e) «ad incoraggiare organizzazioni non governative interessate alla conservazione del patrimonio ad agire nell'interesse pubblico».

Tale previsione di gestione partecipata, coerente con l'art. 118 della Costituzione italiana, riecheggia nell'articolo 111 del Codice BCP (che precede peraltro di un anno la Convenzione), ove, nell'ambito dei principi generali prescritti dallo Stato al legislatore regionale, si afferma che «la valorizzazione ad iniziativa privata è attività socialmente utile e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale» (comma 4)¹⁵.

Con riferimento al coinvolgimento (in quanto *partners* nelle attività) delle organizzazioni di volontariato (ONG) nelle attività di gestione, si è già esaminata in dottrina la “rivoluzione” occorsa nel settore dei beni culturali in Italia.

Grazie ai richiami di Eurostat¹⁶, ufficio della Commissione Europea preposto al rispetto dei vincoli di equilibrio di bilancio del Fiscal Compact, lo Stato ha preso provvedimenti riparatori per evitare che il settore dell'offerta dei servizi museali potesse essere inquadrate tra gli investimenti generatori di entrate ovvero classificato tra i settori cui applicare la normativa sugli aiuti di Stato¹⁷.

¹⁴ Convenzione di Faro Consiglio d'Europa – Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società, Consiglio d'Europa – (CETS NO. 199) FARO, 27.X.2005 <<https://www.coe.int/it/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/199>>, 10.09.2020.

¹⁵ L'indicazione di procedere con percorsi in vario modo partecipativi – persino nella formazione della normativa tecnica di tutela, di competenza ministeriale e a valenza nazionale – è del resto ribadita più volte dal Codice BCP, tanto per i beni culturali (ad es.: artt. 17 e 29), quanto, e più decisamente, per la materia paesaggistica: l'articolo 144 del Codice dei Beni Culturali che prevede che nei procedimenti di approvazione dei piani paesaggistici siano assicurate la concertazione istituzionale, la partecipazione dei soggetti interessati e delle associazioni portatrici di interessi diffusi e ampie forme di pubblicità. Altrettanto prevede l'UNESCO, sia per la candidatura alla World Heritage List dei siti culturali, sia nella definizione di forme di governance partenariale per la redazione dei piani di gestione e per la stessa gestione successiva delle attività e dei monitoraggi.

¹⁶ Estensivamente sul tema dei rischi e delle posizioni Eurostat si veda Vecchi, Leone 2016, e ancora di recente Bisio, Valerio 2015.

¹⁷ Carpentieri 2017.

Il legislatore ha, dunque, eliminato ogni riferimento alle forme di concessione, project finance, PPP, etc. nel settore dei beni culturali dal Codice dei Contratti Pubblici e dall'annesso Regolamento (DM 154/17) al fine di rimuovere ogni possibile criticità al riguardo¹⁸.

Contemporaneamente, in vari articoli del Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017)¹⁹ sono state imputate attività di restauro e di valorizzazione culturale agli enti non-profit²⁰.

Tale innovazione, significativa di per sé, assume particolare rilevanza nel presente contesto sanitario, che esige distanziamento fisico anche nella organizzazione e fruizione dei servizi afferenti al capitale culturale territoriale. Può infatti costituire il presupposto per favorire un decentramento imprenditoriale e amministrativo non dispersivo, che ridisegni le filiere produttive dei servizi culturali in un costruttivo rapporto pubblico-privato, sia pure alla condizione di tutelare la qualità mediante una serie di strumenti già in qualche modo presenti nell'ordinamento, sebbene sottovalutati nella prassi: ad esempio contratti di servizio, disciplinari tecnici, linee guida, ma anche piattaforme collaborative, che permettano la condivisione e disseminazione di buone pratiche oltre che la formazione di stabili comunità di apprendimento nei territori, secondo le specifiche esigenze.

D'altra parte, come detto sopra, l'art. 01 del D.L. 146/2015 ha previsto che «in attuazione dell'articolo 9 della Costituzione, la tutela, la fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale sono attività che rientrano tra i livelli essenziali delle prestazioni di cui all'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione»²¹.

Si è, dunque, passati da una concezione dell'offerta culturale come mera attività economica e di valore di mercato (sia pure paludata da richiami all'ideale dello sviluppo culturale), dunque quantificabile in termini di bancabilità finanziaria (proprio come nelle forme contrattuali delle concessioni e del project finance) ad una concezione sociale della fruizione culturale quale valore in sé e obbligo costituzionale, comunque, da fornire ai cittadini, quali titolari di un diritto prioritario al riguardo²².

Considerati i vincoli di bilancio previsti dall'articolo 97 della Costituzione è evidente che il pubblico non può sobbarcarsi in modo esclusivo l'onere di tali prestazioni, che in linea di principio sarebbero comunque somministrabili anche da parte dei privati; ma la considerazione da fare al riguardo è che, anche indipendentemente dalla disponibilità di risorse nei bilanci pubblici, la Repubblica favorisce e sostiene la loro partecipazione dei soggetti privati,

¹⁸ Per un'approfondita disamina dell'evoluzione delle normative Eurostat e delle "contromisure" normative italiane si veda Bruno 2017b.

¹⁹ Articoli 89 comma 17 e 71 comma 3 del D.Lgs. 117/17. Cfr. Bruno 2017a.

²⁰ Si veda Bruno 2018a.

²¹ Cavaliere 2017.

²² Bruno 2017b, pp. 34 e ss.

come singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale ai sensi dell'articolo 6 comma 3 del Codice BCP (e, non dimentichiamolo, in coerenza con il secondo comma dell'art. 4 della Costituzione): indicazione molto chiara, che già abbiamo richiamato a proposito dell'art. 111 del Codice BCP e della sua coerenza con la Convenzione di Faro.

Questo è il cambiamento di paradigma del settore culturale italiano: già da tempo avvenuto nelle norme, ma da implementare operativamente nel presente contesto sanitario quale presupposto per una valorizzazione del capitale culturale, così capillarmente diffuso nel territorio italiano da non potersi immaginare se non in una prospettiva di riconoscimento e gestione integrata, olistica quanto ai tematismi e comunitaria quanto alla titolarità, dunque in piena coerenza con la programmazione UE di cui si è detto in apertura²³.

Cosa necessita per una gestione valorizzante dei beni culturali – quali beni eminentemente comuni – in senso partecipato, in attuazione dell'articolo 6 comma 3 del Codice BCP²⁴ e della Convenzione di Faro?

Premesso che non si può non prevedere l'“integrazione” programmatica e strategica di essi con altri beni comuni (come appunto come fanno i Gal o altri soggetti attivatori dello sviluppo territoriale), anche perché ciò viene esplicitamente prescritto dal Codice BCP al legislatore regionale (art. 112), l'applicazione della teoria dei *commons* farebbe sì che la titolarità e, comunque, almeno la gestione dei beni culturali stessi sia ritrasferita alle comunità cui essi appartenevano²⁵. Bisognerebbe, dunque, restituire alle comunità la titolarità

²³ Non dimentichiamo che l'indirizzo che qui si richiama non è isolato nel mondo culturale: tale cambiamento incisivo è stato di recente fatto anche con riferimento ai settori delle cosiddette “tutele differenziate” quali acqua, rifiuti, difesa del suolo, etc. Sono stati previsti dalla legge 28 giugno 2016, n. 132 che istituisce il Sistema Nazionale a rete che attua i livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali (LEPTA). I LEPTA, nell'intento di raggiungere alti livelli di efficienza e di avanguardia a livello nazionale, costituiscono i parametri funzionali, operativi, programmatici, strutturali, quantitativi e qualitativi delle prestazioni delle agenzie. I relativi aspetti organizzativi, gestionali e finanziari, riferibili a costi standard per tipologia di prestazione, sono definiti tramite l'adozione di un Catalogo nazionale dei servizi (articolo 9 comma 2).

²⁴ Sul tema della gestione dei beni comuni si veda Arena, Iaione 2015; Bombardelli 2016; Bodini 2016.

²⁵ La recente guida Icom sulla cultura e lo sviluppo locale elenca alcuni esempi di positiva attivazione delle comunità nello sviluppo locale integrato con le esigenze della conservazione tutela dei beni museali: OECD ICOM (2019), *Culture and Local Development: Maximising the Impact, Guide for Local Governments, Communities and Museums*, OECD Publishing, Paris: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf>, 10.09.2020. Sull'approccio territoriale allo sviluppo e CLLD si veda *Orientamenti sullo sviluppo locale di tipo partecipativo per gli attori locali*, 2014, <https://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-for-local-actors>, 3.09.2020; Commissione Europea, ÖIR – Management Dienste GmbH 2003, *Ex-post evaluation of the Community Initiative Leader II*: <<https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cmef/rural-areas/ex-post-evaluation-community-initiative-leader-ii>>, 3.09.2020; Barca 2011; Barca 2009. Più specificamente sul tema delle possibili applicazioni dei CLLD nel settore della valorizzazione culturale si veda ancora Bruno 2018b, ed ancora Bruno 2019.

e/o la gestione²⁶ dell'immenso patrimonio che oggi grava sulla finanza pubblica, sottoposta per di più ai vincoli di bilancio ex art. 97 comma 1 della Costituzione²⁷, e che, di recente, anche tramite risorse europee, è stato acquisito alla mano pubblica, acquisendolo da privati, al fine di effettuare lavori di restauro.

La gestione di tali beni (se non la titolarità) sarebbe ritrasferita²⁸, in virtù dei principi di decentramento amministrativo (ex articolo 5 della Costituzione) come anche in ossequio dei principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, differenziazione ed adeguatezza (ex articolo 118 della Costituzione, già più volte sopra richiamato).

Chiaro, il trasferimento alle comunità locali dei beni culturali di titolarità statale è cosa quanto mai complessa, anche se normato dalle vigenti leggi sul federalismo demaniale (art. 5, comma 5, D.Lgs. 28 maggio 2010, n. 85 che ha avuto uno scarso successo sinora)²⁹. È ben vero che sono possibili accordi ai sensi dell'art. 54 commi 3 e 4 del Codice BCP, in forza del quale i beni culturali possono essere oggetto di trasferimento tra lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali. Le procedure di trasferimento non sono, però, cosa semplice, come l'esperienza insegna.

Sarebbe ancora più difficile provare a fare ottenere un tale trasferimento della titolarità di beni in capo a soggetti privati, ancorché partecipati da enti pubblici territoriali; né bisogna dimenticare che l'art. 106 del Codice BCP prevede addirittura l'«uso individuale» di beni culturali, benché non si tratti di passaggio

²⁶ Tra le pratiche eco-giuridiche Capra e Mattei pongono l'esperienza del Teatro Valle “bene comune” a Roma, quale esempio di gestione comunitaria ed innovativa di un bene culturale; vedi Capra, Mattei 2017, pp. 197 e 227.

²⁷ Si veda in particolare, Tarasco 2019, pp. 262 e ss.

²⁸ Autorevole dottrina vede un'occasione (mancata) di applicazione del principio della sussidiarietà orizzontale nei commi 303-305, art. 1 della Legge 30 dicembre 2004, n. 311 prevedente una sorta di project finance nel settore dei beni culturali. Tale legge ha avuto parziale (solo per il MIBACT) e controversa applicazione (previsione di un piano economico finanziario per le imprese no profit diventate uniche beneficiarie) a mezzo del D.M. 6 ottobre 2015. Si veda Tarasco 2019, pp. 216-217.

²⁹ Il federalismo demaniale è disciplinato dal D.Lgs. 28 maggio 2010, n. 85, e rientra nel più vasto processo del federalismo fiscale. Quest'ultimo è previsto in Italia dall'articolo 119 della Costituzione ed è in corso di attuazione ad opera della legge 5 maggio 2009, n. 42. Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e l'Agenzia del Demanio, nell'ambito delle rispettive competenze, hanno definito a livello nazionale le procedure operative (Circolare 6 e 18 del 2011) a cui gli organi periferici di devono attenere nell'attuazione delle previsioni di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 28 maggio 2010, n. 85, in materia di trasferimento agli Enti territoriali di beni immobili appartenenti al patrimonio culturale dello Stato, tramite specifici accordi di valorizzazione e dei conseguenti programmi e piani strategici di sviluppo culturale. Occorre raggiungere, però, un consenso sull'accordo di valorizzazione. Su un totale di 4.997 trasferimenti di immobili demaniali, soltanto 142 sono stati trasferiti agli enti locali (dati da sito istituzionale dell'Agenzia Demanio www.agenziademanio.it). Tale circostanza fa osservare a Tarasco che manca un'autorità terza in grado di raffrontare la gestione attuale con il progetto presentato dall'amministrazione comunale. Cfr. Tarasco 2019, p. 214.

di proprietà. Ma l'essenziale è non perdere di vista due punti irrinunciabili: 1) l'obiettivo prioritario da perseguire oggi più che mai nei programmi d'azione sia pubblici che privati è la socializzazione dell'accesso (nel senso pregnante del termine) al patrimonio culturale, chiunque ne detenga la proprietà, socializzando però anche l'impegno per la sua buona conservazione, quale aspetto essenziale sia della tutela che della valorizzazione; 2) non è pensabile una efficace gestione di beni comuni, che non venga adeguatamente progettata e monitorata da professionisti competenti e sulla base di strumenti e linee guida fondati su ricerca e sperimentazione adeguati, sotto la responsabilità dei governi pubblici; pertanto l'apporto del volontariato (comunque organizzato), dei mecenati, degli sponsor, dei soggetti di partenariato speciale, perfino del baratto amministrativo, non meno che dei concessionari può essere davvero proficuo solo in questa prospettiva, contribuendo non soltanto con risorse e servizi, ma anche con progettualità innovativa che sgorgi dal senso di comunità e impegno per il bene comune.

Rimane però a questo punto necessario capire come, nel presente contesto sanitario e programmatorio, si possa rispondere alla triplice sfida della partecipazione, dell'integrazione dei processi produttivi e della territorializzazione delle future politiche europee e nazionali di coesione, in quanto applicabili al capitale culturale territoriale.

3. Strumenti di raccordo istituzionale e territoriale per il ministero, tra strumenti abrogati ed ipotesi di nuovi strumenti rivenienti dalle politiche di coesione

Il Consiglio di Stato, nel 2004, nel parere sullo schema di riorganizzazione del MIBAC, aveva suggerito di valutare «se, nella piena salvaguardia dei rispettivi ambiti di competenza», non si ritenesse utile la «costituzione di eventuali luoghi istituzionali (conferenze, organismi o altre figure organizzative) volti a favorire (...) il raccordo ed il coordinamento tra l'azione dei diversi organi del Ministero e quella delle Autorità Regionali e Locali»³⁰.

Anche in dottrina³¹ la Barbati ha osservato che, al di là delle competenze della DG Musei, alle cui articolazioni periferiche è stato demandato il coordinamento con le Regioni e con gli altri enti pubblici e privati interessati

³⁰ Consiglio di Stato, Sez. Cons. Atti normativi, 5 aprile 2004.

³¹ Sul tema si esprime molto chiaramente Carla Barbati: «Il Mibact si conferma pertanto privo di sedi organizzative capaci di assicurare un efficace raccordo con le autonomie, specie dopo la soppressione decisa con l'art. 6 comma 1 del D.Lgs. 256/2006 delle Commissioni Regionali per i beni e le attività culturali», «soppressione che fu giudicata meritevole di ripensamento da parte del Consiglio di Stato» per come riportato nel testo. Si veda Barbati 2017, p. 138. A tale tesi della Barbati si rifà la presente proposta di modifica normativa.

dai progetti di valorizzazione del patrimonio culturale e la predisposizione delle Intese Istituzionali di Programma Stato-Regioni – lettere e) e g) comma 2, art. 20 DPCM 171/14), ora art. 18 del DPCM 69/2019 – il Ministero è, in atto, privo di sedi organizzative capaci di assicurare un efficace raccordo con le autonomie anche e soprattutto ai fini dell'incardinamento degli strumenti di programmazione negoziata (quali le intese istituzionali di programma ed accordi di programma) nel proprio sistema di amministrazione e governo. Il che è un controsenso rispetto all'impianto federale successivo alla riforma del Titolo V, oggi viepiù confermato dalla bocciatura del referendum costituzionale del 4 dicembre 2016 nonché dal nuovo regionalismo differenziato³².

La stessa dottrina sopra richiamata ha perciò auspicato il ripristino del dispositivo degli articoli 154 e 155 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112, abrogati dall'art. 6 comma 1, lett. a) del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 156, relativi alla Commissione per i beni e le attività culturali. Importante notare è che la previsione delle competenze e della composizione di tale Commissione, di cui agli articoli 154 e 155 del Decreto Legislativo 31 Marzo 1998, n. 112, è sostanzialmente diversa da quella dell'attuale Commissione Regionale per il patrimonio culturale prevista dall'art. 47 del DPCM 169/2019.

Mutatis mutandis, medesima funzione delle Commissioni per i beni e le attività culturali, a livello sub-regionale (così come previsto dagli articoli 22, 23, 24 e 25 della proposta di regolamento CPR in ordine alle strategie territoriali), potrebbero svolgerla i sopraccitati strumenti territoriali previsti dalla nuova politica di coesione, seppure con competenze non limitate al solo monitoraggio e pareri (ex-art. 155 del D.Lgs. 112/98), ma estese alla programmazione ed attuazione³³ delle politiche di coesione.

Ciò dovrebbe però correlarsi ad un'altra innovazione sostanziale quanto piuttosto semplice da introdurre (almeno sul piano tecnico): la destinazione con priorità dei fondi del bilancio statale e regionale ad interventi individuati con una pianificazione condivisa (eventualmente sulla base di strumenti di stima del

³² Con legge ordinaria il Parlamento può attribuire alle regioni «ulteriori forme e condizioni particolari di autonomia» sulla base di un'intesa fra lo Stato e la regione interessata. Tale facoltà è prevista dall'articolo 116, terzo comma, Cost., introdotto con la riforma costituzionale del 2001, ma fino ad oggi mai attuato. Nella parte conclusiva della XVII legislatura si è registrato l'avvio dei negoziati con il Governo su iniziativa delle regioni Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto. Il 28 febbraio 2018 si è giunti alla definizione di tre distinti accordi "preliminari", ciascuno sottoscritto dal rappresentante del Governo e dal Presidente della regione interessata, con cui le parti hanno inteso dare rilievo al percorso intrapreso e alla convergenza su principi generali, metodologia e un (primo) elenco di materie in vista della definizione dell'intesa per l'attribuzione dell'autonomia differenziata. L'attenzione all'istituto del regionalismo differenziato si è registrata solo nella parte conclusiva della legislatura in concomitanza con l'esito del referendum popolare con cui non è stata confermata la riforma costituzionale (A.S. n. 1429-D). Si veda: *Il processo di attuazione del regionalismo differenziato*, Servizio Studi del Senato, XVIII legislatura, Dossier n. 104, febbraio 2019, p. 7, <http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/18/DOSSIER/0/1103442/index.html?part=dossier_dossier1>, 3.09.2020.

³³ Si veda la proposta in Bruno 2020.

rischio territoriale e in ottica di prevenzione) e quindi mediante programmazione negoziata fra enti pubblici, con l'adesione di privati e incentivando nella fase di avvio la partecipazione di espressioni di comunità, anche col ricorso a idonee forme di sperimentazione³⁴. Senza una modifica della programmazione della spesa (e quindi dei bilanci), orientandola con strumenti di normativa pattizia e con il ricorso a strumenti condivisi di supporto alle decisioni, non potranno venire perseguiti quegli obiettivi di attivazione delle comunità territoriali di cui abbiamo detto sopra, così importanti sia nelle politiche europee che nell'attuale contesto sanitario, per la promozione di risorse territoriali alternative alla concentrazione economica e demografica tipica dell'epoca dell'overtourism e dell'impovertimento delle aree interne.

4. Ipotesi per un nuovo strumento di governance territoriale: un tertium genus di fondazione, la “Fondazione di comunità solidale, ecologica e culturale”

Ipotizzata una prima soluzione, neppure così originale, per garantire il normale (ma inconsueto) raccordo istituzionale, possiamo chiederci quale sia lo strumento operativo che meglio possa consentire alle comunità un regime di relazioni, un'operabilità e una tutela dei diritti di stampo civilistico (seguendo in ciò alcuni teorici dei *commons*), ma che consenta, allo stesso tempo, di amministrare beni comuni (di titolarità pubblica) e di avviare azioni solidali, eco-sostenibili, sociali e culturali, rispondendo all'esigenza che l'attuale dibattito sulla cosiddetta fase 4 della pandemia richiede fin da ora di gestire.

Uno strumento civilistico e di tipo partecipativo utile per il servizio e la gestione dei beni pubblici sul territorio, è il succitato istituto giuridico dei GAL (Gruppo di Azione Locale)³⁵.

Tale istituto oggi si è rafforzato, diventando da “metodo Leader”³⁶ – in ragione del nome del programma che, in gran parte, lo finanzia – ad istituto unionale, che trova legittimazione normativa nelle previsioni del Regolamento UE 1303/13. Oggi, deputati alla gestione degli strumenti dello «sviluppo locale

³⁴ Idonee forme di sperimentazione sono già previste in Lombardia, almeno sulla carta, per l'attuazione dei Piani integrati della Cultura, di cui alla L.R. 25/2016, art. 34.

³⁵ Il gruppo (generalmente una società consortile senza scopo di lucro, una fondazione in partecipazione o un'associazione) è composto da soggetti pubblici e privati allo scopo di favorire lo sviluppo locale ed ecosostenibile di un'area rurale.

³⁶ LEADER, ovvero “Liaison entre actions de développement de l'économie rurale”. Sul metodo Leader vedi *The LEADER Approach*, Presentazione Commissione europea – CLLD, Guida Commissione europea al CLLD, 2014 <http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-leader-approach/en/the-leader-approach_en.html>, 3.09.2020, e ancora Corte dei conti europea, Attuazione dell'approccio Leader per lo sviluppo rurale, Relazione speciale n. 5, 2010.

di tipo partecipativo» (CLLD)³⁷, i GAL sono i soggetti istituzionali su cui si basa l'approccio territoriale (*place-based*)³⁸ e partenariale previsto dai regolamenti per la programmazione e spesa delle risorse dei fondi strutturali, attualmente SIE³⁹.

Il limite del GAL è che esso è uno strumento europeo legato soltanto alla spesa delle risorse dei fondi strutturali.

Per strutturare linee di azione coerenti con il bisogno di un nuovo protagonismo dei territori interni (si pensi anche solo alle aree terremotate) si tratta oggi di inventare uno strumento territoriale agile ed operante all'insegna del principio di sussidiarietà orizzontale dell'art. 118 comma 4 della Costituzione, che non sia esclusivamente legato alle risorse europee, ma anzi possa connettere progettualmente tali finanze addizionali ad una programmazione ordinariamente partecipata e attenta a soluzioni compatibili con un accesso razionale e ben distribuito nello spazio e nel tempo alle risorse del capitale territoriale.

Nell'esperienza italiana in tema di GAL sono state individuate, dai territori interessati alle strategie locali, varie forme di assetto giuridico: l'associazione riconosciuta, l'associazione non riconosciuta (anche sotto forma di associazione temporanea di scopo), il consorzio, la società per azioni o srl, società consortile, e, più di recente, la fondazione di partecipazione⁴⁰.

Uno strumento partecipativo, *place-based*, di regime civilistico, che può intestarsi gestione e/o titolarità di *assets* pubblici (possibilmente in sinergia con beni privati, a mente dell'art. 112, comma 4, del Codice BCP), dovrebbe, secondo noi, essere un "mix giuridico" tra la fondazione di partecipazione⁴¹ e i detti GAL.

³⁷ CLLD, ovvero "Community Led Local Development". Dal sito della rete europea, la seguente spiegazione: «In 2013 the LEADER approach, which had developed in a rural context, was extended to apply to urban and coastal areas under the title of Community-Led Local Development (CLLD). The LEADER method has been extended to cover not only rural but also coastal (FARNET) and urban areas under the banner of Community-led Local Development (CLLD)»: <<http://www.elard.eu/leader-clld>>, 10.09.2020.

³⁸ Barca 2011, e Barca 2009.

³⁹ Bruno, Angelini 2016.

⁴⁰ Si veda: *Assetto dei Gal: aspetti giuridico-amministrativi e fiscali*, Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale, 2007, ATI INEA – AGRICONSULTING, <http://www.galelimos.it/wp-content/uploads/2013/01/Assetto_Giuridico_GAL.pdf>, 3.09.2020.

⁴¹ Sul tema specifico si veda: Morbidelli 2006 e Morbidelli 2008, e ancora Forte 2009. La "fondazione di partecipazione", non formalmente regolata dal punto di vista civilistico e definita a "patrimonio progressivo", costituisce un modello atipico di persona giuridica privata, di recente teorizzazione dottrina. Essa trova legittimazione giuridica nella previsione «altre associazioni di carattere privato» dell'articolo 12 del Codice civile, oggi abrogato, e recepito dall'articolo 1 del D.P.R. 361/2000. In dottrina si ritiene che tale ultima norma, facendo riferimento ad «altre istituzioni di carattere privato», consenta figure diverse, atipiche ex articolo 1322, comma 2 del Codice civile, dalle associazioni alle fondazioni tipiche, legittimate alla personalità giuridica privata. Ancora, l'articolo 1332 del Codice civile, con l'articolo 45 della Costituzione, favorisce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini speculativi. A differenza

Già esiste, in proposito, un regolamento del MiBACT (D.M. n. 491/2001) in materia di costituzione e partecipazione a fondazioni⁴². La Regione Siciliana con la legge regionale 26 marzo 2002, n. 2, art. 64 comma 1 è autorizzata, parimenti, a costituire o partecipare a fondazioni nel settore culturale⁴³. In altre regioni (Lombardia, Toscana e così via) la prassi è consolidata.

Derivazione della Fondazione di Partecipazione è quella di Comunità. Quest'ultima è più decisamente orientata alla dimensione solidale ed è, dichiaratamente, pertinente al terzo settore⁴⁴.

La Fondazione di Comunità rispetto alla Fondazione di Partecipazione è più idonea e finalizzata a raccogliere donazioni e a valorizzarle per il benessere di un determinato territorio e, in taluni casi, per gestire beni pubblici di rilievo locale promuovendo e implementando il Terzo Settore e l'impegno dei cittadini⁴⁵.

Suggeriamo qui, almeno in prima battuta, di integrare fra di loro le due tipologie di soggetti: quello della Fondazione di Comunità e quello della Fondazione di Partecipazione, garantendo, però, la gestione ed il controllo

delle fondazioni ordinarie, quella in partecipazione consente l'adesione di nuovi soci dopo la costituzione e la partecipazione attiva di essi (ma con Statuto immutabile): essa unisce, dunque, la caratteristica apertura delle associazioni, con l'elemento patrimoniale caratteristico delle fondazioni, consentendo rapporti efficaci di partnership tra pubblico e privato e tra profit e non profit. Altre caratteristiche della fondazione di partecipazione sono la mancanza di scopo di lucro, l'utilità sociale e l'interesse generale nonché, come detto, la presenza di enti pubblici sia in veste di fondatori sia mediante propri rappresentanti nell'organo di indirizzo e gestione e nell'organo di sorveglianza (essi spesso si attribuiscono un *golden share* decisionale quali promotori fondatori).

⁴² La situazione attuale in merito alle forme associative consentite al MIBACT è definita «surreale» da Cammelli 2017. La norma, l'articolo 10 del D.Lgs. 20 ottobre 1998, n. 368, su cui si incardina il regolamento, è stata infatti abrogata. Il regolamento in sostanza ha configurato le fondazioni di cui tratta come fondazioni di partecipazione connotate da una assoluta preponderanza del ministero, che si esplica in penetranti poteri di vigilanza, quali il potere di approvazione delle modifiche statutarie, l'adozione di atti di indirizzo generale, lo svolgimento di ispezioni, et cetera, che possono condurre anche alla sospensione o allo scioglimento degli organi della fondazione e al suo commissariamento. Non a caso la dottrina per lo più ritiene che qui ci si trovi di fronte a veri e propri enti pubblici. Si veda Manfredi 2017. Circa la problematica dell'affidamento a soggetti misti della gestione delle attività di valorizzazione dei beni culturali, per motivi di brevità, si rinvia a Scialoja 2009, per il quale la sentenza della Corte di giustizia Acoset consente una lettura dell'art. 115 che permette l'affidamento diretto della gestione dei beni a organismi misti previa gara per la scelta del partner privato e, in senso contrario, a Liguori 2018.

⁴³ «L'Assessorato regionale dei beni culturali ed ambientali e della pubblica istruzione ai fini della valorizzazione dei beni culturali ed ambientali nonché per la realizzazione di antiquaria, di musei locali e di servizi aggiuntivi può: stipulare accordi con amministrazioni pubbliche o con soggetti privati; costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società secondo modalità e criteri già definiti per il Ministero per i beni e le attività culturali ai sensi dell'articolo 10 del decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368; affidare all'esterno i servizi per la fruizione pubblica dei beni culturali con le modalità di cui all'articolo 33 della legge 28 dicembre 2001, n. 448 e successive norme attuative».

⁴⁴ Perrotti 2018.

⁴⁵ L'istituto è di recente sperimentazione. Non essendoci letteratura giuridica si rimanda al sito <<https://italianonprofit.it>> e al sito della Fondazione Cariplo.

privatistico, come nei GAL, il che di fatto significa creare un *tertium genus* di Fondazione.

Tale nuovo strumento, che chiameremo in modo provvisorio “Fondazione di Comunità Solidale, Ecologica e Culturale (SEC)”, potrebbe essere promosso, creato e diffuso dall’elaborazione dottrina *ex-art.1322 c.c.*, come successo per le simili fondazioni di partecipazione e di comunità *tout court*.

L’unico intervento che potrebbe (ma non necessariamente) richiedere un’azione del legislatore è quello di consentire, però, alle Fondazioni di Comunità SEC, – gestite e controllate da privati, ma con partecipazione pubblica – di essere classificate quali Enti del Terzo Settore (ETS)⁴⁶.

Tale Fondazione SEC si differenzerebbe dalle fondazioni di partecipazione poiché, come i GAL, dovrebbe prevedere una gestione in mano a soggetti giuridicamente privati, che siano espressione di una comunità territoriale specifica e prossima al capitale culturale da valorizzare, giacché a livello di consiglio di amministrazione «almeno il 50% dei voti spetta ai privati» (per le fondazioni questa specifica previsione è prevista peraltro solo a livello di Statuto)⁴⁷.

Tali Fondazioni SEC si differenzerebbero, poi, da quelle di Comunità poiché, come detto sopra, partecipate attivamente da tutti soci e aperte all’entrata di nuovi soci.

A tali “Fondazioni di Comunità SEC” si applicherebbe il diritto civile per tutti i rapporti⁴⁸, salvo laddove utilizzino risorse pubbliche, per garantire il

⁴⁶ La disposizione contenuta nel 2° comma dell’articolo 4 del D.Lgs. 117/17 testualmente riporta: «Non sono enti del Terzo settore le amministrazioni pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, [...], nonché gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti, ad esclusione dei soggetti operanti nel settore della protezione civile alla cui disciplina si provvede ai sensi dell’articolo 32, comma 4».

⁴⁷ Il DPCM 28 dicembre 2011 all’articolo 21, definisce enti strumentali le aziende o gli enti, pubblici o privati, nel quale la regioni o enti locali: hanno il possesso, diretto o indiretto, della maggioranza dei voti esercitabili negli enti o nelle aziende; hanno il potere assegnato da legge, statuto o convenzione di nominare o rimuovere la maggioranza dei componenti degli organi decisionali; esercitano, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei diritti di voto; hanno l’obbligo di ripianare i disavanzi per percentuali superiori alla propria quota di partecipazione; esercitano un’influenza dominante in virtù di contratti o clausole statutarie. Tali requisiti sono cumulativi. Diversamente da tale previsione, le Fondazioni di Comunità dovrebbero essere non strumentali poiché partecipate dal pubblico in quota minoritaria ancorché finanziate in quota prevalente dalle parti pubbliche. Diversamente si pronuncia Perotti 2018: secondo l’autore occorrerebbe che siano integrati sia tutti i requisiti di cui agli organismi di diritto pubblico, sia tutti quelli di cui al DPCM 28 dicembre 2011 all’articolo 21.

⁴⁸ Analogicamente come nelle società controllate dagli enti pubblici. Citiamo: «la società per azioni con partecipazione pubblica non muta la sua natura di soggetto di diritto privato solo perché il Comune ne posseda, in tutto o in parte, le azioni: il rapporto tra società ed ente locale è di assoluta autonomia, al Comune non essendo consentito incidere unilateralmente sullo svolgimento del rapporto medesimo e sull’attività della società per azioni mediante l’esercizio di poteri autoritativi o discrezionali, ma solo avvalendosi degli strumenti previsti dal diritto societario, da esercitare a mezzo dei membri di nomina comunale presenti negli organi della società» (Cassazione, Sezioni Unite, 15 aprile 2005, n. 7799).

rispetto delle normative pubblicistiche sui contratti di appalto per opere e servizi pubblici.

La giurisdizione relativa alle “Fondazioni di Comunità SEC” competerebbe al giudice civile per tutte le attività di tipo commerciale⁴⁹ e per tutti gli altri rapporti civilistici nessuno escluso.

Unica eccezione: come per i GAL, per quanto riguarda le procedure concorsuali per l’assunzione di dipendenti o consulenti, la competenza spetterebbe al giudice amministrativo⁵⁰. Stesso ragionamento varrebbe, come sopra accennato, anche per i procedimenti pubblicistici di affidamenti per fornitura beni, lavori o servizi⁵¹ su cui, a norma dell’articolo 133 punto c) del D.Lgs. 104 del 2010, a ragione del “pubblico servizio”, sussiste una giurisdizione esclusiva del giudice amministrativo.

La “Fondazione di Comunità SEC” predisporrebbe un bilancio civilistico per dare conto della finalità di servizio pubblico e/o di gestione di beni pubblici predestinata in statuto.

La natura squisitamente privatistica sarebbe inoltre coerente – esattamente come per i GAL – con la funzione di gestire opere e servizi relativi ai beni comuni del territorio di riferimento⁵², eventualmente integrando componenti diverse e sinergiche del capitale territoriale. A motivo di tali attività funzionali, le “Fondazioni di Comunità SEC”, quali enti spuri, dovrebbero configurarsi quali “Organismi di diritto pubblico”⁵³ di cui all’art. 2 punto 1.1) e 4) della

⁴⁹ Sezioni Unite Civili della Corte di Cassazione sentenza n. 5161/2009.

⁵⁰ TAR Abruzzo, L’Aquila, 17 febbraio 2004, n. 140, TAR Basilicata, 975/2000, TAR Sardegna, 07 Febbraio 2005, n. 145, Tar Sardegna 880 del 18 giugno 2015, Tar Sardegna 616 del 15 luglio 2016. Nello stesso senso Garofoli, Auletta 2017, p. 237.

⁵¹ Il Tar Sardegna con la sentenza n. 616 del 15 luglio 2016 si è così espresso sul tema: «Questo T.a.r. ha già avuto modo di affermare che la natura giuridica dell’ente resistente non implica, di per sé, l’impossibilità di qualificare i relativi atti come provvedimenti amministrativi; pertanto, gli atti con i quali i gruppi di Azione Locale (cosiddetti Gal), incaricati di gestire sovvenzioni pubbliche da concedere ai destinatari finali del finanziamento, procedono, attraverso un procedimento di evidenza pubblica, all’individuazione delle proposte progettuali più vantaggiose, costituiscono esercizio di funzioni oggettivamente pubblicistiche, per cui sono soggetti alla giurisdizione del g.a.. È del tutto pacifico, quindi, che indipendentemente dalla natura giuridica dell’ente concedente, la giurisdizione sugli atti del procedimento qui esaminato appartenga al giudice amministrativo». Ed ancora, Cassazione, Sezioni Unite, sentenza 7 luglio 2011, n. 14958, <<https://sentenze.laleggepertutti.it/sentenza/cassazione-civile-n-14958-del-07-07-2011>>, 10.09.2020.

⁵² Sul tema della configurazione giuridica si veda Giorgio 2020.

⁵³ Consiglio di Stato (Sezione V, 66/2013): «Tale scelta era espressione della tendenza, da tempo emersa nella prassi legislativa, a una spiccata eterogeneità dei moduli organizzativi e di azione della Pubblica Amministrazione, che in dottrina e giurisprudenza ha persino dato vita a una nuova e aperta nozione di “ente pubblico”, capace di comprendere anche figure soggettive formalmente privatistiche. A tale “eterogeneità organizzativa” corrisponde, in perfetta simmetria, una fisiologica promiscuità della disciplina normativa inerente l’azione dei nuovi soggetti; la creazione di strutture “di confine” tra il pubblico e privato (come le società miste per la gestione di servizi pubblici locali) non è, infatti, fine a sé stessa, ma costituisce il presupposto per la creazione di regimi giuridici “di diritto speciale”, solitamente connotati sia da aspetti pubblicistici che da profili privatistici, in relazione ai quali la maggiore difficoltà interpretativa è quella di coordinare disposizioni (in alcuni

Direttiva 2014/24/UE (recepita nell'attuale Codice dei Contratti Pubblici (art. 3 punto 1. a) e d) del D.Lgs. 50/16 e smi)⁵⁴.

A norma del citato articolo 3 punto 1. a) e d) del D.Lgs. 50/2016 e smi, infatti, l'organismo di diritto pubblico⁵⁵: 1) è istituito per soddisfare specificatamente esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale⁵⁶; 2) è dotato di personalità giuridica; 3) è finanziato in modo maggioritario dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico oppure la sua gestione è soggetta al controllo di questi ultimi oppure il suo organo d'amministrazione, di direzione o di vigilanza è costituito da membri dei quali più della metà è designata dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico⁵⁷.

Le "Fondazioni di Comunità SEC" corrisponderebbero dunque in tutto e per tutto a tale disposto normativo, ovvero, sarebbero istituite per soddisfare esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale, e sarebbero dotate di personalità giuridica, oltre ad essere finanziate in modo prevalente dalle parti pubbliche (ma senza quote pubbliche maggioritarie di controllo o decisionale)⁵⁸.

La giurisprudenza di merito ha, inoltre, osservato che al fine della succitata qualificazione rilevano gli interessi pubblici non industriali soddisfatti e non l'astratta configurazione giuridica⁵⁹.

casi) potenzialmente configgenti, nonché di colmare eventuali lacune normative. A molteplici previsioni di "tenore" pubblicistico si affiancano disposizioni che consentono ai nuovi enti gestori di operare mediante veri e propri moduli privatistici».

⁵⁴ I requisiti, che si vedranno in prosieguo, devono essere tutti presenti: si veda Corte di Giustizia Europea 15.1.1998, CDS sez IV n. 1478/98; Corte di Giustizia Europea 22-5-2003 C-18/01, Corte di Giustizia Europea 16-10-2003 C-283/2000; CDS sez.VI, ord. n. 167/2004.

⁵⁵ Secondo consolidata giurisprudenza sia europea sia interna (Cassazione, Sezioni Unite, 7 aprile 2010, n. 8225) per aversi un organismo di diritto pubblico devono ricorrere cumulativamente tutti e tre i suddetti requisiti.

⁵⁶ Sulla definizione di organismo di diritto pubblico vedi Delpino, *Del Giudice* 2017, pp. 112-113.

⁵⁷ Cassazione, Sezioni Unite, 7 aprile 2010, n. 8225.

⁵⁸ Cfr. Corte di Giustizia Europea 2 ottobre 2000, C-380/98 *The Queen e H.M. Treasury / The University of Cambridge*, «se da un lato la forma di finanziamento di un dato organismo può essere rivelatrice di una stretta dipendenza di quest'ultimo rispetto a un'altra amministrazione aggiudicatrice, dall'altro bisogna però constatare come tale criterio non abbia valore assoluto. Non tutti i finanziamenti erogati da una amministrazione aggiudicatrice hanno per effetto di creare e rafforzare uno specifico legame di subordinazione o dipendenza. Soltanto le prestazioni che, mediante un aiuto finanziario versato senza specifica controprestazione finanzia o sostengano le attività dell'ente interessato possono essere qualificate come finanziamento pubblico [...] e [...] l'espressione – in modo maggioritario – deve essere interpretata in senso quantitativo e fa riferimento a un finanziamento pubblico superiore al cinquanta per cento».

⁵⁹ CDS, sez. VI, 10 dicembre 2015, n. 5617, TAR. Sardegna, Cagliari, sez. I, 7 febbraio 2005 n. 145, CDS, sez. V, 30.01.2013, n. 570 «purché non suscettibili di essere soddisfatti mediante la produzione di beni ovvero fornendo direttamente servizi in un regime di concorrenza con altri operatori commerciali». Ancora si veda CDS, sez. V, 26 luglio 2016, n. 3345 «con metodo economico, ovvero senza rischio d'impresa» ed ancora CDS, sez. VI, 10 dicembre 2015, n. 5617

Chiudiamo con un'osservazione non giuridica, relativa all'efficienza ed efficacia delle azioni svolte dalle agenzie private di sviluppo locale (o strumenti simili) improntate su un'agilità gestionale civilistica⁶⁰, rinviando ad altra sede approfondimenti certamente necessari sulla tipizzazione delle Fondazioni di Comunità SEC qui proposte. In dottrina è stato dimostrato come, con pochissime risorse sia di personale che in conto gestione, le agenzie di sviluppo locale abbiano dimostrato alta capacità di gestione e spesa delle risorse con commendevoli risultati comparati rispetto alle pari funzioni svolte da elefantiache strutture ministeriali o regionali. Tanto sia dal punto di vista del coinvolgimento collettivo quanto della pressoché nulla conflittualità giudiziaria (deflazione del contenzioso) che del quasi inesistente contributo alle statistiche europee sulle frodi nella gestione delle risorse⁶¹.

Riferimenti bibliografici / References

- Arena G., Iaione C., a cura di (2015), *L'età della condivisione. La collaborazione tra cittadini e amministrazione per i beni comuni*, Roma: Carocci.
- Barbati C. (2017), *Organizzazione e soggetti*, in C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Sciullo, *Diritto del Patrimonio Culturale*, Bologna: Il Mulino, p. 138.
- Barca F. (2009), *Towards a place-based social agenda for the EU, Report Working Paper*: <https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/pdf/10_barca_final_formatted.pdf>, 3.09.2020.
- Barca F. (2011), *An agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*, <<https://relocal.eu/an-agenda-for-a-reformed-cohesion-policy-a-place-based-approach-to-meeting-european-union-challenges-and-expectations/#:~:text=Blog-,An%20Agenda%20for%20a%20Reformed%20Cohesion%20Policy%3A%20a%20place%2Dbased,European%20Union%20challenges%20and%20expectations&text=Cohesion%20policy%20is%20>>

(fondazione arena di Verona), CDS, sez. IV, a febbraio 2015, n. 552 (Società Expo 2015), CDS, sez. V, 22 gennaio 2015, n. 286 (concessionari autostradali e aeroportuali), ed, in ultimo, sezione VI del CONSIGLIO DI STATO Sentenza n. 1574 del 20 marzo 2012.

⁶⁰ Un'esperienza emblematica di efficienza ed efficacia è descritta nello studio del Ministero Economia e Finanze e del Ministero Attività Produttive *La Lezione dei Patti Territoriali* 2003, pp. 530-557: con una sola risorsa umana (un dirigente) un'agenzia di sviluppo ha progettato e gestito con successo iniziative di sviluppo ed ingenti risorse finanziarie fino ad essere indicata nel DPEF 2001 quale Patto Territoriale d'eccellenza in Italia; cfr. Dpef 2001 Governo Amato, p. 53. <http://www.dt.mef.gov.it/modules/documenti_it/analisi_progammazione/documenti_programmatici/DPEF_2001-2004.pdf>, 10.09.2020.

⁶¹ Si veda l'analisi svolta in Bruno 2016, p. 12 e pp. 51 e ss.

- by%20far,based%20policies%20for%20economic%20development.>,
3.09.2020.
- Bisio L., Valerio D. (2015), *La contabilizzazione dei partenariati pubblico-privati nei bilanci pubblici*, in *Partenariato pubblico-privato e project finance: come uscire dalla crisi*, a cura di M. Nicolai, W. Tortorella, Santarcangelo di Romagna: Maggioli, pp. 217-268.
- Bodini C.R. (2016), *Libro Bianco. La cooperazione di comunità. Azioni politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Trento: EURICSE, <<https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2016/05/Libro-Bianco.pdf>>, 3.09.2020.
- Bombardelli M., a cura di (2016), *Prendersi cura dei beni comuni per uscire dalla crisi. Nuove risorse e nuovi modelli di amministrazione*, Napoli: Editoriale scientifica.
- Bruno A. (2017a), *P.P.P. e beni culturali: ragioni di un cambio di rotta legislativo e conseguenze sull'impianto ordinamentale*, «*ildirittoamministrativo.it*», 4 dicembre 2017, p. 17, <<http://www.ildirittoamministrativo.it/archivio/allegati/PPP%20e%20Beni%20culturali%20a%20cura%20di%20A.%20SALVATORE%20BRUNO.pdf>>, 3.09.2020.
- Bruno A. (2017b), *Public private partnership e indicazioni soft-law di Eurostat*, «*diritto.it*», 10 ottobre, pp. 41-77. <<file:///C:/Users/Admin/Downloads/public-private-partnership-e-indicazioni-soft-law-di-eurostat.pdf>>, 3.09.2020.
- Bruno A. (2018a), *Confutazioni e soluzioni per l'applicazione del dlgs 228/11 al settore dei beni culturali: messa a sistema dei servizi pubblici culturali quali livelli essenziali delle prestazioni*, «*diritto.it*», 27 giugno, pp. 1-61, <<file:///C:/Users/Admin/Downloads/confutazioni-e-soluzioni-per-lapplicazione-del-dlgs-228-11-al-settore-dei-beni-culturali.pdf>>, 3.09.2020.
- Bruno A. (2018b), *Sviluppo locale di tipo partecipativo ed organismi di diritto pubblico per la gestione dei beni culturali*, parte I e parte II, «*diritto.it*», 8 e 9 agosto, <<https://www.diritto.it/sviluppo-locale-tipo-partecipativo-ed-organismi-diritto-pubblico-la-gestione-dei-beni-culturali/>>, 3.09.2020.
- Bruno A. (2019), *Natura giuridica dei gruppi di azione locale (CLLD) e prospettive future*, «*ildirittoamministrativo.it*», 4 febbraio, <<https://www.ildirittoamministrativo.it/natura-giuridica-clld/stu435>>, 3.09.2020.
- Bruno A. (2020), *Strategie per il post covid-19 nel settore culturale: Strumenti per l'applicazione del principio di sussidiarietà e territorializzazione delle politiche di sviluppo di cui ai nuovi regolamenti europei*, «*diritto.it*», 9 giugno, pp. 1-48 <<file:///C:/Users/Admin/Downloads/strategie-per-il-post-covid-19-nel-settore-culturale-strumenti-per-lapplicazione-del-principio-di-sussidiarieta-e-territorializzazione-delle-politiche-di-sviluppo-di-cui-ai-nuovi-r.pdf>>, 3.09.2020.
- Bruno A., Angelini A. (2016), *Place-based: sviluppo locale e programmazione 2014-2020*, Milano: Franco Angeli Editore.

- Bruno A., David R.P. (2019), *Dalla Convenzione di Faro alla programmazione europea 2021-2027: nuove sfide e suggestioni*, «Territori della Cultura», n. 38, pp. 36-45.
- Cammelli M. (2017), *Cooperazione*, in C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Sciuolo, *Diritto del Patrimonio Culturale*, Bologna: Il Mulino, pp. 296-297.
- Capra F., Mattei U. (2017), *Ecologia del diritto. Scienza politica, beni comuni*, Sansepolcro: Aboca.
- Carpentieri P. (2017), *Il Partenariato pubblico-privato nel campo dei beni culturali*, in *Impresa cultura: gestione, innovazione, sostenibilità: 13° rapporto annuale Federculture*, Roma: Gangemi, pp. 99-110.
- Cavaliere S. (2017), *I livelli essenziali delle prestazioni e i nuovi “diritti culturali”*, «Rivista AIC Associazione Italiana Costituzionalisti», n. 3, pp. 1-23.
- Delpino L., Del Giudice F. (2017), *Manuale di diritto amministrativo*, Napoli: Edizioni giuridiche Simone, pp. 112-113.
- Forte P. (2009), *Fondazioni, privatizzazione, concorrenza nella lirica: un cammino ancora in corso*, «Aedon», 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2009/1/forte.htm>>, 3.09.2020.
- Forte P. (2020a), *Perché pensare già alla “fase 4” nel segno della cultura*, «Il Mattino», 20 aprile 2020.
- Forte P. (2020b), *Emergenze, Persone, Scienze*, «Territori della Cultura», n. 40, pp. 66-67.
- Garofoli R., Auletta A. (2017), *Codice Amministrativo Ragionato*, Roma: NelDiritto, p. 237.
- Giorgio G. (2020), *Un interessante modello di partecipazione consortile nel diritto amministrativo Italiano: i gruppi di azione locale. Brevi note sul tema*, «www.ildirittoamministrativo.it», <<http://www.ildirittoamministrativo.it/archivio/allegati/I%20Gruppi%20di%20azione%20locale,%20brevi%20note%20sul%20tema%20a%20cura%20di%20GIANLUCA%20GIORGIO.pdf>>, 3.09.2020.
- Grasso D. (2009), *L'imprenditore del mecenatismo stakeholder uso sociale dei beni culturali: gestire e non subire*, in *Del patrimonio culturale*, a cura di F.A. La Rocca, Acireale-Roma: Bonanno, pp. 161-187.
- Liguori F. (2018), *I servizi culturali come servizi pubblici*, «Federalismi.it», 1 <<https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm?Artid=35530>>, 3.09.2020.
- Manfredi G. (2017), *I modelli organizzativi nell'amministrazione dei beni culturali tra mito e realtà*, in *Studi in memoria di Antonio Romano Tassone*, a cura di F. Astone, M. Calderera, F. Manganaro, F. Saitta, N. Saitta, A. Tigano, Napoli: Editoriale scientifica, pp. 1647 e ss.

- Morbidelli G. (2006), *Le fondazioni per la gestione dei beni culturali*, in *Fondazioni e attività amministrativa*, atti del convegno (Palermo, 13 maggio 2005), a cura di S. Raimondi, R. Ursi, Torino: G. Giappichelli, pp. 91 e ss.
- Morbidelli G. (2008), *Le fondazioni come autonomie amministrative sociali*, in *Fondazioni: tra problematiche pubblicistiche e tematiche privatistiche*, a cura di G. Palma, P. Forte, Torino: Giappichelli.
- Perrotti D. (2018), *Appalti Pubblici*, in *Beni culturali: programmazione, sponsorizzazione e valorizzazione*, a cura di M.A. Cabiddu, M.C. Colombo, Milano: IlSole24Ore
- Sciullo G. (2009), *Novità sul partenariato pubblico-privato nella valorizzazione dei beni culturali*, «Aedon», 2 <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2009/2/sciullo.htm>>, 3.09.2020.
- Tarasco A.L. (2019), *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Bari-Roma: Laterza.
- Vecchi V., Leone V. (2016), *Partnership pubblico privato: una guida manageriale, finanziaria e giuridica*, Milano: Egea.

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 iperburocratizzazione. 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 Paese¹.

¹ 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 Dubini², 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,

² 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»³, 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

³ Petrarola 2020.

del dettato costituzionale⁴ 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 coincida 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 Loglio⁵, 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 ICC⁶, la Risoluzione del Parlamento europeo sulle ICC del 13 dicembre 2016⁷ 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 diseguaglianze 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

⁴ 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».

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

⁶ ICC, Industrie Culturali e Creative.

⁷ <<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 Europe⁸, 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 DTC⁹ 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»¹⁰. 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

⁸ <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.

⁹ DTC Lazio – Centro di Eccellenza. Distretto per le nuove Tecnologie.

¹⁰ <<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) 2019/790¹¹, è un'altra conquista europea, non ancora recepita dall'Italia¹².

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 coesa¹³ 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 2019¹⁴. 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 2020¹⁵ 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

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

¹² Sul tema cfr. Severino 2020.

¹³ <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european-semester-csr-comm-recommendation-italy_it.pdf>, 3.09.2020, e anche Romano 2020.

¹⁴ <https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/AAR19/AAR19_IT.pdf>, 3.09.2020.

¹⁵ <<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 cittadini¹⁶. 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

¹⁶ 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 scale¹⁷: 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 diseguaglianze 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'arte¹⁸.

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.

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

¹⁸ <<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 settori 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 Pubblici¹⁹, 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*²⁰. 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 Sostenibile²¹ dedicato

¹⁹ 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.

²⁰ Moliterni 2019.

²¹ 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 Faro²², 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 economica²³. 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 sperare²⁴.

²² <https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1492082511615_Convenzione_di_Faro.pdf>, 3.09.2020.

²³ 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 obbiettivi previamente definiti».

²⁴ 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»²⁵. 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.

²⁵ <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>, 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.

Appendice

Documenti dell'Unione Europea

Erminia Sciacchitano*

Fra il 2014 e il 2019 il quadro di policy europeo sul patrimonio culturale è stato completamente ridisegnato, tracciando una nuova prospettiva olistica, integrata e partecipativa che mette al centro la persona e le comunità: una nuova visione che abolisce le barriere fra le dimensioni tangibile e intangibile e digitale del patrimonio culturale, che invita a prendersene cura ma anche a promuoverne la rigenerazione stimolando la creatività contemporanea. Che guarda al patrimonio culturale diversamente: non una semplice memoria del passato, ma un capitale culturale, economico e sociale per l'Europa, un bene comune attorno al quale riprogettare il nostro futuro. E che stimola il settore a osservare con occhi nuovi il proprio ruolo nella società.

Questo processo è stato notevolmente influenzato dalla *Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società* (Convenzione di Faro), i cui principi sono individuabili chiaramente in tutti i documenti di policy dell'Unione europea.

Il dibattito si apre con la Presidenza greca dell'Unione europea, che propone al Consiglio un progetto di *Conclusioni sul Patrimonio culturale come risorsa*

* Erminia Sciacchitano, Ministero dei Beni e Attività culturali e per il Turismo, Uffici di diretta collaborazione del Ministro, Via del Collegio Romano, 27, 00186 Roma; e-mail: erminia.sciacchitano@beniculturali.it.

strategica per un'Europa sostenibile, adottate a maggio 2014¹. Il documento giunge dopo una pausa ventennale: le precedenti *Conclusioni*, che diedero il via al primo piano d'azione comunitario nel settore del patrimonio culturale, risalgono, infatti, al 1994.

L'invito del Consiglio a sviluppare un approccio strategico per il patrimonio culturale europeo viene immediatamente raccolto dalla Commissione europea che a luglio 2014 adotta la Comunicazione *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*. Il documento porta alla luce la dimensione trasversale delle politiche sul patrimonio culturale, individuando nell'approccio integrato lo strumento per rispondere alle nuove pressanti sfide che il settore si trova ad affrontare e trarre il massimo vantaggio dal sostegno fornito dalle risorse esistenti.

A novembre 2014, sotto Presidenza italiana, il Consiglio adotta le *Conclusioni sulla Governance partecipativa del patrimonio culturale* che sottolineano l'importanza di un'efficace governance multilivello e intersettoriale², inserendo il patrimonio fra le priorità della cooperazione culturale per il 2015-2018³.

Questi approcci vengono supportati⁴ dal Comitato delle Regioni⁵ e dal Parlamento europeo⁶, che raccolgono e rilanciano la proposta formulata dal Consiglio nelle *Conclusioni* di novembre 2014 di istituire un Anno europeo del patrimonio culturale.

Nel giro di pochi anni una serie di ricerche e analisi aveva fatto emergere i benefici che il patrimonio culturale apporta all'economia, alla cultura, alla società e all'ambiente. In particolare il rapporto *Il patrimonio culturale conta per l'Europa*⁷, che rivela come, per massimizzare i benefici, occorra integrare gli interventi sul patrimonio culturale con misure sinergiche, frutto di consapevoli scelte di politica economica e culturale, in una direzione programmata e desiderata. A queste riflessioni si aggiunge la nuova strategia sulla cultura nelle relazioni esterne dell'Unione⁸, che sottolinea il contributo del patrimonio nell'incoraggiare il dialogo interculturale, la riconciliazione e la prevenzione dei conflitti.

¹ *Conclusioni sul Patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile* (Appendice, Documento 1).

² *Conclusioni sulla Governance partecipativa del patrimonio culturale* (Appendice, Documento 3).

³ *Conclusioni del Consiglio e dei Rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, su un piano di lavoro per la cultura (2015-2018)* (2014/C 463/02), <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223(02)&from=EN)>, 18.09.2020.

⁴ Sciacchitano E. (2015), *Uniti nella diversità*, «Il Giornale delle Fondazioni», 20 dicembre.

⁵ *Parere del Comitato delle Regioni Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* (GU C 195 del 12.6.2015), <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014IR5515&from=ES>>, 18.09.2020.

⁶ *Risoluzione del Parlamento europeo dell'8.9.2015 Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/PV-8-2015-09-08-ITM-005-13_IT.html>, 18.09.2020.

⁷ Finanziato dal programma europeo Cultura (2007-2013), <<http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/outcomes/>>, 17.09.2020.

⁸ Comunicazione Congiunta *Verso una strategia dell'Unione europea per le relazioni*

L'Anno europeo del patrimonio culturale 2018 arriva quindi a valle di una riflessione ampia e condivisa che apre nuove prospettive per un laboratorio «per l'innovazione basata sul patrimonio culturale»⁹. La Commissione coglie l'occasione dell'anno europeo per sperimentare e promuovere approcci più olistici, incentrati sulle persone, inclusivi e integrati. L'Anno viene gestito in modo partecipativo e aperto, grazie a una piattaforma di coordinatori nazionali che coordina le iniziative negli Stati e a un comitato di 35 rappresentanti della società civile e di organizzazioni internazionali, inclusi Unesco e Consiglio d'Europa. Tutte le istituzioni europee hanno inoltre contribuito: oltre alla Commissione, Parlamento europeo, Consiglio UE, Comitato delle Regioni organizzano attività e promuovono l'Anno, anche attraverso le loro rappresentanze. Gli esiti di questo metodo sono stati notevoli, sia in termini di partecipazione che di risultati ottenuti, come ben descritto nel rapporto di valutazione pubblicato dalla Commissione europea¹⁰.

Per capitalizzare sui raggiungimenti dell'Anno europeo, la Commissione europea a fine 2018 ha lanciato un *Quadro europeo di azione per il patrimonio culturale*, declinato in 60 azioni concrete per il 2019-2020, invitando Stati e regioni a elaborare piani simili, su base volontaria. Il Piano si fonda sui principi dell'approccio olistico, integrato, partecipativo e basato su evidenze e articola le azioni lungo cinque obiettivi chiave: accesso e partecipazione, sostenibilità, salvaguardia, ricerca e cooperazione internazionale.

La riflessione sulla qualità degli interventi sul patrimonio culturale condotta da ICOMOS su mandato della Commissione europea chiude idealmente il nuovo quadro di principi delineato nei documenti europei. I nuovi approcci olistici, integrati e partecipativi ampliano infatti il concetto di qualità, sottolineando l'importanza di produrre benefici in tutti e quattro i pilastri dello sviluppo sostenibile: l'economia, la diversità culturale, la società e l'ambiente.

Tutti questi documenti sono dunque il frutto di un prezioso scambio e confronto fra esperienze nazionali ed europee; un dibattito che ha coinvolto istituzioni europee, amministrazioni, professionisti e società civile. Da essi è possibile trarre nuova ispirazione, per affrontare in modo più strategico le sfide del cambiamento economico e sociale e della rivoluzione digitale. Per promuovere l'innovazione nel rispetto dei valori creati dalle comunità nel tempo, generando valore aggiunto per l'ambiente, la qualità della vita e la qualità sociale. E per valorizzare la straordinaria diversità culturale europea.

culturali internazionali, <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016JC0029&from=EN>>, 17.09.2020.

⁹ Relazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni sull'attuazione, sui risultati e sulla valutazione globale dell'Anno europeo del patrimonio culturale 2018 (COM(2019) 548 final), <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0548&from=EN>>, 17.09.2020.

¹⁰ *Ibidem*.

Appendice*

- Documento 1. Consiglio dell'Unione Europea (2014), *Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile* (2014/C 183/08), <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52014XG0614%2808%29>>, 18.09.2020.
- Documento 2. Consiglio dell'Unione Europea (2014), *Comunicazione della commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* (COM/2014/477 final), <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52014DC0477>>, 18.09.2020.
- Documento 3. Consiglio dell'Unione Europea (2014), *Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale* (2014/C 463/01), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2014.463.01.0001.01.ITA&toc=OJ:C:2014:463:FULL>, 18.09.2020.
- Documento 4. Consiglio dell'Unione Europea (2017), *Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 maggio 2017, relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale*, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32017D0864>>, 18.09.2020.
- Documento 5. Commissione europea (2018), *Quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale* (SWD 2018 491 final), <<https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/5a9c3144-80f1-11e9-9f05-01aa75ed71a1>>, 18.09.2020.
- Documento 6. Parlamento europeo (2020), *Risoluzione del Parlamento europeo del 17 settembre 2020 sulla ripresa culturale dell'Europa (2020/2708 RSP)*, <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0239_IT.html>, 16.10.2020.

Altri Documenti

- Consiglio dell'Unione Europea (1994), *Conclusioni del Consiglio, del 17 giugno 1994, relative all'elaborazione di un piano d'azione comunitario nel settore del patrimonio culturale*, <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994Y0823\(01\)&from=IT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994Y0823(01)&from=IT)>, 18.09.2020.

* I documenti 1-6, per la loro rilevanza, sono pubblicati integralmente a seguire questo commento. Il documento 5 è pubblicato sotto forma di rielaborazione curata dalla redazione della rivista. Dei documenti 7-16 sono invece forniti i link di accesso.

- Parlamento europeo (2015), *Risoluzione del Parlamento europeo dell'8 settembre 2015 verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0293_IT.pdf?redirect>, 18.09.2020.
- Consiglio dell'Unione Europea (2016), *Comunicazione congiunta al Parlamento europeo e al Consiglio. Verso una strategia dell'Unione europea per le relazioni culturali internazionali*, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016JC0029&from=EN>>, 18.09.2020.
- European Commission, Directorate-General for Communication (2017), *Special Eurobarometer 466. Report. Cultural Heritage*, <https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2150_88_1_466_ENG>, 18.09.2020.
- Consiglio dell'Unione Europea (2018), *Conclusioni del Consiglio sulla necessità di mettere in rilievo il patrimonio culturale in tutte le politiche dell'UE*, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52018XG0608%2802%29>>, 18.09.2020.
- Dichiarazione di Davos. Verso una cultura della costruzione di qualità per l'Europa* (2018), Conference of Ministers of Culture (Davos, Switzerland, 21-22 January 2018), <<https://davosdeclaration2018.ch/>>, 18.09.2020.
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2018), *Participatory Governance of Cultural Heritage*, Report of THE OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts – Study, Brussels, <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en>>, 18.09.2020.
- International Council on Monuments and Sites (ICOMOS) (2019), *European quality principles for EU-funded interventions with potential impact upon cultural heritage. Manual*, <<http://openarchive.icomos.org/2083/>>, 18.09.2020.
- Consiglio dell'Unione Europea (2019), *Relazione della commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sull'attuazione, sui risultati e sulla valutazione globale dell'Anno europeo del patrimonio culturale 2018*, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0548&from=EN>>, 18.09.2020.
- Consiglio dell'Unione Europea (2020), *Conclusioni del Consiglio sulla gestione dei rischi nel settore del patrimonio culturale*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2020.186.01.0001.01.ITA&toc=OJ:C:2020:186:FULL>, 18.09.2020.

Documento 1

Consiglio dell'Unione Europea (2014), *Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile* (2014/C 183/08).

Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile

(2014/C 183/08)

IL CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA,

RICONOSCONDO CHE:

1. il trattato stabilisce che l'Unione vigila sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale europeo;
2. il patrimonio culturale è costituito dalle risorse ereditate dal passato, in tutte le forme e gli aspetti - materiali, immateriali e digitali (prodotti originariamente in formato digitale e digitalizzati), ivi inclusi i monumenti, i siti, i paesaggi, le competenze, le prassi, le conoscenze e le espressioni della creatività umana, nonché le collezioni conservate e gestite da organismi pubblici e privati quali musei, biblioteche e archivi. Esso ha origine dall'interazione nel tempo fra le persone e i luoghi ed è in costante evoluzione. Dette risorse rivestono grande valore per la società dal punto di vista culturale, ambientale, sociale ed economico e la loro gestione sostenibile rappresenta pertanto una scelta strategica per il 21° secolo;
3. il patrimonio culturale costituisce un significativo punto di forza per l'Europa e una componente importante del progetto europeo;
4. il patrimonio culturale, quale risorsa non rinnovabile unica, non sostituibile o non intercambiabile, è attualmente confrontato a importanti sfide legate a trasformazioni di carattere culturale, ambientale, sociale, economico e tecnologico che interessano tutti gli aspetti della vita contemporanea.

SOTTOLINEANDO CHE:

5. il patrimonio culturale svolge un ruolo importante nel creare e potenziare il capitale sociale in quanto possiede la capacità di:
 - a) ispirare e stimolare la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica;
 - b) migliorare la qualità della vita e il benessere degli individui e delle loro comunità;
 - c) promuovere la diversità e il dialogo interculturale contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza ad una più ampia comunità e una comprensione e un rispetto maggiori tra i popoli;
 - d) contribuire a ridurre le disparità sociali, agevolare l'inclusione sociale, la partecipazione culturale e sociale e promuovere il dialogo intergenerazionale e la coesione sociale;
 - e) offrire possibilità di sviluppo delle competenze, della conoscenza, della creatività e dell'innovazione;
 - f) rappresentare un efficace strumento educativo ai fini dell'istruzione formale, non formale ed informale e dell'apprendimento e della formazione permanenti;
6. il patrimonio culturale ha un importante impatto economico, anche come parte integrante dei settori culturale e creativo, in quanto esso, tra l'altro:
 - a) rappresenta un potente motore di sviluppo locale e regionale inclusivo e crea considerevoli externalità, in particolare tramite la valorizzazione del turismo culturale sostenibile;
 - b) sostiene lo sviluppo e la riqualificazione sostenibili delle aree rurali e urbane come dimostrato dalle iniziative intraprese da molte regioni e città europee;
 - c) crea diversi tipi di occupazioni;
7. il patrimonio culturale svolge un ruolo specifico nel conseguimento degli obiettivi della strategia Europa 2020 per una «crescita intelligente, sostenibile e inclusiva» perché ha un impatto sociale ed economico e contribuisce alla sostenibilità ambientale;
8. il patrimonio culturale interessa diverse politiche pubbliche, oltre a quella culturale, come quelle legate allo sviluppo regionale, alla coesione sociale, all'agricoltura, agli affari marittimi, all'ambiente, al turismo, all'istruzione, all'agenda digitale, alla ricerca e all'innovazione. Tali politiche hanno un impatto diretto o indiretto sul patrimonio culturale e, allo stesso tempo, il patrimonio culturale presenta forti potenzialità per il conseguimento degli obiettivi da queste perseguiti. Pertanto, tale potenziale dovrebbe essere pienamente riconosciuto e sviluppato.

INVITA GLI STATI MEMBRI E LA COMMISSIONE, NELL'AMBITO DEI RISPETTIVI SETTORI DI COMPETENZA E NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI SUSSIDIARIETÀ, A:

9. riconoscere il valore intrinseco del patrimonio culturale e dispiegare il potenziale della cultura e del patrimonio culturale come una risorsa strategica condivisa per lo sviluppo di una società basata su valori democratici, etici, estetici ed ambientali, in particolare in un momento di crisi;
10. rafforzare il dialogo con gli attori del patrimonio culturale per individuare e attuare politiche ed azioni coordinate al fine della gestione e dello sviluppo sostenibili del patrimonio culturale, nonché promuovere la collaborazione con le organizzazioni internazionali e intergovernative, segnatamente con il Consiglio d'Europa;
11. mobilitare le risorse disponibili per il sostegno, il rafforzamento e la promozione del patrimonio culturale attraverso un approccio integrato e olistico tenendo conto, al contempo, delle componenti culturali, economiche, sociali, ambientali e scientifiche di detto patrimonio;
12. contribuire a integrare il patrimonio culturale nelle politiche nazionali ed europee;
13. individuare e sfruttare le sinergie createsi tra le politiche pubbliche nazionali e dell'UE al di là della politica culturale, fra cui quelle in materia di sviluppo regionale, coesione, agricoltura, affari marittimi, ambiente, energia e cambiamento climatico, turismo, istruzione, ricerca e innovazione, al fine di creare valore aggiunto;
14. ove possibile, migliorare l'accesso ai finanziamenti, sfruttare appieno i programmi a disposizione del settore pubblico e privato e incoraggiare gli investimenti nel patrimonio culturale come parte delle strategie integrate per uno sviluppo locale e regionale sostenibile nell'ambito dei programmi nazionali e dell'UE disponibili, nonché nell'ambito dei fondi strutturali dell'UE conformemente agli accordi di partenariato;
15. continuare a sostenere l'azione dell'UE per il marchio del patrimonio europeo ⁽¹⁾;
16. continuare a promuovere l'istruzione in materia di patrimonio culturale, a sensibilizzare il pubblico circa il potenziale del patrimonio culturale ai fini dello sviluppo sostenibile e a incoraggiare la partecipazione del pubblico, soprattutto dei bambini e dei giovani, in collaborazione con la società civile;
17. migliorare la raccolta e l'analisi di dati qualitativi e quantitativi in materia di patrimonio culturale, ivi comprese le statistiche;
18. promuovere il finanziamento, lo sviluppo e la diffusione di contenuti culturali digitali nonché la disponibilità di servizi innovativi, relativi al patrimonio culturale, di valore culturale ed educativo per i cittadini e promuovere l'accesso del pubblico a tali risorse e servizi digitali del patrimonio, anche attraverso Europeana.

INVITA GLI STATI MEMBRI A:

19. promuovere modelli di politica in materia di patrimonio culturale a lungo termine che siano basati su dati concreti e ispirati dalla società e dai cittadini;
20. potenziare il ruolo del patrimonio culturale nello sviluppo sostenibile, concentrando l'attenzione sulla pianificazione urbana e rurale e su progetti di riconversione e di recupero;
21. promuovere attività in rete e partenariati tra il settore inerente al patrimonio culturale ed altri settori di intervento, tra gli attori pubblici e privati in tutti i settori pertinenti e su diversi livelli di governance;
22. valutare la possibilità di includere il patrimonio culturale nel contesto del prossimo piano di lavoro per la cultura del Consiglio che sarà attuato dal 2015 in avanti;
23. rafforzare la cooperazione transfrontaliera, interregionale e transnazionale su questioni relative al patrimonio culturale con gli attori pertinenti;

⁽¹⁾ GU L 303 del 22.11.2011, pag. 1.

24. incoraggiare le conoscenze e le competenze tradizionali che sono necessarie per la salvaguardia, la gestione e lo sviluppo sostenibili del patrimonio culturale e che dovrebbero essere tramandate alle generazioni future, in modo da accrescere il capitale umano e garantire la protezione costante dei beni culturali europei e il relativo accesso;
25. collaborare ulteriormente su un programma di ricerca per il patrimonio culturale e rafforzare il sostegno ad iniziative di ricerca in materia di patrimonio culturale nell'ambito del programma quadro dell'UE di ricerca e innovazione Orizzonte 2020, come l'iniziativa di programmazione congiunta relativa a patrimonio culturale e cambiamenti globali.

INVITA LA COMMISSIONE A:

26. proseguire l'analisi dell'impatto economico e sociale del patrimonio culturale nell'UE e contribuire allo sviluppo di un approccio strategico al patrimonio culturale;
 27. tener conto, in fase di revisione della strategia Europa 2020, del contributo del patrimonio culturale nel conseguimento degli obiettivi della strategia;
 28. tenere in debita considerazione la natura specifica del patrimonio culturale nell'applicare le norme sugli aiuti di Stato;
 29. promuovere lo scambio e l'uso delle buone prassi derivanti dai progetti finanziati nell'ambito dei programmi dell'Unione intesi a incoraggiare l'utilizzo e la gestione sostenibili del patrimonio culturale;
 30. sostenere ulteriormente a livello dell'UE la creazione di reti di esperti e professionisti in materia di patrimonio culturale dei settori pubblico e privato, nonché di organizzazioni della società civile, e la condivisione delle risorse tra di essi.
-

Documento 2

Consiglio dell'Unione Europea (2014), *Comunicazione della commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* (COM/2014/477 final).



Bruxelles, 22.7.2014
COM(2014) 477 final

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO,
AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E
AL COMITATO DELLE REGIONI**

Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa

IT

IT

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO,
AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E
AL COMITATO DELLE REGIONI**

Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa

1. INTRODUZIONE: IL PATRIMONIO CULTURALE È UNA PRIORITÀ PER L'UE

1.1. Una risorsa per tutti, una responsabilità per tutti

Il patrimonio culturale, materiale e immateriale, dell'Europa è la nostra ricchezza comune: il retaggio delle generazioni di europei che ci hanno preceduto e il nostro lascito ai posteri. Si tratta di un patrimonio di conoscenze insostituibile e di una risorsa preziosa per la crescita economica, l'occupazione e la coesione sociale, che arricchisce la vita di centinaia di milioni di persone, è fonte di ispirazione per pensatori e artisti e forza trainante per le nostre industrie culturali e creative. Il nostro patrimonio culturale e le modalità secondo cui lo preserviamo e valorizziamo sono un fattore determinante nel definire la posizione dell'Europa nel mondo e la sua attrattiva quale luogo per vivere, lavorare e da visitare.

Il patrimonio culturale è una risorsa condivisa e un bene comune. Come accade per altri beni, può essere vulnerabile allo sfruttamento eccessivo e alle carenze di finanziamento, che possono condurre all'incuria, al degrado e, in alcuni casi, all'oblio. Proteggere questo nostro patrimonio è dunque una responsabilità comune. Mentre la protezione del patrimonio culturale è essenzialmente di competenza delle autorità nazionali, regionali e locali, all'Unione europea è demandato un ruolo da rivestire in linea con i trattati dell'UE e nel rispetto del principio di sussidiarietà.

Nel preambolo del trattato sull'Unione europea si afferma che i firmatari "si ispirano alle eredità culturali, religiose e umanistiche dell'Europa". A termini dell'articolo 3, paragrafo 3, l'UE "vigila sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale europeo". L'articolo 167 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) recita: L'Unione contribuisce al pieno sviluppo delle culture degli Stati membri nel rispetto delle loro diversità nazionali e regionali, evidenziando nel contempo il retaggio culturale comune". Il TFUE riconosce inoltre la specificità di tale retaggio per preservare la diversità culturale e la necessità di garantire la sua tutela nell'ambito del mercato unico.¹

Sin dall'adozione dell'agenda europea per la cultura² nel 2007 il patrimonio culturale ha rappresentato una priorità nei piani di lavoro per la cultura del Consiglio e la cooperazione a

¹ L'articolo 36 del TFUE consente divieti o restrizioni alle importazioni, alle esportazioni o ai beni in transito, giustificati da motivi di protezione dei beni del patrimonio nazionale aventi valore artistico, storico o archeologico. La direttiva 93/7/CEE relativa alla restituzione dei beni culturali usciti illecitamente dal territorio di uno Stato membro è stata adottata a norma dell'articolo 114 del TFUE per consentire la restituzione dei beni culturali classificati come beni del patrimonio nazionale ai sensi dell'articolo 36 del TFUE. Tale direttiva è stata ora rifiuta dalla direttiva 2014/60/UE. Il regolamento (CE) n. 116/2009 del Consiglio relativo all'esportazioni di beni culturali stabilisce disposizioni volte a garantire che le esportazioni di beni culturali siano sottoposte a controlli uniformi alle frontiere esterne dell'Unione. L'articolo 107, paragrafo 3, lettera d), del TFUE dispone che gli aiuti destinati a promuovere la cultura e la conservazione del patrimonio possono essere considerati compatibili con il mercato interno, quando non alterino le condizioni degli scambi e della concorrenza nell'Unione in misura contraria all'interesse comune.

² COM(2007)242 definitivo e risoluzione del Consiglio, del 16 novembre 2007, su un'agenda europea per la cultura.

livello europeo è progredita grazie al metodo aperto di coordinamento³. A livello di UE l'interesse politico in tal senso è costantemente cresciuto; stakeholder e operatori culturali hanno recentemente sottolineato quanto segue nella dichiarazione "Un Nuovo racconto per l'Europa"⁴: "L'Europa come corpo politico ha bisogno di riconoscere il valore del patrimonio culturale. Il patrimonio culturale rivela cosa ha significato essere europei nel corso del tempo. Si tratta di uno strumento potente che infonde nei cittadini europei il senso dell'appartenenza comune".

Le responsabilità nazionali e l'azione dell'UE non sono in contrapposizione: il retaggio culturale ha una dimensione sia locale che europea; è stato forgiato nel corso del tempo ma anche attraverso le frontiere e all'interno delle comunità. Il patrimonio culturale è un mosaico di storie locali che *insieme* rappresentano la storia dell'Europa.

La presente comunicazione trae spunto dal dialogo condotto da diversi anni con le presidenze dell'UE e gli stakeholder⁵ e risponde all'invito rivolto quest'anno dal Consiglio alla Commissione di "proseguire l'analisi dell'impatto economico e sociale del patrimonio culturale nell'UE e contribuire allo sviluppo di un approccio strategico"⁶. La comunicazione esamina le informazioni disponibili sulle ripercussioni economiche e sociali del patrimonio culturale e i programmi intesi a migliorare la base di conoscenze (sezione 1.2), nonché analizza le sfide e le opportunità per il settore del patrimonio culturale (sezione 1.3).

In linea con gli obiettivi dell'agenda europea per la cultura, la presente comunicazione illustra l'approccio dell'UE nei confronti del suo patrimonio culturale nei diversi settori di intervento (sezione 2); delinea quindi gli strumenti disponibili a livello di UE a integrazione dei programmi nazionali e regionali, al fine di contribuire a salvaguardare e potenziare il valore intrinseco e sociale del patrimonio culturale (sezione 2.1), rafforzare il suo contributo alla crescita economica e alla creazione di posti di lavoro (sezione 2.2) e sviluppare le sue potenzialità a favore della diplomazia pubblica dell'UE (sezione 2.3).

Infine, la comunicazione descrive le misure disponibili per intensificare la politica di cooperazione a diversi livelli e illustra i progetti in fase di sviluppo volti a sostenere nuovi modelli di *governance* del patrimonio culturale (sezioni 3 e 4).

L'obiettivo generale è aiutare gli Stati membri e gli stakeholder a trarre il massimo vantaggio dal sostegno fornito al patrimonio culturale dagli strumenti dell'UE, progredire nella direzione di un approccio più integrato a livello nazionale e di UE e, in ultima istanza, rendere l'Europa un laboratorio per l'innovazione basata sul retaggio culturale⁷.

1.2. Un contributo sottovalutato alla crescita economica e alla coesione sociale

Il patrimonio culturale presenta varie dimensioni: culturale, fisica, digitale, ambientale, umana e sociale. Il suo valore, sia intrinseco che economico, dipende da tali diverse dimensioni e dal

³ ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop_en.htm.

⁴ ec.europa.eu/debate-future-europe/new-narrative/pdf/declaration_it.pdf.

⁵ All'atto dell'elaborazione della presente comunicazione ci si è avvalsi del lavoro effettuato nell'ambito delle presidenze di turno dell'UE dal gruppo di riflessione "L'UE e il suo patrimonio culturale", a partire dalla dichiarazione di Bruges del 2010 sotto la presidenza belga (www.culture-dev.eu/pdf/fr/DeclarationofBrugesEN.pdf) e continuando con la presidenza lituana nel 2013 e quella greca nel 2014. Contributi importanti sono stati apportati anche dall'*European Heritage Heads Forum* e dall'*European Heritage Legal Forum* nonché dall'*European Heritage Alliance 3.3*.

⁶ Conclusioni del Consiglio relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile, adottate il 21 maggio 2014:

⁷ register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=IT&f=ST%209129%202014%20INIT.

ec.europa.eu/culture/policy/culture-policies/cultural-heritage_en.htm.

flusso dei servizi ad esse collegati. In tempi recenti il valore economico del patrimonio culturale è divenuto oggetto d'indagine della ricerca⁸, ma sono disponibili solo stime parziali in merito alla sua rilevanza.

In particolare, mancano dati a livello dell'intera UE, sebbene studi condotti a livello nazionale e settoriale indichino che il settore del patrimonio culturale apporta un contributo economico significativo. Secondo la Federazione delle industrie europee del settore edilizio, nel 2013 le voci corrispondenti alla ristrutturazione e alla manutenzione rappresentavano il 27,5% del valore dell'industria delle costruzioni europea⁹. Nel 2011 il patrimonio culturale ha generato in Francia un valore pari a 8,1 miliardi di euro¹⁰ e studi condotti nel Regno Unito hanno dimostrato che il patrimonio storico può offrire un rendimento elevato degli investimenti: ogni singola sterlina investita rende fino a 1,60 sterline di attività economiche supplementari nel corso di dieci anni¹¹.

Altri settori economici beneficiano degli effetti a cascata del patrimonio culturale. Si stima, ad esempio, che il turismo contribuisca con 415 miliardi di euro al PIL dell'UE¹² e che 3,4 milioni di imprese turistiche forniscano 15,2 milioni di posti di lavoro¹³, di cui molti connessi, direttamente o indirettamente, al patrimonio culturale. Il 27% dei viaggiatori dell'UE afferma che il patrimonio culturale è un fattore essenziale nella scelta di una destinazione. Nel 2013 il 52% dei cittadini dell'UE ha visitato almeno un monumento o un sito storico e il 37% un museo o una galleria d'arte nei rispettivi paesi, mentre il 19% ha visitato un monumento o un sito storico in un altro paese dell'UE¹⁴. Il patrimonio culturale può quindi contribuire a promuovere città e regioni, attraendo talenti e turismo.

La tecnologia apporta valore economico al settore del patrimonio culturale: i materiali culturali digitalizzati possono essere utilizzati per rendere più intensa l'esperienza dei visitatori, sviluppare contenuti didattici, creare documentari, applicazioni turistiche e giochi.

Il patrimonio culturale possiede grandi capacità per incentivare la coesione e l'integrazione sociale mediante la riqualificazione di zone degradate, la creazione di posti di lavoro radicati nel territorio e la promozione di un'idea condivisa e del senso di appartenenza ad una comunità. Il settore offre importanti opportunità di istruzione e di volontariato¹⁵, per giovani e meno giovani, oltre a promuove il dialogo interculturale e intergenerazionale.

Per accrescere tuttavia la comprensione del ruolo effettivo e potenziale del patrimonio culturale nell'elaborazione delle politiche, è importante migliorare la raccolta sistematica di dati sul suo impatto a livello di economia e di società. Fornirà un contributo in tal senso il progetto *Cultural Heritage Counts for Europe: Towards an European Index for Valuing Cultural Heritage* (Il patrimonio culturale è importante per l'Europa: verso un indice europeo per la valorizzazione del patrimonio culturale), finanziato dal programma Cultura dell'UE e avviato nel 2013. Nell'ambito di tale progetto verranno raccolti e analizzati dati e ricerche

⁸ www.eenc.info/news/the-social-and-economic-value-of-cultural-heritage-literature-review.

⁹ www.fiec.eu/en/library-619/key-figures.aspx.

¹⁰ www.economie.gouv.fr/files/03-rapport-igf-igac-culture-economie.pdf.

¹¹ hc.english-heritage.org.uk/content/pub/HC-Eng-2010.

¹² www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/european_union2014.pdf. Il tasso di cambio di riferimento della BCE, dollaro statunitense/euro, per il 2013 è pari a 1,3281.

¹³ epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_industries_-_economic_analysis.

¹⁴ Indagine EUROBAROMETRO sull'atteggiamento degli europei nei confronti del turismo ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_328_en.pdfEUROBAROMETER.

¹⁵

www.europanostra.org/UPLOADS/FILS/Amsterdam_declaration_as%20adopted%20by%20GA_11062011.pdf.

esistenti, provenienti da tutta l'UE, relativi all'impatto del patrimonio culturale sulla società e sull'economia. I risultati sono attesi entro la metà del 2015. Per quanto concerne i dati sulla cultura in senso più generale, Eurostat ha avviato lo sviluppo di una serie di statistiche europee su base regolare, che si prevede produrranno risultati nel 2015.

1.3. Un settore in trasformazione: il patrimonio culturale quale fonte di innovazione sociale per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva

Sfide da affrontare...

Il settore del patrimonio culturale è a un bivio.

I bilanci pubblici diminuiscono, come pure la partecipazione alle attività culturali tradizionali¹⁶.

L'urbanizzazione, la globalizzazione e i cambiamenti tecnologici diversificano i potenziali destinatari.

L'elevato afflusso di turisti presenta vantaggi e svantaggi: incremento delle entrate ma anche pressioni a livello fisico e ambientale.

La digitalizzazione e l'accessibilità online dei contenuti culturali rivoluzionano i modelli tradizionali, trasformano le catene di valore e richiedono nuovi approcci al patrimonio culturale e artistico collettivo.

Il traffico di opere d'arte resta una questione complessa, che esige interventi a livello europeo e internazionale.

Il riscaldamento globale e i cambiamenti climatici, in particolare l'innalzamento del livello dei mari e la maggiore incidenza di eventi meteorologici estremi, possono mettere a rischio il patrimonio culturale.

Per garantire la sostenibilità del patrimonio culturale europeo è necessario affrontare tutte queste sfide.

Il settore del patrimonio culturale deve inoltre provvedere all'adeguamento della sua gestione e dei modelli commerciali nonché allo sviluppo di nuove competenze professionali, collaborando con le autorità non mediante interventi isolati e *una tantum* bensì integrando la valorizzazione e la conservazione del patrimonio culturale nei piani di sviluppo a lungo termine e di più ampio respiro. Dovrebbe inoltre essere oggetto di ulteriore disamina il coinvolgimento di stakeholder privati attraverso partenariati pubblico-privato.

È evidente che numerose politiche pubbliche riversano i propri effetti sul patrimonio culturale, che, a sua volta, produce numerose ripercussioni in altri settori di intervento. Un approccio più integrato alla conservazione, alla promozione e alla valorizzazione del patrimonio culturale è pertanto necessario al fine di tener conto dei suoi molteplici contributi agli obiettivi sociali ed economici nonché del suo impatto su altre politiche pubbliche.

... e opportunità da cogliere

Il settore del patrimonio culturale si sta già reinventando per far fronte alle nuove sfide.

La conservazione è sempre più orientata verso la salvaguardia e la valorizzazione di un paesaggio culturale nel suo complesso piuttosto che di un singolo sito e sta anche diventando

¹⁶ EUROBAROMETRO, *Special Report 399, 2013, on Cultural Access and Participation* (rapporto speciale n. 399, 2013, sull'accesso e la partecipazione alla cultura): ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf.

sempre più incentrata sugli individui. Secondo i vecchi approcci si cercava di proteggere il patrimonio culturale isolandolo dalla vita quotidiana. Nei nuovi approcci prevale invece l'intenzione di renderlo parte integrante della comunità locale. Ai siti viene data una seconda vita, attribuendo loro un significato alla luce delle esigenze e degli interessi attuali.

La digitalizzazione e l'accessibilità online consentono forme di impegno senza precedenti e aprono nuove fonti di reddito. Gli strumenti di e-learning promuovono un più ampio accesso ai contenuti culturali nelle abitazioni, nelle scuole e nelle università e consentono di generare, riutilizzare e valorizzare i contenuti, aumentando il valore del patrimonio culturale.

Dato che i siti del patrimonio culturale diventano spazi pubblici che producono capitale sociale e ambientale, le città e le regioni che li ospitano si trasformano in motori dell'attività economica, in centri di conoscenza, in punti focali della creatività e della cultura, in luoghi di interazione della comunità e di integrazione sociale; in breve, essi generano innovazione e contribuiscono a una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, in linea con gli obiettivi della strategia UE 2020.

Anche i musei e gli archivi sono in corso di evoluzione, grazie anche alla digitalizzazione delle collezioni, al loro collegamento in reti aperte e alla maggiore disponibilità per i cittadini (sebbene la percentuale del patrimonio culturale digitalizzato disponibile online rimanga modesta, a causa delle risorse necessarie per la digitalizzazione e, in misura minore, per la gestione del diritto d'autore¹⁷).

I musei sono sempre più orientati alla comunità, agli individui e alle loro storie: ad esempio, propongono narrazioni che, prendendo le mosse dal retaggio culturale, narrano le storie personali di membri della comunità intrecciandole con l'interpretazione di grandi eventi storici. Essi pongono i fruitori sullo stesso piano delle collezioni esposte, mettendoli al centro delle loro attività, e non esitano ad addentrarsi in questioni delicate e difficili, affrontando tematiche contemporanee che appassionano un pubblico sempre più diversificato.

Città, comuni e villaggi storici si trovano ad affrontare problematiche estremamente complesse per salvaguardare l'identità europea, generando nel contempo crescita sostenibile e occupazione, ma testimoniano altresì che una saggia gestione del patrimonio culturale può essere sostenibile e coronata da successo, ad esempio mediante il riutilizzo di edifici storici sotto il profilo dell'efficienza energetica e la promozione di sistemi di trasporto più ecologici e del turismo culturale. Grazie all'attrattiva del loro ambiente urbano e naturale, i siti del patrimonio culturale ospitano spesso cluster di industrie culturali e creative. Gran parte del patrimonio culturale europeo è immerso in zone rurali e in regioni remote ed è spesso strettamente legato all'ambiente naturale; in questo caso, forme innovative di gestione orientate alla comunità possono migliorare notevolmente il loro potenziale economico e sociale.

2. VERSO UN APPROCCIO INTEGRATO AL PATRIMONIO CULTURALE

Il patrimonio culturale è al centro dell'agenda europea per la cultura e fornisce un contributo significativo per il conseguimento dei suoi tre obiettivi:

- *promozione della diversità culturale e del dialogo interculturale* - a motivo del suo valore intrinseco e societale, il patrimonio culturale rappresenta un elemento cruciale;

¹⁷ www.enumerate.eu/fileadmin/ENUMERATE/documents/ENUMERATE-Digitisation-Survey-2014.pdf.

- *promozione della cultura quale catalizzatore della creatività* - il patrimonio culturale apporta un contributo attraverso il suo potenziale economico diretto e indiretto, compresa la capacità di sostenere le nostre industrie culturali e creative e di ispirare creatori e pensatori;
- *promozione della cultura quale elemento essenziale della dimensione internazionale dell'Unione* - le competenze europee in materia di patrimonio culturale godono di grande reputazione a livello internazionale.

Mentre le politiche a favore del mantenimento, del recupero, dell'accessibilità e della valorizzazione del patrimonio culturale rientrano principalmente nella sfera di responsabilità nazionale o locale, il patrimonio culturale è direttamente disciplinato da varie politiche dell'UE, tra cui quelle in materia di cultura, ambiente, ricerca e innovazione, istruzione, politica regionale e cooperazione doganale.

A sostegno dell'agenda europea per la cultura è stata sviluppata una serie di strumenti unionali di nuova generazione, a partire dai programmi Europa creativa e Orizzonte 2020, che devono essere conosciuti meglio e promossi con maggiore enfasi. L'UE sostiene iniziative di conservazione congiunte di primaria importanza (ad esempio il Partenone e il sito di Pompei)¹⁸, finanzia la ricerca di punta e partecipa all'elaborazione di nuovi e più aperti dibattiti circa il patrimonio europeo; contribuisce inoltre alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica tramite premi e altre iniziative, spesso in cooperazione con la società civile.

Per rafforzare la posizione dell'Europa nel settore della salvaguardia, del recupero e della valorizzazione del patrimonio culturale è necessario:

- incoraggiare la modernizzazione del settore, sensibilizzare e coinvolgere un pubblico più vasto;
- applicare un approccio strategico a ricerca e innovazione, condivisione delle conoscenze e specializzazione intelligente;
- cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione per raggiungere un pubblico più vasto e coinvolgere in particolare i giovani;
- individuare le esigenze in termini di competenze e migliorare la formazione degli operatori del settore e
- continuare a sviluppare modelli di interpretazione e di *governance* più partecipativi, che meglio si adattano all'Europa contemporanea, attraverso un maggiore coinvolgimento del settore privato e della società civile.

Per conseguire tali obiettivi il settore del patrimonio culturale europeo necessita di maggiori opportunità per il collegamento in rete su vasta scala e l'apprendimento tra pari all'interno degli Stati membri e fra di essi.

2.1. Rafforzare il valore intrinseco e societale del patrimonio culturale per promuovere la diversità culturale e il dialogo interculturale

Ricerca e innovazione

La messa in comune di risorse al fine di applicare le tecnologie più recenti e incentivare nuovi approcci scientifici può migliorare notevolmente la concezione, la conservazione e la

¹⁸ La Banca europea per gli investimenti, in cooperazione con Europa Nostra, sostiene anche la protezione dei sette siti maggiormente in pericolo in Europa, che vengono selezionati ogni anno: www.europanostra.org/7-most-endangered.

diffusione del patrimonio culturale. L'UE sostiene da lungo tempo la ricerca in questo settore, grazie ai suoi programmi quadro che ne evidenziano l'eccellenza operativa.

Nell'ambito del **settimo programma quadro per la ricerca e lo sviluppo tecnologico** sono stati investiti circa 100 milioni di euro in progetti connessi agli aspetti fondamentali della protezione, della conservazione e del potenziamento del patrimonio culturale, rivolgendo l'attenzione anche alle interazioni culturali, ai musei, alle identità e alla diversità linguistica, ai paesaggi culturali e alle infrastrutture dedicate alla ricerca.

L'**iniziativa di programmazione congiunta** "Patrimonio culturale e cambiamenti globali", innovativa e basata sulla collaborazione, mira a semplificare e coordinare i programmi di ricerca nazionali al fine di consentire un impiego più efficace ed efficiente delle scarse risorse finanziarie, di sfruttare le sinergie e di evitare duplicazioni¹⁹.

Orizzonte 2020 è il nuovo programma quadro dell'UE per la ricerca e l'innovazione, con quasi 80 miliardi di euro disponibili dal 2014 al 2020. Il programma rafforzerà ulteriormente la posizione dell'UE nel campo della salvaguardia, della conservazione, del recupero e della valorizzazione del patrimonio culturale sostenendo la cooperazione tra i ricercatori in un'ampia gamma di tematiche. Le opportunità di ricerca e innovazione verranno offerte da tutti e tre i pilastri del programma: eccellenza scientifica, leadership industriale e sfide sociali. L'UE sosterrà l'applicazione della scienza d'avanguardia per la protezione del patrimonio culturale, lo sviluppo di interpretazioni del passato più inclusive e nuovi metodi di divulgazione e condivisione delle conoscenze. La tabella di marcia europea per le infrastrutture di ricerca conferisce la priorità alla creazione di una nuova infrastruttura europea di ricerca digitale per le arti e le discipline umanistiche (*European Digital Research Infrastructure for the Art and Humanities - DARIAH*).²⁰

Le attività di ricerca ed innovazione prenderanno in esame la trasmissione del patrimonio culturale europeo, l'evoluzione dei modelli di formazione dell'identità, il patrimonio a volte controverso delle guerre europee, il fondamento intellettuale e il ruolo culturale dell'Europa nel mondo e le ricche collezioni europee di archivi, musei e biblioteche, avvalendosi delle opportunità tecnologiche offerte dall'era digitale. Sono inoltre in corso attività di ricerca e innovazione sulle strategie, sulle metodologie e sugli strumenti necessari per garantire in Europa un patrimonio culturale dinamico e sostenibile, in risposta ai cambiamenti climatici nonché alle catastrofi e alle calamità naturali. Particolare enfasi viene posta sulle tecnologie convergenti e sulle attività di ricerca e innovazione multidisciplinari per metodologie, prodotti e servizi nel settore del patrimonio culturale²¹.

Saranno inoltre avviati un quadro strategico e un programma dell'UE per la ricerca e l'innovazione, basandosi sul contributo di un gruppo di esperti di alto livello per gli investimenti innovativi e sostenibili, il finanziamento e la gestione del patrimonio culturale. Il gruppo di esperti avrà un approccio multilaterale, incentrato su società e imprenditorialità, e fornirà sostegno strategico a livello di UE e degli Stati membri.

Anche la piattaforma sociale sulle società riflessive riunirà ricercatori, stakeholder e responsabili politici per affrontare questioni strategiche con un approccio globale. La piattaforma è destinata a sostenere la Commissione nella definizione di un programma di

¹⁹ www.jpi-culturalheritage.eu/ e www.heritageportal.eu.

²⁰ ec.europa.eu/research/infrastructures/pdf/esfri-strategy_report_and_roadmap.pdf.

²¹ Decisione 2013/743/UE del Consiglio che stabilisce il programma specifico di attuazione del programma Orizzonte 2020.

ricerca mirata e innovativa, rivolta anche al patrimonio culturale e alle espressioni culturali in Europa.²²

Collegare in rete il nostro patrimonio culturale e renderlo ampiamente disponibile nell'era digitale

La digitalizzazione del patrimonio culturale apporta un contributo all'agenda europea per la cultura, migliorando l'accesso del pubblico alle diverse forme di espressioni linguistiche e culturali. Anche digitalizzare il patrimonio culturale, renderlo accessibile online e sostenere la sua valorizzazione economica sono attività al centro dell'agenda digitale per l'Europa. La digitalizzazione moltiplica le possibilità di accesso al patrimonio culturale e coinvolge il pubblico, mentre gli strumenti digitali come la scansione 3D possono facilitare la salvaguardia e il recupero dei beni culturali fisici.

La piattaforma culturale **Europeana** (www.europeana.eu) fornisce attualmente l'accesso a circa 30 milioni di beni culturali, messi a disposizione da oltre 2 500 organizzazioni: le risorse delle istituzioni culturali europee sono ora più adatte alla fruizione su Internet e riutilizzabili in maniera più ampia. Europeana contribuisce a sviluppare e attuare norme e interoperabilità in questo settore nonché fornisce uno spazio in cui gli operatori della cultura condividono competenze digitali. Essa consente agli europei di interagire con il loro patrimonio culturale e di contribuire con le proprie esperienze personali, ad esempio in relazione a eventi storici cruciali quali la prima guerra mondiale.

Restano però problematiche da risolvere: i contenuti culturali digitali devono essere correttamente gestiti, mantenuti e salvaguardati, è necessario gestirne i diritti online e i materiali devono essere messi a disposizione in formati leggibili meccanicamente, in base a norme aperte, con risoluzione minima, interoperabilità e ricchezza di metadati.

A livello di UE alcune di queste problematiche sono affrontate dalla **direttiva 2003/98 relativa al riutilizzo dell'informazione del settore pubblico**²³, mentre la **raccomandazione 2011/711/UE** sulla digitalizzazione e l'accessibilità in rete dei materiali culturali e sulla conservazione digitale²⁴ invita gli Stati membri a promuovere la disponibilità di banche dati, connesse a livello europeo (come ARROW), che informano sui diritti e a creare un quadro giuridico di riferimento per gettare le basi per meccanismi di licenza ai fini della digitalizzazione su larga scala e dell'accessibilità transfrontaliera di opere fuori commercio.

Alcuni progetti dell'UE hanno consentito l'accesso online a materiali rari. Nell'ambito del progetto **Europeana Regia** sono stati digitalizzati oltre 1 000 manoscritti rari e preziosi, risalenti a epoche che vanno dal Medio Evo al Rinascimento. Altri progetti si concentrano invece sulle potenzialità di riutilizzo creativo dei materiali culturali digitali, come **Europeana Creative** e **Europeana Space**.

L'UE ha riconosciuto nel cinema una componente essenziale del patrimonio culturale europeo. Il Parlamento europeo e il Consiglio hanno pertanto raccomandato agli Stati membri di raccogliere, conservare e recuperare in modo sistematico il nostro patrimonio cinematografico e di facilitare i relativi usi a fini culturali e pedagogici²⁵. La Commissione

²² ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2102-reflective-9-2014.html.

²³ Direttiva 2003/98/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 novembre 2003, relativa al riutilizzo dell'informazione del settore pubblico.

²⁴ Raccomandazione 2011/711/UE della Commissione, del 27 ottobre 2011, sulla digitalizzazione e l'accessibilità in rete dei materiali culturali e sulla conservazione digitale.

²⁵ Raccomandazione 2005/865/CE relativa al patrimonio cinematografico e alla competitività delle attività industriali correlate.

controlla l'applicazione di tali raccomandazioni²⁶ e facilita lo scambio di pratiche ottimali in seno al gruppo di esperti cinematografici/sottogruppo per il patrimonio cinematografico²⁷. Sul patrimonio cinematografico è incentrata anche la nuova comunicazione della commissione dal titolo "European film in the digital era: bridging cultural diversity and competitiveness"²⁸ (Il cinema europeo nell'era digitale: creare un ponte tra diversità culturale e competitività).

Incentivare la cooperazione, aumentare la sensibilizzazione, premiare l'eccellenza, promuovere le iniziative faro e la memoria

Basandosi sul precedente programma Cultura dell'UE, il nuovo programma **Europa creativa** sosterrà la cooperazione transfrontaliera per promuovere la modernizzazione del settore del patrimonio culturale. Esso potenzierà inoltre le capacità della società civile di operare a livello transnazionale, sostenendo reti e piattaforme. Poiché l'allargamento della fascia di pubblico costituisce una priorità fondamentale del programma, il settore del patrimonio culturale sarà incoraggiato a sperimentare nuove modalità per raggiungere un pubblico più diversificato, compresi i giovani e i migranti.

La ricchezza del patrimonio culturale europeo e le iniziative intese a proteggerla meritano di essere conosciute meglio dai cittadini europei. Tale responsabilità è demandata principalmente alle autorità nazionali e locali e al settore del patrimonio culturale, sebbene anche l'UE contribuisca con un certo numero di iniziative paneuropee.

Ogni anno, nel mese di settembre, in 50 paesi di tutta Europa oltre 20 milioni di persone hanno accesso a migliaia di siti normalmente chiusi al pubblico e possono partecipare ad eventi unici nell'ambito delle **Giornate europee del patrimonio**. Tale iniziativa, gestita a livello locale, è sostenuta congiuntamente dalla Commissione europea e dal Consiglio d'Europa.

L'UE contribuisce alla sensibilizzazione a favore del patrimonio culturale attraverso il **premio dell'Unione europea per il patrimonio culturale/premio Europa nostra**, che celebra i risultati esemplari conseguiti nell'ambito del patrimonio culturale. Finora sono 387 i siti e i progetti che hanno ricevuto questi prestigiosi riconoscimenti.

Le **capitali europee della cultura** (CEDC) è un'altra iniziativa faro a livello culturale che dimostra le potenziali ripercussioni economiche e sociali degli investimenti nel patrimonio culturale. Alcune valutazioni delle CEDC hanno riscontrato un rendimento massimo di 8 euro per ogni euro speso. Il titolo di CEDC può anche creare una considerevole eredità a livello sociale ed economico, in particolare se inserito in una strategia di sviluppo a lungo termine orientata alla cultura e alla creatività (come ad Essen, Lille e Genova).

L'azione dell'UE riserva un'attenzione speciale alla salvaguardia della memoria di eventi fondamentali nella storia dell'integrazione europea, in particolare gli eventi tragici, come quelli collegati alle due guerre mondiali, che trascendono la storia dei singoli Stati europei. Avviato a livello intergovernativo, il **marchio del patrimonio europeo** contraddistingue i siti del patrimonio culturale che celebrano e simboleggiano l'integrazione europea, gli ideali e la storia dell'Europa. Si tratta di un'iniziativa ora considerata unionale a pieno titolo. I primi riconoscimenti sono stati conferiti nel mese di aprile 2014.

²⁶ Relazioni 2008, 2010 e 2012 disponibili al seguente indirizzo Internet: ec.europa.eu/digital-agenda/en/protection-film-heritage.

²⁷ ec.europa.eu/digital-agenda/en/cinema-expert-group-subgroup-film-heritage.

²⁸ ec.europa.eu/culture/library/reports/com272_en.pdf.

La componente "memoria europea" del programma "**Europa per i cittadini**" si prefigge di promuovere la riflessione sulle cause dei regimi totalitari nella storia europea moderna. Le attività riguardano anche altri momenti cruciali e pietre miliari della storia europea recente. Questa componente mira a promuovere la tolleranza, la comprensione reciproca, il dialogo interculturale e la riconciliazione, quali strumenti idonei per lasciarsi alle spalle il passato e costruire il futuro.

2.2. Avvalersi maggiormente del potenziale economico del patrimonio culturale dell'UE quale catalizzatore per la creatività e la crescita economica

Sfruttare il potenziale del patrimonio culturale ai fini dello sviluppo locale e regionale

Le politiche di coesione e sviluppo rurale dell'UE possono costituire strumenti efficaci per incentivare il recupero del patrimonio culturale, sostenendo le industrie culturali e creative e finanziando la formazione e il miglioramento delle competenze degli operatori del settore culturale.

La conservazione, la promozione e la gestione del patrimonio culturale sono ora adeguatamente sostenute nel quadro dei **Fondi strutturali e di investimento europei (fondi SIE)**. Nel periodo 2007-2013 il Fondo europeo di sviluppo regionale ha destinato 3,2 miliardi di euro alla protezione e alla conservazione del patrimonio culturale, 2,2 miliardi di euro allo sviluppo di infrastrutture culturali e 553 milioni di euro ai servizi culturali, di cui ha beneficiato anche il patrimonio culturale.

Nel periodo 2014-2020 continueranno ad essere ammissibili, a determinate condizioni, gli investimenti dei fondi SIE nel patrimonio culturale, non solo mediante investimenti diretti ma anche attraverso investimenti nel campo della riqualificazione urbana, dello sviluppo sostenibile e del sostegno alle piccole e medie imprese (PMI).

Gli investimenti nella cultura e nel patrimonio culturale a valere sul **Fondo europeo di sviluppo regionale** dovrebbero costituire parte integrante delle strategie di sviluppo economico integrato e sostenibile. Il fondo può coprire un ampio spettro di attività nel settore pubblico, in quello no profit e in quello privato (in particolare le PMI), effettuando investimenti che contribuiscono direttamente a perseguire gli obiettivi del fondo e le priorità di investimento. Gli investimenti in infrastrutture culturali su piccola scala quale parte di una strategia territoriale dovrebbero contribuire allo sviluppo del potenziale endogeno e alla promozione dell'inclusione sociale e della qualità della vita, in particolare tra le comunità emarginate, migliorando il loro accesso ai servizi culturali e ricreativi, sia nei contesti urbani che rurali.

Il **Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale** continuerà a sostenere la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale rurale (1,2 miliardi di euro sono stati investiti a partire dal periodo 2007-2013) e il **Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca** finanzia progetti di sviluppo di tipo partecipativo che promuovono il patrimonio culturale, compreso il patrimonio culturale marittimo, nelle zone vocate all'industria della pesca.

Nel periodo di programmazione 2014-2020 i progetti di riqualificazione urbana, che comprendono i siti culturali o connessi al patrimonio culturale, continueranno inoltre a beneficiare dei meccanismi di ingegneria finanziaria (ad esempio, partecipazioni o garanzie). È in preparazione un nuovo strumento finanziario, la piattaforma *Technical Advisory Platform* (FI-TAP), intesa a sostituire l'iniziativa strategica JESSICA (*Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*) (sostegno europeo congiunto per gli investimenti sostenibili nelle aree urbane), elaborata dalla Commissione europea congiuntamente con la

Banca europea degli investimenti e in collaborazione con la Banca di sviluppo del Consiglio d'Europa.

Promuovere il turismo nell'ambito del patrimonio culturale e industriale europeo

La Commissione promuove lo sviluppo di un turismo sostenibile, responsabile e di alta qualità, compresi i prodotti collegati al patrimonio culturale e industriale. Oltre a sostenere il programma del Consiglio d'Europa sugli itinerari culturali, l'UE offre sovvenzioni per la creazione o il miglioramento degli itinerari culturali europei che attraversano più paesi e li uniscono in una storia comune, come ad esempio l'"EU sky route", che punta a inserire l'Europa nelle rotte mondiali dell'astroturismo, o la "Liberation Route Europe", incentrata sugli eventi del periodo 1944-45. Questi itinerari collegano spesso destinazioni meno note, contribuendo quindi a diversificare l'offerta turistica e allentando la pressione su altre località.

Il ricco patrimonio culturale subacqueo (relitti navali e siti archeologici sommersi dall'innalzamento dei livelli del mare) è in gran parte nascosto e messo a repentaglio dalle crescenti attività umane in mare e il suo potenziale economico resta latente. La Commissione ha elaborato piani per rendere disponibili le mappe di questi siti e per proteggerli, garantendo che siano inclusi in piani territoriali, nonché per realizzare il loro potenziale al fine di attrarre un'industria del turismo costiero che fornisca opportunità per un'occupazione meno precaria.²⁹

Valorizzare vecchie abilità e crearne di nuove

Un grave problema che affligge il settore del patrimonio culturale è la progressiva scomparsa delle abilità artigianali e delle competenze tradizionali. Dato che le tendenze demografiche aggravano tale situazione, ben presto potrebbe sussistere una carenza di lavoratori qualificati. Per le nuove competenze, come nell'ambito delle tecnologie dell'informazione, la domanda è elevata ma spesso l'offerta è scarsa.

È necessario accrescere l'attrattiva esercitata dalle professioni connesse al patrimonio culturale e fornire maggiori opportunità di formazione continua, ad esempio avvalendosi delle possibilità offerte dal **Fondo sociale europeo**.

Facendo tesoro dei risultati del programma di apprendimento permanente, il **programma Erasmus+** offrirà maggiori opportunità di mobilità apprenditiva e affronterà le lacune in materia di competenze sostenendo i partenariati transnazionali tra imprese, istituti di istruzione superiore e istituti di istruzione e formazione professionale. Le alleanze della conoscenza (per gli istituti di istruzione superiore) e le alleanze delle abilità settoriali (per l'istruzione e la formazione professionale) possono contribuire a definire e attuare programmi di studio che rispondono alle nuove esigenze dei vari settori e a collegarli meglio con il mercato del lavoro. Il settore del patrimonio culturale è ben posizionato per beneficiare di queste iniziative.

Anche le attività in corso sullo sviluppo di profili professionali connessi alla conservazione del patrimonio culturale nell'ambito della **classificazione europea delle capacità, delle competenze e delle professioni (ESCO)** miglioreranno la trasparenza delle qualifiche professionali e agevoleranno la mobilità transfrontaliera dei lavoratori specializzati.

²⁹ COM(2014)254 sull'innovazione nell'economia blu; COM(2013)133 sulla pianificazione dello spazio marittimo.

2.3. Il patrimonio culturale nelle relazioni esterne dell'UE

La cultura è una risorsa essenziale per la diplomazia pubblica europea: condividere i nostri valori culturali e i programmi di finanziamento con i nostri partner crea le premesse per legami più forti tra gli individui e le organizzazioni.

L'UE e i suoi Stati membri sono attivi nei consessi multilaterali e in seno alle organizzazioni che elaborano politiche a favore del patrimonio culturale, come il **Consiglio d'Europa**³⁰ e l'**UNESCO**³¹, e conducono dialoghi bilaterali con paesi terzi e regioni in cui il patrimonio culturale riveste un ruolo di grande importanza.

Nel quadro della politica esterno dell'UE cresce anche la consapevolezza dei rischi ai quali è esposto il patrimonio culturale e dei vantaggi derivanti da politiche correttamente concepite e attuate, intese alla promozione dello sviluppo sostenibile, della crescita a favore dei gruppi svantaggiati e delle relazioni pacifiche.

Ciò rappresenta un'opportunità per un'azione dell'UE che travalichi le frontiere dell'Unione. La domanda globale di competenze in materia di patrimonio culturale europeo³² è in crescita e molti Stati membri sono disposti a condividere le loro conoscenze per tutelare i siti e aiutare i paesi partner a sviluppare strategie sostenibili a livello di singole comunità.

La valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale e la lotta contro i traffici illeciti costituiscono una priorità per la **cooperazione tra l'UE e l'Africa**. Le tematiche legate al patrimonio culturale sono affrontate anche nella **riunione Asia-Europa (ASEM)** e nei **dialoghi politici** che la Commissione conduce con partner strategici come Cina, India, Brasile e nei paesi interessati dalla politica europea di vicinato. Negli ultimi tre anni, nella regione del **Mediterraneo**³³ gli aiuti allo sviluppo dell'UE per il settore del patrimonio culturale sono stati superiori a 70 milioni di euro. Nell'Europa sudorientale il Consiglio d'Europa e la Commissione europea hanno attuato congiuntamente il **processo di Lubiana**³⁴, basato sul presupposto che i programmi a favore del patrimonio culturale contribuiscono alla stabilità e allo sviluppo di società civili democratiche, pacifiche e libere. La gestione del patrimonio rientra fra le priorità dell'**iniziativa di Kiev**³⁵, che coinvolge i paesi appartenenti al partenariato orientale.

Alla luce del *programma di cambiamento 2001*, nell'ambito della futura politica di sviluppo dell'UE gli interventi a favore del patrimonio culturale saranno valutati in base alle loro modalità di gestione delle priorità di sviluppo, come il rafforzamento della società civile nella *governance* locale, la risoluzione dei conflitti e la promozione dei diritti umani.

³⁰ La convenzione quadro 2011 del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (convenzione di Faro) collega in modo innovativo il patrimonio comune dell'Europa ai diritti umani e alle libertà fondamentali e contiene anche una definizione di patrimonio culturale che si è rivelata estremamente incisiva.

³¹ La dichiarazione di Hangzhou, adottata in occasione del congresso internazionale dell'UNESCO "Cultura: dimensione chiave dello sviluppo sostenibile" (15-17 maggio 2013), auspica la piena integrazione della cultura nelle strategie di sviluppo sostenibile attuate a livello mondiale e il potenziamento delle politiche e dei programmi nazionali al fine di garantire la protezione e la promozione del patrimonio culturale.

³² Ad esempio, la cooperazione nella lotta contro il traffico illecito di beni culturali e la protezione degli archivi nazionali sono esplicitamente menzionate nella dichiarazione finale del quarto vertice UE-Africa, tenutosi il 2-3 aprile 2014.

³³ www.euromedheritage.net/.

³⁴ ec.europa.eu/culture/documents/ce_precatalogue_ljubljana_e.pdf.

³⁵ www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/cooperation/Kyiv/default_en.asp.

3. IL CAMMINO DA SEGUIRE: RAFFORZARE LA COOPERAZIONE POLITICA A TUTTI I LIVELLI

La cooperazione a livello di UE può apportare, ed effettivamente apporta, un contributo decisivo alle politiche e alla *governance* a favore del patrimonio culturale a livello nazionale e locale, basandosi su quanto sancito dall'articolo 167 del TFUE ("evidenziando... il retaggio culturale comune") e definendo un quadro che interessi gli stakeholder e i diversi segmenti.

Nei settori di competenza dell'UE sono già stati adottati provvedimenti normativi: ad esempio, la **direttiva 2014/52 concernente la valutazione dell'impatto ambientale**, la cui recente revisione rafforza l'obbligo per gli Stati membri di valutare gli effetti di determinati progetti pubblici e privati sui beni materiali e sul patrimonio culturale. Nel contesto del programma di modernizzazione degli aiuti di Stato, gli aiuti per la cultura e la conservazione del patrimonio sono inoltre inclusi in una nuova categoria di aiuti nel nuovo **regolamento generale di esenzione per categoria (RGE)**³⁶. Detto regolamento estende significativamente le possibilità per gli Stati membri di concedere alle imprese "aiuti" intesi in senso positivo, senza previo controllo della Commissione, sia sotto forma di investimenti o di aiuti al funzionamento.

Il prossimo **piano di lavoro per la cultura** del Consiglio, che sarà avviato nel 2015, offre l'opportunità di intensificare la cooperazione tra gli Stati membri nel quadro del **metodo aperto di coordinamento (MAC)**. I ministri della Cultura dell'UE hanno recentemente concordato³⁷ che il patrimonio culturale dovrebbe costituire un'area prioritaria per le future attività del metodo aperto di coordinamento. Fra le questioni importanti a tale riguardo figurano il miglioramento della base di conoscenze per l'attuazione di politiche, le innovazioni nella gestione del patrimonio culturale e il miglior uso dei fondi strutturali e di altri programmi dell'UE. La questione del patrimonio culturale sarà affrontata anche nell'ambito del **dialogo strutturato** della Commissione **con la società civile**.

Al fine di garantire il flusso di informazioni con gli Stati membri e la società civile e di rafforzare l'interfaccia fra le politiche nazionali e quelle dell'UE, la Commissione sta lavorando per migliorare l'accesso alle informazioni sulle politiche dell'UE e sostenere i programmi a favore del settore del patrimonio culturale attraverso una **mappatura particolareggiata** delle attività condotte da tutti i servizi della Commissione, pubblicata in rete in parallelo alla presente comunicazione³⁸, che sarà regolarmente riveduta e aggiornata.

Attraverso il programma Europa creativa si pianifica il lancio di un progetto pilota inteso a promuovere l'**apprendimento tra pari fra città e regioni**, per contribuire alla diffusione di buone pratiche in materia di industrie culturali e creative, comprese quelle che gravitano nell'orbita del patrimonio culturale. La Commissione, in cooperazione con il Consiglio d'Europa, promuoverà inoltre sul territorio dell'Unione uno sviluppo basato sul patrimonio culturale e gestito a livello locale, individuando nuovi modelli di **governance fra i vari stakeholder** e conducendo esperimenti diretti in loco.

Infine, il patrimonio culturale è stata una delle priorità anche del **forum europeo della cultura** e continuerà a figurare nelle edizioni future di tale evento a cadenza biennale.

³⁶ Regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato.

³⁷ Conclusioni del Consiglio relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile, adottate il 21 maggio 2014.

³⁸ ec.europa.eu/culture/policy/culture-policies/cultural-heritage_en.htm.

4. CONCLUSIONI

La presente comunicazione conduce una disamina su ciò che l'UE può fare per potenziare il valore intrinseco del patrimonio culturale e per trarre vantaggio dalle sue potenzialità a livello economico e sociale. L'esperienza europea insegna come sia possibile passare dall'apprezzamento dell'unicità del proprio patrimonio culturale all'interesse e al rispetto per il patrimonio culturale altrui.

La Commissione invita ora tutte le parti interessate a riflettere insieme sulle modalità da adottare per un migliore coordinamento delle politiche pubbliche a tutti i livelli, compreso il livello dell'UE, al fine di estrapolare il valore di sostenibilità a lungo termine del patrimonio culturale dell'Europa e di sviluppare un approccio più integrato alla sua conservazione e valorizzazione.

Documento 3

Consiglio dell'Unione Europea (2014), *Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale* (2014/C463/01).

IV

(Informazioni)

INFORMAZIONI PROVENIENTI DALLE ISTITUZIONI, DAGLI ORGANI E DAGLI ORGANISMI DELL'UNIONE EUROPEA

CONSIGLIO

Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale

(2014/C 463/01)

IL CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA,

RICORDANDO:

1. le conclusioni del Consiglio, del 26 novembre 2012, sulla governance culturale ⁽¹⁾ che sottolineavano l'importanza di rendere la governance culturale più aperta, più partecipativa, più efficace e più coerente e invitavano gli Stati membri a promuovere un approccio di partecipazione alla definizione delle politiche culturali;
2. le conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile ⁽²⁾ in cui si riconosceva che il patrimonio culturale è caratterizzato da una pertinenza politica inter-settoriale e svolge un ruolo specifico nel conseguimento degli obiettivi della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva e si invitavano gli Stati membri a promuovere modelli di politica in materia di patrimonio culturale a lungo termine che fossero basati su dati concreti e ispirati dalla società e dai cittadini;

ACCOGLIENDO CON FAVORE:

3. la comunicazione della Commissione «Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa», la quale ha riconosciuto che il patrimonio culturale è una risorsa condivisa e un bene comune e che pertanto la protezione di tale patrimonio è una responsabilità comune ⁽³⁾.

VISTI:

4. il maggiore riconoscimento a livello internazionale di un approccio incentrato sulle persone e improntato alla cultura al fine di promuovere lo sviluppo sostenibile e l'importanza di sistemi di governance trasparenti, partecipativi e informati per la cultura per rispondere alle esigenze di tutti i membri della società ⁽⁴⁾;
5. il maggiore riconoscimento a livello europeo, nazionale, regionale e locale della dimensione sociale del patrimonio culturale e l'importanza di attivare sinergie tra i diversi soggetti interessati al fine di salvaguardare, sviluppare e trasmettere il patrimonio culturale alle generazioni future ⁽⁵⁾;
6. l'adozione di un approccio radicato a livello locale e incentrato sulle persone al patrimonio culturale in numerosi programmi UE, compresi il programma di ricerca Orizzonte 2020 e l'approccio a uno sviluppo locale di tipo partecipativo sostenuto dai fondi strutturali e d'investimento europei. Tale approccio è anche riconosciuto dall'iniziativa di programmazione congiunta «Patrimonio culturale e cambiamenti globali: una nuova sfida per l'Europa»;
7. l'adozione di approcci partecipativi nell'ambito delle azioni dell'UE relative alle Capitali europee della cultura e al marchio del patrimonio europeo ⁽⁶⁾;

⁽¹⁾ GU C 393 del 19.12.2012, pag. 8.

⁽²⁾ GU C 183 del 14.6.2014, pag. 36.

⁽³⁾ Doc. 12150/14.

⁽⁴⁾ Conferenza delle Nazioni Unite «Il futuro che vogliamo» (Rio de Janeiro, giugno 2012); congresso dell'Unesco «Mettere la cultura al centro delle politiche di sviluppo sostenibile» (Hangzhou, maggio 2013); forum dell'Unesco «Cultura, creatività e sviluppo sostenibile. Ricerca, innovazione, opportunità» (Firenze, ottobre 2014).

⁽⁵⁾ Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (convenzione di Faro, 2005).

⁽⁶⁾ GU L 132 del 3.5.2014, pag. 1 e GU L 303 del 22.11.2011, pag. 1.

RICONOSCENDO che la governance partecipativa del patrimonio culturale ⁽¹⁾:

8. offre opportunità per promuovere la partecipazione democratica, la sostenibilità e la coesione sociale e per affrontare le sfide sociali, politiche e demografiche odierne;
9. nel quadro degli interventi pubblici, cerca la partecipazione attiva dei soggetti interessati - cioè autorità ed enti pubblici, attori privati, organizzazioni della società civile, ONG, settore del volontariato e persone interessate - alla definizione, pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi in materia di patrimonio culturale al fine di aumentare la responsabilità e la trasparenza degli investimenti di risorse pubbliche e di accrescere la fiducia del pubblico nelle decisioni politiche;
10. contribuisce a incrementare la consapevolezza sui valori del patrimonio culturale quale risorsa condivisa, riducendo in tal modo il rischio di abusi e accrescendo i benefici sociali ed economici;
11. sostiene le opere culturali, artistiche e creative contemporanee che sono strettamente collegate a identità e valori e spesso basate sul know-how tradizionale e sul patrimonio immateriale delle persone, e che potrebbero pertanto rappresentare il patrimonio culturale delle future generazioni;
12. contribuisce a creare nuove opportunità offerte dalla globalizzazione, dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie che stanno modificando le modalità secondo cui si crea e si impiega il patrimonio culturale, nonché il modo in cui si accede a esso;

INVITA GLI STATI MEMBRI A:

13. sviluppare quadri di governance multilivello fra diversi soggetti interessati che riconoscano il patrimonio culturale quale risorsa condivisa rafforzando i legami tra il piano locale, regionale, nazionale ed europeo della governance del patrimonio culturale, nel debito rispetto del principio di sussidiarietà, affinché siano previsti benefici per le persone a tutti i livelli;
14. promuovere il coinvolgimento dei soggetti interessati garantendo che la loro partecipazione sia possibile in tutte le fasi del processo decisionale;
15. incoraggiare quadri di governance che riconoscano l'importanza dell'interazione tra il patrimonio culturale materiale, immateriale e digitale e che considerino, rispettivamente e promuovano i suoi valori di tipo sociale, culturale, simbolico, economico e ambientale;
16. promuovere quadri di governance atti ad agevolare l'attuazione di politiche trasversali, in modo che il patrimonio culturale contribuisca agli obiettivi di diversi settori strategici, tra cui una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva;
17. sviluppare sinergie tra le strategie di turismo sostenibile e i settori culturali e creativi a livello locale, anche tramite la promozione di quadri di governance che coinvolgano attivamente le comunità locali al fine di incoraggiare l'offerta di un turismo culturale sostenibile di qualità e contribuire al rilancio delle zone urbane e rurali, salvaguardando al contempo l'integrità e mantenendo il valore culturale del patrimonio, nonché raggiungendo un equilibrio tra opportunità economiche e benessere dei cittadini;
18. fare un uso appropriato dei finanziamenti UE e nazionali per gli obiettivi indicati;

INVITA GLI STATI MEMBRI E LA COMMISSIONE, NELL'AMBITO DEI RISPETTIVI SETTORI DI COMPETENZA E NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI SUSSIDIARIETÀ, A:

19. collaborare sulle questioni riguardanti la governance partecipativa del patrimonio culturale, anche nell'ambito del piano di lavoro per la cultura (2015-2018) ⁽²⁾, al fine di individuare e diffondere le migliori prassi e aumentare la capacità del settore del patrimonio culturale di impegnarsi efficacemente su tali questioni;
20. promuovere la trasmissione di competenze e conoscenze tradizionali tra le generazioni, nonché il loro impiego innovativo e il reciproco arricchimento tramite gli sviluppi scientifici e tecnologici;
21. fare uso dei mezzi digitali al fine di potenziare l'accesso e la partecipazione alla governance del patrimonio culturale di tutti i gruppi sociali;
22. esaminare il ruolo delle comunità virtuali nello sviluppo e nell'attuazione delle politiche in materia di patrimonio culturale, nel sostegno alla gestione del patrimonio culturale, nello sviluppo di conoscenze e nel finanziamento (ad esempio tramite il crowdsourcing e il crowdfunding);

⁽¹⁾ Il patrimonio culturale è materiale, immateriale e digitale, come definito nelle conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014.

⁽²⁾ GU C 463 del 23.12.2014, pag. 4.

23. compiere progressi concreti sulla gestione di Europeana ⁽¹⁾ al fine di garantire la sua sostenibilità a lungo termine e il suo sviluppo come progetto orientato al patrimonio culturale, nonché di favorire i suoi legami con l'istruzione, il turismo culturale e altri settori; promuovere, ove del caso, il riutilizzo di contenuti digitali relativi al patrimonio culturale al fine di promuovere la diversità culturale e incoraggiare l'impiego delle conoscenze su tale patrimonio nelle espressioni artistiche contemporanee e da parte dei settori culturali e creativi;
24. favorire la partecipazione civica nel quadro di un modello di sviluppo intelligente per le città europee che integri attivamente il patrimonio culturale al fine di contribuire all'innovazione e al rilancio delle città europee collegandole con i siti e i territori interessati, promuovendo la loro attrattiva e attirando investimenti, nuove attività economiche e imprese;
25. dare seguito alla comunicazione «Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa» al fine di collaborare allo sviluppo di una strategia europea globale per il patrimonio culturale;
26. migliorare la cooperazione con le organizzazioni internazionali quali il Consiglio d'Europa e l'Unesco al fine di promuovere un approccio partecipativo alla governance del patrimonio culturale;

INVITA LA COMMISSIONE A:

27. promuovere una ricerca basata su dati concreti relativa all'impatto degli approcci partecipativi alle politiche e alla governance del patrimonio culturale, al fine di contribuire allo sviluppo di approcci strategici al patrimonio culturale;
28. portare avanti il dialogo con le organizzazioni e le piattaforme della società civile nei settori delle politiche collegate al patrimonio culturale e prendere in esame la presentazione di una proposta relativa a un «Anno europeo del patrimonio culturale».

⁽¹⁾ Come affermato nelle conclusioni del Consiglio, del 10 maggio 2012, sulla digitalizzazione e l'accessibilità in rete dei materiali culturali e sulla conservazione digitale (GU C 169 del 15.6.2012, pag. 5).

Documento 4

Consiglio dell'Unione Europea (2017), *Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 maggio 2017, relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale.*

I

(Atti legislativi)

DECISIONI

DECISIONE (UE) 2017/864 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO
del 17 maggio 2017
relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale (2018)

IL PARLAMENTO EUROPEO E IL CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA,

visto il trattato sul funzionamento dell'Unione europea, in particolare l'articolo 167,

vista la proposta della Commissione europea,

previa trasmissione del progetto di atto legislativo ai parlamenti nazionali,

visto il parere del Comitato delle regioni ⁽¹⁾,

deliberando secondo la procedura legislativa ordinaria ⁽²⁾,

considerando quanto segue:

- (1) Gli ideali, i principi e i valori insiti nel patrimonio culturale dell'Europa costituiscono per l'Europa una fonte condivisa di memoria, comprensione, identità, dialogo, coesione e creatività. Il patrimonio culturale occupa un ruolo importante nell'Unione europea e il preambolo del trattato sull'Unione europea (TUE) stabilisce che i firmatari si ispirano «alle eredità culturali, religiose e umanistiche dell'Europa».
- (2) L'articolo 3, paragrafo 3, TUE afferma che l'Unione rispetta la ricchezza della sua diversità culturale e linguistica e vigila sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale europeo.
- (3) L'articolo 167 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) attribuisce all'Unione il compito di contribuire «al pieno sviluppo delle culture degli Stati membri nel rispetto delle loro diversità nazionali e regionali, evidenziando nel contempo il retaggio culturale comune». L'azione dell'Unione deve essere intesa a incoraggiare la cooperazione tra Stati membri e, se necessario, ad appoggiare e a integrare l'azione di questi ultimi, tra l'altro nel settore del miglioramento della conoscenza e della diffusione della cultura e della storia dei popoli europei e in quello della conservazione e salvaguardia del patrimonio culturale di importanza europea.
- (4) Come sottolineato dalla Commissione nella comunicazione del 22 luglio 2014 intitolata «Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa», il patrimonio culturale deve essere considerato come una risorsa condivisa e un bene comune custodito per le generazioni future. È pertanto responsabilità comune di tutti i portatori di interessi prendersi cura del patrimonio culturale.
- (5) Il patrimonio culturale riveste grande valore per la società europea dal punto di vista culturale, ambientale, sociale ed economico. La sua gestione sostenibile rappresenta pertanto una scelta strategica per il ventunesimo secolo, come sottolineato dal Consiglio nelle conclusioni del 21 maggio 2014 ⁽³⁾. Il contributo del patrimonio culturale in termini di creazione di valore, di competenze, di occupazione e di qualità della vita è sottovalutato.

⁽¹⁾ GU C 88 del 21.3.2017, pag. 7.

⁽²⁾ Posizione del Parlamento europeo del 27 aprile 2017 (non ancora pubblicata nella Gazzetta ufficiale) e decisione del Consiglio dell'11 maggio 2017.

⁽³⁾ Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile (GU C 183 del 14.6.2014, pag. 36).

- (6) Il patrimonio culturale è al centro dell'agenda europea per la cultura ⁽¹⁾ e contribuisce al conseguimento degli obiettivi in essa stabiliti, vale a dire la promozione della diversità culturale e del dialogo interculturale, la promozione della cultura quale catalizzatore della creatività e la promozione della cultura quale elemento essenziale delle relazioni internazionali dell'Unione. Esso rappresenta inoltre una delle quattro priorità per la cooperazione europea in materia di cultura per il periodo 2015-2018, quali definite nell'attuale piano di lavoro per la cultura adottato dal Consiglio e dai rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, il 25 novembre 2014 ⁽²⁾.
- (7) Nelle conclusioni del 21 maggio 2014 il Consiglio ha affermato che il patrimonio culturale abbraccia un ampio spettro di risorse ereditate dal passato, in tutte le forme e gli aspetti — materiali, immateriali e digitali (prodotti originariamente in formato digitale e digitalizzati), inclusi i monumenti, i siti, i paesaggi, le competenze, le prassi, le conoscenze e le espressioni della creatività umana, nonché le collezioni conservate e gestite da organismi pubblici e privati quali musei, biblioteche e archivi. Il patrimonio culturale comprende altresì il patrimonio cinematografico.
- (8) Il patrimonio culturale è stato forgiato nel corso dei secoli dall'interazione tra le espressioni culturali delle diverse civiltà che hanno popolato l'Europa. Un Anno europeo del patrimonio culturale contribuirà a favorire e sviluppare la consapevolezza dell'importanza di proteggere e promuovere la diversità delle espressioni culturali. Tra i modi per raggiungere tale consapevolezza figurano i programmi di educazione e di sensibilizzazione capillare del pubblico, in linea con gli obblighi stabiliti nella Convenzione dell'Unesco del 2005 sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali, di cui l'Unione e gli Stati membri sono parte.
- (9) In conformità dell'articolo 30 della convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, di cui l'Unione e la maggioranza degli Stati membri sono parte, i partecipanti alla convenzione riconoscono il diritto delle persone con disabilità a prendere parte su base di uguaglianza con gli altri alla vita culturale e dovranno adottare tutte le misure appropriate per assicurare che le persone con disabilità abbiano, tra l'altro, accesso a luoghi di attività culturali, come teatri, musei, cinema, biblioteche e servizi turistici, e, per quanto possibile, abbiano accesso a monumenti e siti importanti per la cultura nazionale.
- (10) L'Access City Award europeo (il premio europeo per le città a misura di disabili) ha dimostrato che è fattibile e costituisce inoltre una buona pratica rendere il patrimonio culturale delle città accessibile, in modo da rispettare la sua natura e i suoi valori, alle persone con disabilità, agli anziani, alle persone a mobilità ridotta o con altri tipi di infermità temporanee.
- (11) Il patrimonio culturale svolge un ruolo importante per la coesione della collettività in un momento in cui le società europee sono interessate da una crescente diversità culturale. I siti che hanno ottenuto il marchio del patrimonio europeo rivestono una forte dimensione europea essendo stati selezionati per il ruolo che hanno svolto nella storia europea. Insieme alle capitali europee della cultura, questi siti rafforzano il senso di appartenenza a uno spazio comune europeo. Pertanto, è opportuno ricercare le complementarità con l'Anno europeo del patrimonio culturale. La fiducia, il riconoscimento reciproco e la coesione sociale possono essere sviluppati attraverso nuovi approcci partecipativi e interculturali nei confronti delle politiche in materia di patrimonio culturale e grazie a iniziative formative che attribuiscono pari dignità a tutte le forme di patrimonio culturale, come evidenzia altresì la cooperazione internazionale nell'ambito del Consiglio d'Europa.
- (12) Il ruolo del patrimonio culturale viene riconosciuto anche nell'agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile («Agenda 2030»), che individua nella cittadinanza globale, nella diversità culturale e nel dialogo interculturale i principi generali dello sviluppo sostenibile. L'agenda 2030 riconosce che tutte le culture e le civiltà possono contribuire allo sviluppo sostenibile, per il quale sono attori fondamentali. La cultura è esplicitamente menzionata in diversi obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'agenda 2030, in particolare l'obiettivo 11 (città-patrimonio), nonché l'obiettivo 4 (istruzione) e, per quanto riguarda il turismo, l'obiettivo 8 (crescita sostenibile) e l'obiettivo 12 (modelli di consumo).
- (13) L'accresciuto riconoscimento a livello internazionale della necessità di mettere le persone e i valori umani al centro di una nozione di patrimonio culturale ampia e interdisciplinare rafforza la necessità di favorire un maggiore accesso al patrimonio culturale, tra l'altro, alla luce dei suoi effetti positivi sulla qualità della vita. Un accesso più ampio può essere conseguito rivolgendosi a varie tipologie di pubblico e aumentando l'accessibilità a luoghi, edifici, prodotti e servizi, tenendo conto delle esigenze particolari e delle conseguenze del cambiamento demografico.

⁽¹⁾ Risoluzione del Consiglio, del 16 novembre 2007, su un'agenda europea per la cultura (GU C 287 del 29.11.2007, pag. 1).

⁽²⁾ Conclusioni del Consiglio e dei Rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, sul piano di lavoro per la cultura (2015-2018) (GU C 463 del 23.12.2014, pag. 4).

- (14) Le politiche in materia di manutenzione, restauro, conservazione, riutilizzo, accessibilità e promozione del patrimonio culturale e dei relativi servizi sono in primo luogo di responsabilità nazionale, regionale o locale. Il patrimonio culturale ha tuttavia una chiara dimensione europea che è oggetto, oltre alla politica culturale, di altre politiche dell'Unione, come ad esempio l'istruzione, l'agricoltura e lo sviluppo rurale, lo sviluppo regionale, la coesione sociale, gli affari marittimi, l'ambiente, il turismo, l'agenda digitale, la ricerca e l'innovazione e la comunicazione.
- (15) L'anno 2018 riveste un'importanza simbolica e storica per l'Europa e il suo patrimonio culturale, in quanto segna una serie di eventi significativi come il centenario della fine della prima Guerra mondiale e dell'indipendenza di vari Stati membri, nonché il 400° anniversario dell'inizio della Guerra dei trent'anni. L'Anno europeo del patrimonio culturale può pertanto offrire l'opportunità di capire meglio il presente grazie a una comprensione più profonda e condivisa del passato.
- (16) Al fine di poter sfruttare a pieno il potenziale del patrimonio culturale per le società e le economie europee, la salvaguardia, il rafforzamento e la gestione del patrimonio culturale richiedono un'efficace governance partecipativa (vale a dire multilivello e fra diversi portatori di interessi) e una cooperazione intersettoriale rafforzata, come affermato dal Consiglio nelle conclusioni del 25 novembre 2014 ⁽¹⁾. Una tale governance e cooperazione coinvolge tutti i portatori di interessi, comprese le autorità pubbliche, il settore del patrimonio culturale, gli attori privati e le organizzazioni della società civile, come le ONG, e le organizzazioni nel settore del volontariato.
- (17) Inoltre, nelle conclusioni del 25 novembre 2014 il Consiglio ha invitato la Commissione a prendere in esame la presentazione di una proposta relativa a un Anno europeo del Patrimonio Culturale.
- (18) Nella risoluzione dell'8 settembre 2015 il Parlamento europeo ha raccomandato che fosse designato, preferibilmente per il 2018, un Anno europeo del patrimonio culturale.
- (19) Nel parere del 16 aprile 2015 ⁽²⁾ il Comitato delle regioni ha accolto con soddisfazione l'invito del Consiglio a considerare la possibilità di organizzare un «Anno europeo del patrimonio culturale», sottolineando il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi condivisi nel contesto paneuropeo.
- (20) La proclamazione di un Anno europeo del patrimonio culturale è un mezzo efficace per sensibilizzare l'opinione pubblica, diffondere informazioni sulle buone pratiche, promuovere il dibattito politico, la ricerca e l'innovazione e migliorare la raccolta e l'analisi di evidenze qualitative e dati quantitativi, statistiche comprese, sull'impatto sociale ed economico del patrimonio culturale. Creare un contesto atto a favorire la promozione simultanea di tali obiettivi a livello di Unione, nazionale, regionale e locale consente di migliorare le sinergie e l'utilizzo delle risorse. A tal proposito, la Commissione dovrebbe fornire informazioni tempestive e cooperare strettamente con il Parlamento europeo, il Consiglio e gli Stati membri, il Comitato delle regioni e gli organismi e le associazioni operanti nell'ambito del patrimonio culturale a livello di Unione. Al fine di garantire che le attività sviluppate per l'Anno europeo del patrimonio culturale abbiano una dimensione europea, gli Stati membri sono altresì incoraggiati a collaborare tra di loro.
- (21) Il patrimonio culturale costituisce inoltre un campo di intervento in diversi programmi nel settore delle relazioni esterne, soprattutto, ma non esclusivamente, in Medio Oriente. La promozione del valore del patrimonio culturale è anche una risposta alla sua deliberata distruzione nelle zone di conflitto, come sottolineato dall'Alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza e dalla Commissione nella comunicazione congiunta dell'8 giugno 2016 intitolata «Verso una strategia dell'Unione europea per le relazioni culturali internazionali». Occorre altresì garantire la complementarità tra l'Anno europeo del patrimonio culturale e tutte le iniziative nel settore delle relazioni esterne sviluppate nei quadri appropriati. Le azioni per la protezione e la promozione del patrimonio culturale nell'ambito dei pertinenti strumenti nel settore delle relazioni esterne dovrebbero tra l'altro riflettere l'interesse reciproco connesso con lo scambio di esperienze e di valori coi paesi terzi. L'Anno europeo del patrimonio culturale dovrebbe promuovere la conoscenza, il rispetto e la comprensione reciproci delle rispettive culture.
- (22) I paesi candidati e potenziali candidati dovrebbero essere strettamente associati alle azioni intraprese nell'ambito dell'Anno europeo del patrimonio culturale. Si dovrebbe inoltre cercare, ove opportuno, il coinvolgimento dei paesi impegnati nella politica europea di vicinato e di altri paesi partner. Tale coinvolgimento può essere perseguito nell'ambito dei pertinenti quadri di cooperazione e di dialogo, in particolare nel contesto del dialogo tra le società civili dell'Unione e di tali paesi.

⁽¹⁾ Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (GU C 463 del 23.12.2014, pag. 1).

⁽²⁾ Parere del Comitato delle regioni — Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa (GU C 195 del 12.6.2015, pag. 22).

- (23) La salvaguardia, la conservazione e il rafforzamento del patrimonio culturale dell'Europa rientrano tra gli obiettivi dei programmi dell'Unione esistenti. Un Anno europeo del patrimonio culturale può essere pertanto attuato attraverso questi programmi nell'ambito delle rispettive disposizioni vigenti e fissando le priorità di finanziamento su base annuale o pluriennale. I programmi e le politiche in settori quali la cultura, l'istruzione, l'agricoltura e lo sviluppo rurale, lo sviluppo regionale, la coesione sociale, gli affari marittimi, l'ambiente, il turismo, la strategia per il mercato unico digitale, la ricerca e l'innovazione e la comunicazione contribuiscono direttamente e indirettamente alla protezione, al rafforzamento, al riutilizzo innovativo e alla promozione del patrimonio culturale dell'Europa e possono sostenere l'Anno europeo del patrimonio culturale conformemente ai rispettivi quadri giuridici. Contributi nazionali aggiuntivi rispetto al cofinanziamento a livello di Unione possono essere previsti a sostegno degli obiettivi dell'Anno europeo del patrimonio culturale, anche attraverso meccanismi flessibili di finanziamento come i partenariati pubblico-privato o il finanziamento collettivo.
- (24) Gli interessi finanziari dell'Unione dovrebbero essere tutelati attraverso misure proporzionate durante l'intero ciclo di spesa, tra cui la prevenzione, l'individuazione e l'investigazione di irregolarità, il recupero dei fondi perduti, indebitamente versati o non correttamente utilizzati e, se del caso, sanzioni amministrative e finanziarie.
- (25) La presente decisione stabilisce una dotazione finanziaria per l'intera durata dell'Anno europeo del patrimonio culturale che deve costituire, per il Parlamento europeo e il Consiglio, il riferimento privilegiato nel corso della procedura annuale di bilancio, ai sensi del punto 17 dell'accordo interistituzionale del 2 dicembre 2013 tra il Parlamento europeo, il Consiglio e la Commissione sulla disciplina di bilancio, sulla cooperazione in materia di bilancio e sulla sana gestione finanziaria ⁽¹⁾.
- (26) Poiché gli obiettivi della presente decisione, vale a dire incoraggiare la condivisione e la valorizzazione del patrimonio culturale dell'Europa, sensibilizzare alla storia e ai valori comuni e rafforzare il senso di appartenenza a uno spazio comune europeo, non possono essere conseguiti in misura sufficiente dagli Stati membri data la necessità di scambiare informazioni a livello transnazionale e di diffondere le buone pratiche a livello di Unione, ma possono essere conseguiti meglio a livello di Unione, quest'ultima può intervenire in base al principio di sussidiarietà sancito dall'articolo 5 TUE. La presente decisione si limita a quanto è necessario per conseguire tali obiettivi in ottemperanza al principio di proporzionalità enunciato nello stesso articolo,

HANNO ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:

Articolo 1

Oggetto

1. L'anno 2018 è designato «Anno europeo del patrimonio culturale» («Anno europeo»).
2. La finalità dell'Anno europeo è di incoraggiare la condivisione e la valorizzazione del patrimonio culturale dell'Europa quale risorsa condivisa, sensibilizzare alla storia e ai valori comuni e rafforzare il senso di appartenenza a uno spazio comune europeo.

Articolo 2

Obiettivi

1. Gli obiettivi generali dell'Anno europeo sono incoraggiare e sostenere l'impegno dell'Unione, degli Stati membri e delle autorità regionali e locali, in cooperazione con il settore del patrimonio culturale e la società civile in senso lato, inteso a proteggere, salvaguardare, riutilizzare, rafforzare, valorizzare e promuovere il patrimonio culturale dell'Europa. In particolare l'Anno europeo:
 - a) contribuisce a promuovere il ruolo del patrimonio culturale dell'Europa quale componente essenziale della diversità culturale e del dialogo interculturale. Nel pieno rispetto delle competenze degli Stati membri, evidenzia i mezzi migliori per garantire la conservazione e la salvaguardia del patrimonio culturale dell'Europa nonché la fruizione dello stesso da parte di un pubblico più vasto e diversificato, anche attraverso misure di ampliamento del pubblico e l'istruzione nel campo del patrimonio culturale, promuovendo in tal modo l'inclusione e l'integrazione sociali;

⁽¹⁾ GUC 373 del 20.12.2013, pag. 1.

- b) rafforza il contributo del patrimonio culturale dell'Europa alla società e all'economia attraverso il suo potenziale economico diretto e indiretto, anche migliorando la capacità di sostenere i settori culturali e creativi, comprese le piccole e medie imprese, ispira la creazione e l'innovazione, promuove lo sviluppo e il turismo sostenibili, rafforza la coesione sociale e genera occupazione a lungo termine;
- c) contribuisce a promuovere il patrimonio culturale come elemento importante delle relazioni tra l'Unione e i paesi terzi, basandosi sull'interesse e sulle esigenze dei paesi partner e sulle competenze dell'Europa in materia di patrimonio culturale.
2. Gli obiettivi specifici dell'Anno europeo sono i seguenti:
- a) incoraggiare approcci al patrimonio culturale incentrati sulle persone, inclusivi, lungimiranti, più integrati, sostenibili e intersettoriali;
- b) promuovere modelli innovativi di governance partecipativa e di gestione del patrimonio culturale, coinvolgendo tutti i portatori di interessi, comprese le autorità pubbliche, il settore del patrimonio culturale, gli attori privati e le organizzazioni della società civile;
- c) promuovere il dibattito, la ricerca e lo scambio di buone pratiche sulla qualità della conservazione, della salvaguardia, del riutilizzo e del miglioramento innovativi del patrimonio culturale e sugli attuali interventi nell'ambiente storico;
- d) promuovere soluzioni che rendano il patrimonio culturale accessibile a tutti, anche per mezzo di strumenti digitali, attraverso l'eliminazione delle barriere sociali, culturali e fisiche, tenendo conto delle persone con particolari esigenze;
- e) sottolineare e incrementare il contributo positivo del patrimonio culturale alla società e all'economia attraverso la ricerca e l'innovazione, anche rafforzando la base di conoscenze per tale contributo a livello di Unione;
- f) incoraggiare sinergie tra il patrimonio culturale e le politiche in materia di ambiente integrando il patrimonio culturale nelle politiche ambientali, architettoniche e di pianificazione e promuovendo l'efficienza energetica;
- g) incoraggiare strategie di sviluppo locale e regionale che sfruttino il potenziale del patrimonio culturale, anche promuovendo il turismo sostenibile;
- h) sostenere lo sviluppo di competenze specialistiche e migliorare la gestione e il trasferimento delle conoscenze nel settore del patrimonio culturale, tenendo conto delle implicazioni del passaggio al digitale;
- i) promuovere il patrimonio culturale quale fonte di ispirazione per la creazione e l'innovazione contemporanee ed evidenziare il potenziale di arricchimento reciproco e di una maggiore interazione tra il settore del patrimonio culturale e altri settori culturali e creativi;
- j) sensibilizzare all'importanza del patrimonio culturale europeo tramite l'istruzione e l'apprendimento permanente, concentrandosi in particolare sui bambini, sui giovani e sugli anziani, sulle comunità locali e sui gruppi difficili da raggiungere;
- k) evidenziare il potenziale della cooperazione in materia di patrimonio culturale per sviluppare legami più forti all'interno dell'Unione e con i paesi al di fuori dell'Unione e per incoraggiare il dialogo interculturale, la riconciliazione postbellica e la prevenzione dei conflitti;
- l) promuovere la ricerca e l'innovazione in relazione al patrimonio culturale; favorire l'adozione e l'utilizzo dei risultati della ricerca da parte di tutti i portatori di interessi, in particolare le autorità pubbliche e il settore privato, e facilitare la diffusione dei risultati della ricerca a un pubblico più vasto;
- m) incoraggiare sinergie tra l'Unione e gli Stati membri, anche potenziando le iniziative di prevenzione del traffico illecito di beni culturali; e
- n) dare risalto nel corso del 2018 agli eventi significativi che rivestono un'importanza simbolica per la storia e il patrimonio culturale dell'Europa.

*Articolo 3***Contenuto delle misure**

1. Le misure che devono essere adottate per conseguire gli obiettivi di cui all'articolo 2 comprendono le seguenti attività a livello di Unione, a livello nazionale, regionale o locale in relazione agli obiettivi dell'Anno europeo:
 - a) iniziative ed eventi intesi a promuovere il dibattito, a sensibilizzare all'importanza e al valore del patrimonio culturale e a facilitare il coinvolgimento di cittadini e portatori di interessi;
 - b) informazioni, esposizioni e campagne di istruzione e sensibilizzazione per trasmettere valori quali la diversità e il dialogo interculturale attraverso prove del ricco patrimonio culturale dell'Europa e stimolare il contributo del pubblico alla protezione e alla gestione del patrimonio culturale e, più in generale, al conseguimento degli obiettivi dell'Anno europeo;
 - c) condivisione di esperienze e di buone pratiche da parte di amministrazioni nazionali, regionali e locali e di altre organizzazioni e la diffusione di informazioni sul patrimonio culturale, anche attraverso Europeana;
 - d) lo svolgimento di studi e di attività di ricerca e innovazione e la diffusione dei loro risultati su scala nazionale o europea; e
 - e) la promozione di reti e progetti collegati all'Anno europeo, anche attraverso i media e le reti sociali.
2. La Commissione e gli Stati membri, rispettivamente a livello di Unione e nazionale, possono individuare attività diverse rispetto a quelle di cui al paragrafo 1, a condizione che queste contribuiscano al conseguimento degli obiettivi dell'Anno europeo stabiliti all'articolo 2.
3. Le istituzioni e gli organismi dell'Unione così come gli Stati membri, rispettivamente a livello di Unione e nazionale, possono far riferimento all'Anno europeo e utilizzare il relativo logo nella promozione delle attività di cui ai paragrafi 1 e 2.

*Articolo 4***Coordinamento a livello di Stati membri**

L'organizzazione della partecipazione all'Anno europeo a livello nazionale è di competenza degli Stati membri. A tal fine, questi ultimi nominano coordinatori nazionali. I coordinatori nazionali garantiscono il coordinamento delle attività pertinenti a livello nazionale.

*Articolo 5***Coordinamento a livello di Unione**

1. La Commissione convoca periodicamente riunioni dei coordinatori nazionali per coordinare lo svolgimento dell'Anno europeo. Tali riunioni servono altresì come opportunità per scambiare informazioni sull'attuazione dell'Anno europeo a livello nazionale e di Unione; i rappresentanti del Parlamento europeo possono partecipare a tali riunioni in veste di osservatori.
2. Il coordinamento dell'Anno europeo a livello di Unione deve avere un approccio trasversale onde creare sinergie tra i vari programmi e iniziative dell'Unione che finanziano progetti in materia di patrimonio culturale.
3. La Commissione convoca riunioni periodiche dei portatori di interessi e dei rappresentanti delle organizzazioni o degli organismi operanti nel settore del patrimonio culturale, fra cui le reti culturali transnazionali esistenti e le ONG pertinenti nonché le organizzazioni giovanili, per assisterla in sede di attuazione dell'Anno europeo a livello di Unione.

*Articolo 6***Cooperazione internazionale**

Ai fini dell'Anno europeo, la Commissione coopera con le pertinenti organizzazioni internazionali, in particolare con il Consiglio d'Europa e l'Unesco, garantendo nel contempo la visibilità della partecipazione dell'Unione.

*Articolo 7***Tutela degli interessi finanziari dell'Unione**

1. La Commissione adotta provvedimenti opportuni volti a garantire che, nel realizzare le azioni finanziate ai sensi della presente decisione, gli interessi finanziari dell'Unione siano tutelati mediante l'applicazione di misure preventive contro la frode, la corruzione e ogni altra attività illecita, mediante controlli e verifiche efficaci e, ove fossero rilevate irregolarità, mediante il recupero delle somme indebitamente versate e, se del caso, tramite sanzioni amministrative e finanziarie efficaci, proporzionate e dissuasive.
2. La Commissione o i suoi rappresentanti e la Corte dei conti hanno potere di verifica, esercitabile su documenti e mediante controlli e verifiche sul posto, su tutti i beneficiari di sovvenzioni, i contraenti e i subcontraenti che hanno beneficiato di fondi dell'Unione ai sensi della presente decisione.
3. L'Ufficio europeo per la lotta antifrode (OLAF) può effettuare indagini, inclusi controlli e ispezioni sul posto secondo le disposizioni e le procedure di cui al regolamento (UE, Euratom) n. 883/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio⁽¹⁾ e dal regolamento (Euratom, CE) n. 2185/96 del Parlamento europeo e del Consiglio⁽²⁾ per accertare eventuali frodi, casi di corruzione o altre attività illecite lesive degli interessi finanziari dell'Unione in relazione a convenzioni di sovvenzione o decisioni di sovvenzione o a contratti finanziati ai sensi della presente decisione.
4. Fatti salvi i paragrafi 1, 2 e 3, gli accordi di cooperazione con paesi terzi e organizzazioni internazionali, i contratti, le convenzioni di sovvenzione e le decisioni di sovvenzione risultanti dall'applicazione della presente decisione contengono disposizioni che autorizzano esplicitamente la Commissione, la Corte dei conti e l'OLAF a procedere a tali verifiche e indagini secondo le loro rispettive competenze.

*Articolo 8***Finanziamenti**

Il cofinanziamento a livello di Unione delle attività di attuazione dell'Anno europeo è conforme alle norme applicabili ai programmi esistenti, come ad esempio il Programma Europa creativa e nell'ambito delle possibilità previste per la fissazione di priorità su base annuale o pluriennale. L'Anno europeo può essere, ove opportuno, sostenuto da altri programmi e da altre politiche, nell'ambito delle rispettive disposizioni giuridiche e finanziarie esistenti.

*Articolo 9***Bilancio**

La dotazione finanziaria per l'attuazione del programma per il periodo compreso tra il 1° gennaio 2017 e il 31 dicembre 2018 è fissata a 8 milioni di EUR.

Gli stanziamenti annuali sono autorizzati dal Parlamento europeo e dal Consiglio entro i limiti del quadro finanziario pluriennale.

*Articolo 10***Monitoraggio e valutazione**

Entro il 31 dicembre 2019 la Commissione trasmette al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni una relazione sull'attuazione, sui risultati e sulla valutazione generale delle iniziative previste dalla presente decisione. La relazione include idee relative a ulteriori sforzi comuni nel settore del patrimonio culturale.

⁽¹⁾ Regolamento (UE, Euratom) n. 883/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 settembre 2013, relativo alle indagini svolte dall'Ufficio europeo per la lotta antifrode (OLAF) e che abroga il regolamento (CE) n. 1073/1999 del Parlamento europeo e del Consiglio e il regolamento (Euratom) n. 1074/1999 del Consiglio (GU L 248 del 18.9.2013, pag. 1).

⁽²⁾ Regolamento (Euratom, CE) n. 2185/96 del Consiglio, dell'11 novembre 1996, relativo ai controlli e alle verifiche sul posto effettuati dalla Commissione ai fini della tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee contro le frodi e altre irregolarità (GU L 292 del 15.11.1996, pag. 2).

*Articolo 11***Entrata in vigore**

La presente decisione entra in vigore il ventesimo giorno successivo alla pubblicazione nella *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*.

Fatto a Strasburgo, il 17 maggio 2017

Per il Parlamento europeo

Il presidente

A. TAJANI

Per il Consiglio

Il presidente

C. ABELA

DICHIARAZIONE CONGIUNTA DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO

A norma dell'articolo 9 della decisione, la dotazione finanziaria per l'attuazione dell'Anno europeo del patrimonio culturale (2018) è fissata a 8 milioni di EUR. Per finanziare la preparazione dell'Anno europeo del patrimonio culturale 1 milione di EUR sarà stanziato nell'ambito delle risorse esistenti nel bilancio 2017. Per il bilancio 2018, saranno accantonati per l'Anno europeo del patrimonio culturale 7 milioni di EUR che saranno resi visibili in una linea di bilancio. Di tale importo 3 milioni di EUR proverranno dalle risorse attualmente previste per il programma Europa creativa e 4 milioni di EUR saranno riassegnati a partire da altre risorse esistenti, senza utilizzare i margini esistenti e fatti salvi i poteri dell'autorità di bilancio.

DICHIARAZIONE DELLA COMMISSIONE

La Commissione prende atto dell'accordo dei co-legislatori che prevede di introdurre una dotazione finanziaria di 8 milioni di EUR nell'articolo 9 della decisione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale (2018). La Commissione ricorda che è prerogativa dell'autorità di bilancio autorizzare l'importo degli stanziamenti nel bilancio annuale, in conformità dell'articolo 314 TFUE.

Documento 5

Commissione europea (2018), *Quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale* (SWD 2018 491 final).

QUADRO D'AZIONE EUROPEO SUL PATRIMONIO CULTURALE

Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione (SWD 2018 491 final)

Lussemburgo, 2019

1. INTRODUZIONE

Il patrimonio culturale è un bene comune tramandato dalle generazioni precedenti come eredità a favore di quelle a venire.

L'Anno europeo del patrimonio culturale 2018¹ mirava a celebrare il patrimonio culturale in quanto risorsa condivisa, sensibilizzando alla storia e ai valori comuni e rafforzando il senso di appartenenza a uno spazio culturale e politico comune europeo. Esso ha creato lo slancio necessario per far conquistare al patrimonio culturale una posizione maggiormente prioritaria nell'agenda dell'UE, grazie a un approccio integrato.

Alla riunione dei leader di Göteborg tenutasi nel novembre 2017, i capi di Stato o di governo hanno confermato il loro impegno a favore di un'Unione che preservi il suo patrimonio culturale e promuova la diversità culturale. Nel dicembre 2017 il Consiglio europeo ha messo in rilievo l'Anno europeo del patrimonio culturale quale occasione preziosa per svolgere un'opera di sensibilizzazione sull'importanza sociale ed economica della cultura e del patrimonio culturale.

Il quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale, annunciato nella nuova agenda europea per la cultura², risponde all'invito dei leader europei e delle parti interessate del settore della cultura. Tale quadro si basa sui risultati dell'Anno europeo del patrimonio culturale e ne assicura l'eredità, sviluppando ulteriori azioni concrete.

Il quadro d'azione promuove e mette in pratica un approccio integrato e partecipativo al patrimonio culturale e contribuisce all'integrazione del patrimonio culturale nelle politiche dell'UE. Il Parlamento europeo³, il Consiglio dell'Unione europea⁴, il Comitato delle regioni⁵ e il Comitato economico e sociale⁶ sostengono tale approccio.

¹ Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 maggio 2017, relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale (2018).

² Comunicazione della Commissione "Una nuova agenda europea per la cultura" [COM(2018) 267 final].

³ Risoluzione del Parlamento europeo dell'8 settembre 2015 verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa [2014/2149(INI)] (GU C 316 del 22.9.2017, pag. 88).

⁴ Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile (GU C 183 del 14.6.2014, pag. 36); conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (GU C 463 del 23.12.2014, pag. 1); conclusioni del Consiglio sulla necessità di mettere in rilievo il patrimonio culturale in tutte le politiche dell'UE (GU C 196 dell'8.6.2018, pag. 20).

⁵ Parere del Comitato europeo delle regioni — Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa (GU C 195 del 12.6.2015, pag. 22).

⁶ Parere del Comitato economico e sociale europeo su "Il contributo delle zone rurali d'Europa all'Anno europeo del patrimonio culturale 2018 a garanzia della sostenibilità e della coesione urbana/rurale" (GU C 440 del 6.12.2018, pag. 22).

2. PERCHÈ UN QUADRO D'AZIONE EUROPEO SUL PATRIMONIO CULTURALE?

GUARDANDO OLTRE L'ANNO EUROPEO DEL PATRIMONIO CULTURALE

L'Anno europeo del patrimonio culturale è stato un'iniziativa inclusiva di ampio respiro che ha coinvolto tutte le istituzioni dell'UE⁷, tutti gli Stati membri dell'UE⁸ e nove paesi partner⁹, oltre a un ampio ventaglio di parti interessate del settore della cultura, tra le quali la European Heritage Alliance 3.3¹⁰. È stata attuata una campagna di comunicazione paneuropea dedicata. In tutta Europa si sono tenuti oltre 11 700¹¹ eventi e oltre 10 000 iniziative hanno ricevuto l'etichetta ufficiale dell'Anno europeo del patrimonio culturale¹². Tale iniziativa ha coinvolto un pubblico ampio e diversificato: alla fine del terzo trimestre del 2018 le attività dedicate avevano raggiunto oltre 6 milioni di persone. Inoltre, le Giornate europee del patrimonio 2018 hanno coinvolto fino a 30 milioni di persone nel contesto di oltre 70 000 eventi in tutta Europa, sensibilizzando alla dimensione europea del patrimonio culturale.

La Commissione europea ha messo a disposizione importanti finanziamenti per progetti a favore del patrimonio culturale attraverso diversi programmi di finanziamento dell'UE, incoraggiando approcci incentrati sulle persone, inclusivi e sostenibili. Anche la promozione di sinergie con altre politiche settoriali è stata fondamentale e 19 servizi della Commissione europea hanno preso parte alle azioni dell'Anno europeo del patrimonio culturale.

L'obiettivo del presente quadro d'azione è sfruttare l'impulso creato durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, tramite una serie continua di azioni a breve e medio termine. Il quadro fornisce una panoramica degli impegni assunti dalla Commissione europea in questo contesto.

⁷ Il Parlamento europeo, il Comitato delle regioni e il Comitato economico e sociale europeo hanno mobilitato le rispettive risorse per contribuire all'Anno europeo del patrimonio culturale.

⁸ L'Anno europeo del patrimonio culturale è stato un'iniziativa decentrata. Negli Stati membri dell'UE tale iniziativa è stata attuata dai coordinatori nazionali designati dai ministeri competenti. Anche i paesi associati hanno nominato coordinatori nazionali a tale scopo.

⁹ Albania, Bosnia-Erzegovina, Macedonia del Nord, Montenegro, Serbia, Georgia, Islanda, Norvegia e Svizzera.

¹⁰ <http://europeanheritagealliance.eu/>.

¹¹ Dati del T1, T2 e T3 del 2018.

¹² Il marchio Anno europeo del patrimonio culturale (comprendente un logo, uno slogan e un hashtag) è stato messo a disposizione per attività, eventi e progetti che contribuiscono al conseguimento di uno o più obiettivi dell'Anno europeo del patrimonio culturale 2018, come stabilito nell'articolo 2 della decisione (UE) 2017/864.

MOBILITAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE

L'annuncio del quadro d'azione europeo nel maggio 2018 ha portato a un'ampia mobilitazione delle parti interessate.

Il “*Berlin Call to Action*”¹³ (appello ad agire di Berlino) del giugno 2018, preparato da Europa Nostra¹⁴, il comitato tedesco per il patrimonio culturale¹⁵ e la Fondazione per il patrimonio culturale prussiano¹⁶, invoca un ambizioso piano d'azione europeo a favore del patrimonio culturale come eredità duratura dell'Anno europeo, che sia olistico e interconnesso con altre importanti priorità e agende politiche dell'UE. Secondo i redattori dell'appello, un piano d'azione dovrebbe essere coerente con la convenzione del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (la “convenzione di Faro”¹⁷) e la strategia per il patrimonio culturale europeo per il 21° secolo.

Nel *Berlin Call* si sottolinea altresì la necessità di una forte dimensione esterna nel quadro d'azione, in linea con l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Tale documento è stato firmato dai ministri della cultura, dai membri del Parlamento europeo nonché da numerose organizzazioni di parti interessate e persone fisiche.

Nel suo “*Fast Forward Heritage manifesto*”¹⁸ (Manifesto per l'avanzamento rapido del patrimonio culturale), Culture Action Europe¹⁹ accoglie con favore la comprensione contemporanea del patrimonio culturale nel contesto dell'Anno europeo del patrimonio culturale e invita all'attuazione di una definizione inclusiva e lungimirante del patrimonio culturale nel contesto di politiche, programmi e azioni, e al conseguente adattamento di definizioni, obiettivi e strumenti.

¹³ <http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/09/Berlin-Call-Action-Eng.pdf>.

¹⁴ Europa Nostra è una federazione paneuropea di organizzazioni non governative che operano nel settore del patrimonio culturale.

¹⁵ Coordinatore nazionale in Germania dell'Anno europeo del patrimonio culturale.

¹⁶ La Fondazione per il patrimonio culturale prussiano (Stiftung Preussischer Kulturbesitz — SPK) è un'istituzione culturale con sede in Germania <http://www.preussischer-kulturbesitz.de/en.html>.

¹⁷ <https://www.coe.int/it/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/199>.

¹⁸ <https://cultureactioneurope.org/advocacy/fast-forward-heritage/>.

¹⁹ Culture Action Europe è una vasta rete di organizzazioni culturali, artisti, attivisti, accademici e politici.

3. AMBITO DI APPLICAZIONE E AMBIZIONE DEL QUADRO D'AZIONE EUROPEO SUL PATRIMONIO CULTURALE

Il quadro d'azione mira a stabilire una direzione comune per le attività legate al patrimonio culturale a livello europeo, principalmente nel contesto delle politiche e dei programmi dell'UE. Può altresì fungere da ispirazione per regioni e città in Europa, nonché per le organizzazioni e le reti che si occupano di patrimonio culturale nello sviluppo delle loro azioni in materia di patrimonio culturale.

Tale quadro è stato preparato attraverso scambi regolari con gli Stati membri dell'UE, le presidenze del Consiglio dell'UE, il Parlamento europeo, organizzazioni della società civile, operatori culturali e organizzazioni internazionali come il Consiglio d'Europa e l'Unesco. Trae inoltre spunto dagli insegnamenti acquisiti da dieci progetti a lungo termine denominati "iniziative europee"²⁰ realizzati dalla Commissione europea nel contesto del contributo politico all'Anno europeo del patrimonio culturale. All'attuazione di tali iniziative europee ha contribuito una vasta gamma di servizi della Commissione, organizzazioni internazionali e organizzazioni che si occupano di patrimonio culturale.

Il quadro d'azione integrerà il nuovo piano di lavoro per la cultura del Consiglio. Il nuovo piano di lavoro organizza una cooperazione volontaria tra gli Stati membri dell'UE nel settore della cultura nel periodo dal 2019 al 2022. La sostenibilità nel contesto del patrimonio culturale è una delle sue cinque componenti principali e comprende diverse azioni. Poiché tali azioni saranno attuate con il sostegno della Commissione europea, esse sono incluse nel presente quadro.

A livello nazionale, la Commissione europea invita gli Stati membri a definire quadri analoghi per il patrimonio culturale su base volontaria, a integrazione del quadro d'azione.

Il quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale è allineato con la strategia per il patrimonio culturale europeo del Consiglio d'Europa per il 21° secolo adottata nel 2017, con l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e con il quadro di Sendai per la riduzione dei rischi di catastrofi 2015-2030²¹.

²⁰ https://ec.europa.eu/culture/content/overview_it.

²¹ <https://www.unisdr.org/we/coordinate/sendai-framework>.

4. PRINCIPI DEL QUADRO D'AZIONE EUROPEO SUL PATRIMONIO CULTURALE

APPROCCIO OLISTICO

Il quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale esamina le dimensioni materiali, immateriali e digitali del patrimonio culturale come inseparabili e interconnesse²². Le sue azioni incoraggiano una comprensione più ampia degli ideali, dei principi e dei valori integrati nel patrimonio culturale d'Europa, in particolare di quelli che sostengono l'integrazione europea, promuovendo l'istruzione nel campo del patrimonio culturale e l'interpretazione di tale patrimonio.

Considera inoltre il patrimonio culturale come una risorsa per il futuro, da salvaguardare, valorizzare e promuovere, anche incoraggiando sinergie con la creazione contemporanea. Pone le persone al centro della sua attenzione, stimolandone l'accesso e il coinvolgimento e promuovendo lo sviluppo del pubblico, concentrandosi in particolare sulle comunità locali, sui minori e sui giovani, come pure sulle persone con disabilità, favorendo in tal modo l'inclusione e l'integrazione sociale.

Infine, la sostenibilità e l'innovazione sono principi centrali sui quali si fondano il quadro d'azione e il suo approccio al patrimonio culturale.

INTEGRAZIONE E APPROCCIO INTEGRATO

Il presente quadro d'azione riafferma e mette in pratica il principio dell'integrazione del patrimonio culturale nelle diverse politiche dell'UE. Basato sulla comunicazione della Commissione del 2014²³ e sulle conclusioni del Consiglio del 2017²⁴, è il primo documento che definisce un approccio integrato al patrimonio culturale a livello europeo. È trasversale a diversi settori politici dell'UE: sviluppo regionale, urbano e rurale; istruzione e coesione sociale; trasformazione digitale; ambiente (compresa la conservazione della natura); turismo; accessibilità²⁵; agenda per la sostenibilità e adattamento ai cambiamenti climatici; ricerca e innovazione; relazioni esterne.

²² “[I]l patrimonio culturale è costituito dalle risorse ereditate dal passato, in tutte le forme e gli aspetti — materiali, immateriali e digitali (prodotti originariamente in formato digitale e digitalizzati), ivi inclusi i monumenti, i siti, i paesaggi, le competenze, le prassi, le conoscenze e le espressioni della creatività umana, nonché le collezioni conservate e gestite da organismi pubblici e privati quali musei, biblioteche e archivi”. Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile (2014/C 183/08).

²³ Comunicazione della Commissione “Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa” [COM (2014) 477].

²⁴ EUCO 19/1/17 REV 1.

²⁵ L'UE e tutti i suoi Stati membri sono parti della convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, la quale rientra quindi nell'ordinamento giuridico dell'UE. Tale convenzione include l'accessibilità come uno dei principi generali e la riconosce come un obbligo sancito nell'articolo 9. Sebbene la convenzione non contenga alcuna eccezione esplicita per i siti e i musei del patrimonio culturale, il Comitato sui diritti delle persone con disabilità ha affermato che “assicurare l'accesso a monumenti culturali e storici che fanno parte del patrimonio culturale nazionale può effettivamente rappresentare una sfida in talune circostanze. Tuttavia, gli Stati che sono parti contraenti sono tenuti a impegnarsi a fornire accesso a tali siti. Numerosi monumenti e siti di importanza culturale

DEFINIZIONE DELLE POLITICHE BASATA SU ELEMENTI PROBANTI

Il processo decisionale basato su elementi probanti è necessario nel settore del patrimonio culturale quanto lo è nel contesto di altre politiche. A tale riguardo, il quadro prevede diverse azioni volte a misurare l'impatto delle iniziative sul patrimonio culturale. Attraverso il suo ufficio statistico, Eurostat, la Commissione europea continuerà a migliorare la metodologia e gli strumenti impiegati per la raccolta di dati per le statistiche nel settore culturale, in collaborazione con gli uffici statistici degli Stati membri dell'UE. Contribuirà inoltre a simili sforzi a livello internazionale collaborando con organizzazioni quali l'Istituto di statistica dell'Unesco²⁶ e reti quali lo European Group on Museum Statistics²⁷.

COOPERAZIONE TRA PIÙ PARTI INTERESSATE

L'Anno europeo del patrimonio culturale ha avuto un quadro di governance specifico, che comprendeva un gruppo di coordinatori nazionali di 28 Stati membri dell'UE, i 9 paesi associati²⁸ e un comitato delle parti interessate²⁹, rappresentante 38 reti del patrimonio culturale europeo e organizzazioni internazionali, istituito per assistere la Commissione europea. La novità dell'approccio era rappresentata da un coordinamento ampio ed efficiente tra gli Stati membri dell'UE, le istituzioni dell'UE³⁰, la società civile e diversi servizi della Commissione europea.

Al fine di mantenere lo spirito di cooperazione e proseguire il dialogo politico, la Commissione europea sta istituendo un gruppo informale di esperti della Commissione: il **forum sul patrimonio culturale**. Tale forum costituirà una piattaforma per la consultazione e lo scambio di idee e migliori pratiche che coinvolgerà tutti gli attori di cui sopra e seguirà l'attuazione del quadro d'azione. Il forum avrà come finalità la promozione di politiche pubbliche che garantiscano il valore e la sostenibilità a lungo termine del patrimonio culturale dell'Europa sulla base di un approccio integrato.

nazionale sono stati resi accessibili in modo da preservarne comunque l'identità culturale e storica e l'unicità".

²⁶ Unesco UIS, <http://uis.unesco.org/>.

²⁷ Gruppo europeo per le statistiche nel settore museale — EGMUS, <https://www.egmus.eu/>.

²⁸ Albania, Bosnia-Erzegovina, Serbia, Montenegro, Macedonia del Nord, Georgia, Islanda, Norvegia e Svizzera.

²⁹ http://www.voicesofculture.eu/wp-content/uploads/2017/07/Stakeholder-committee_VoC.pdf.

³⁰ Il Parlamento europeo, il Comitato delle regioni e il Comitato economico e sociale europeo hanno agito da osservatori.

5. CINQUE PILASTRI

Il presente quadro d'azione si basa su cinque pilastri:

1. patrimonio culturale per un'Europa inclusiva: partecipazione e accesso per tutti;
2. patrimonio culturale per un'Europa sostenibile: soluzioni intelligenti per un futuro coeso e sostenibile;
3. patrimonio culturale per un'Europa resiliente: salvaguardia del patrimonio culturale in pericolo;
4. patrimonio culturale per un'Europa innovativa: mobilitazione di conoscenze e attività di ricerca;
5. patrimonio culturale per partenariati globali più forti: rafforzamento della cooperazione internazionale.

A ciascun pilastro corrisponde un numero limitato di gruppi di azioni³¹. Si riporta in allegato una descrizione dettagliata dei 14 gruppi di azioni e delle attività che comprendono.

La Commissione europea sta attuando le attività descritte nel quadro d'azione in cooperazione con le istituzioni, le organizzazioni e i partner pertinenti. Tali azioni saranno altresì integrate da iniziative complementari condotte da comunità e organizzazioni di parti interessate che si occupano di patrimonio culturale e cultura, senza le quali il patrimonio culturale non può essere mantenuto in vita.

PILASTRO 1: PATRIMONIO CULTURALE PER UN'EUROPA INCLUSIVA

Il patrimonio culturale presenta le potenzialità per contribuire positivamente alla vita delle persone e alle società europee nel loro complesso, migliorando il benessere psicologico e sociale oppure rafforzando l'inclusione sociale³². Il coinvolgimento con il patrimonio culturale favorisce altresì un senso di appartenenza a una comunità europea, basata su eredità culturali comuni, esperienze storiche e valori condivisi.

Per sfruttare al massimo tali potenzialità occorre garantire a tutte le persone l'accesso più ampio possibile al patrimonio culturale, in tutte le sue forme. Ciò include coloro che sono economicamente svantaggiati, socialmente sfavoriti o persone a mobilità ridotta o con disabilità.

La Commissione sostiene la digitalizzazione e l'accessibilità online del materiale del patrimonio culturale europeo, facilitando l'accesso dei cittadini al patrimonio culturale e il loro coinvolgimento in tale contesto, nonché promuovendo un ampio utilizzo e riutilizzo dei materiali digitalizzati in settori differenti³³.

³¹ Le azioni descritte nel documento, ivi comprese quelle di cui all'allegato, sono soggette alla programmazione finanziaria esistente dei rispettivi programmi di spesa e alle disponibilità nel contesto delle pertinenti procedure annuali di bilancio. Inoltre, le azioni annunciate dovranno essere conformi ai programmi di lavoro annuali pertinenti e corrispondenti.

³² Conclusioni del Consiglio relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile (2014); conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (2014) e comunicazione della Commissione "Rafforzare l'identità europea grazie all'istruzione e alla cultura" (2017).

³³ Raccomandazione della Commissione sulla digitalizzazione e l'accessibilità in rete dei materiali culturali e

Stimolare la partecipazione alle attività relative al patrimonio culturale rimane tuttavia una sfida. Da una recente indagine Eurobarometro³⁴ è emerso che pressoché la metà degli europei (48 %) ha dichiarato di non essere in alcun modo coinvolta in attività legate al patrimonio culturale. Tuttavia, dalla stessa indagine risulta che il 68 % dei partecipanti vorrebbe saperne di più sul patrimonio culturale europeo. Inoltre, l'80 % ritiene che il patrimonio culturale sia importante per l'Unione europea nel suo complesso e non soltanto a livello nazionale. L'88 % dei partecipanti ha convenuto che le scuole dovrebbero insegnare il patrimonio culturale europeo.

Per vincere questa sfida, il quadro d'azione si concentra su tre gruppi di azioni: a) coinvolgimento di un pubblico più ampio, anche per mezzo di strumenti digitali; b) coinvolgimento degli allievi delle scuole e dei giovani; e c) abbattimento delle barriere all'accesso. In definitiva, l'obiettivo è utilizzare il potere coesivo del patrimonio culturale per creare un'Europa più inclusiva.

Al fine di **coinvolgere un pubblico più ampio**, la Commissione europea sta rafforzando la visibilità e aumentando l'impatto delle iniziative UE esistenti quali il marchio del patrimonio europeo, le Giornate europee del patrimonio e il premio per il patrimonio culturale europeo. Inoltre, i programmi Europa creativa ed Europa per i cittadini finanziano anche progetti in materia di patrimonio culturale con struttura dal basso verso l'alto. Infine, Europeana³⁵, la piattaforma digitale per il patrimonio culturale europeo, continuerà a sfruttare le potenzialità del coinvolgimento a livello digitale di un pubblico più ampio in attività legate al patrimonio culturale.

Un altro gruppo di azioni mira a **coinvolgere le generazioni più giovani** a beneficio del patrimonio culturale europeo. Tale obiettivo sarà conseguito attraverso azioni presso le scuole, il programma Erasmus+ e le iniziative DiscoverEU e Corpo europeo di solidarietà. Combinate tra loro, queste azioni sfrutteranno le potenzialità del patrimonio culturale come strumento di istruzione, sviluppo dei giovani e cittadinanza attiva.

Un terzo gruppo di azioni mira ad **abbattere le barriere all'accesso** e a promuovere un maggiore coinvolgimento con il patrimonio culturale da parte di gruppi difficili da raggiungere. Progetti quali #WeareEuropeForCulture si rivolgono a gruppi che vivono in isolamento, in povertà e sono esclusi dall'istruzione, dall'apprendimento o dall'occupazione, mentre l'Access City Award europeo (il premio europeo per le città a misura di disabili) continuerà a promuovere modi per facilitare la fruizione del patrimonio culturale da parte delle persone con disabilità.

PILASTRO 2: PATRIMONIO CULTURALE PER UN'EUROPA SOSTENIBILE

Il patrimonio culturale è una risorsa insostituibile che può aumentare il capitale sociale, incrementare la crescita economica e assicurare la sostenibilità ambientale. Come evidenziato nell'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, la cultura, che comprende il

sulla conservazione digitale (2011/711/UE).

³⁴ Eurobarometro sul patrimonio culturale, 2017.

³⁵ <https://www.europeana.eu/portal/it>.

patrimonio culturale e le industrie creative, svolge un ruolo importante nel conseguimento di uno sviluppo inclusivo e sostenibile.

Al fine di sfruttare tali potenzialità, il quadro d'azione prevede tre gruppi di azioni destinate a: a) rigenerare città e regioni attraverso il patrimonio culturale; b) promuovere il riutilizzo adattativo di edifici appartenenti al patrimonio; e c) bilanciare l'accesso al patrimonio culturale con un turismo culturale sostenibile e il patrimonio naturale.

Con l'obiettivo di rigenerare **città e regioni attraverso il patrimonio culturale**, un primo gruppo di azioni sarà dedicato allo sviluppo di soluzioni pragmatiche, sostenibili e integrate alle sfide urbane e regionali.

Un secondo gruppo di azioni incoraggerà il **restauro intelligente e il riutilizzo adattivo degli edifici appartenenti al patrimonio**, oltre a sostenere la condivisione di buone pratiche e la promozione dell'eccellenza in questo settore.

Infine, un terzo gruppo di azioni si concentrerà sul **miglioramento di politiche e pratiche in materia di turismo culturale sostenibile**, nonché sulla promozione di pratiche e approcci che siano sostenibili, intelligenti e innovativi. Tali azioni promuoveranno altresì il **patrimonio naturale dell'Europa** come fattore di competitività e di crescita sostenibile e inclusiva.

PILASTRO 3: PATRIMONIO CULTURALE PER UN'EUROPA RESILIENTE

Il patrimonio culturale è fragile e vulnerabile alla distruzione e al degrado a causa di numerosi fattori. Si pensi innanzitutto a catastrofi naturali e minacce causate da azioni umane (intenzionali e non). In tale contesto rientrano i cambiamenti climatici.

In secondo luogo, anche i conflitti costituiscono una minaccia per il patrimonio culturale. Il saccheggio e il traffico illecito che spesso accompagnano un conflitto si verificano oggi in una misura senza precedenti e possono talvolta finanziare il terrorismo.

Infine, un ulteriore fattore di rischio è costituito da interventi sul patrimonio culturale di bassa qualità o mal concepiti.

La salvaguardia del patrimonio culturale non è una competenza soltanto nazionale: è anche una responsabilità dell'UE, come stabilito nei trattati istitutivi³⁶. Tale responsabilità spetta all'UE anche secondo la pubblica opinione: da una recente indagine Eurobarometro condotta dalla Commissione europea è emerso che il 40 % degli europei ritiene che l'UE dovrebbe fare tutto il possibile per proteggere il patrimonio culturale dell'Europa³⁷.

In questo contesto, il quadro prevede tre gruppi di azioni finalizzate a: a) contrastare il traffico illecito di beni culturali; b) aumentare la qualità degli interventi fisici sul patrimonio culturale; c) proteggere il patrimonio culturale dalle catastrofi naturali e dai cambiamenti climatici.

Le azioni destinate a **contrastare il traffico illecito di beni culturali** e proteggere il patrimonio culturale in pericolo comprendono lo sviluppo della capacità delle autorità

³⁶ L'articolo 3, paragrafo 3, del TUE stabilisce che l'Unione deve vigilare sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale europeo. L'articolo 167 del TFUE stabilisce che il ruolo dell'UE consiste nell'incoraggiare la cooperazione tra gli Stati membri a sostegno della salvaguardia del patrimonio culturale di importanza europea.

³⁷ Indagine speciale Eurobarometro sugli europei e il patrimonio culturale (2017).

preposte all'applicazione della legge e dei professionisti del settore del patrimonio culturale di affrontare queste questioni e sostenere lo scambio di buone pratiche nel settore.

Il secondo gruppo di azioni mira a **migliorare la qualità degli interventi fisici sul patrimonio culturale attuati dalle autorità nazionali, regionali e locali**. Ciò si verificherà in particolare quando tali interventi saranno finanziati dall'UE³⁸ e saranno destinati a sostenere lo sviluppo di capacità e il trasferimento di conoscenze in questo settore.

Infine, per **proteggere il patrimonio culturale dalle catastrofi naturali e dai cambiamenti climatici**, è stata sviluppata una serie di azioni destinate alla ricerca, allo sviluppo e alla diffusione di strategie e strumenti basati su elementi probanti ed efficaci in termini di costi. Tali azioni saranno utilizzate per gestire i rischi e migliorare la resilienza del patrimonio culturale europeo in caso di catastrofi naturali e contro gli effetti intensificatori dei cambiamenti climatici.

PILASTRO 4: PATRIMONIO CULTURALE PER UN'EUROPA INNOVATIVA

Le tecnologie digitali offrono opportunità senza precedenti per migliorare l'accesso del pubblico ai beni del patrimonio culturale e consentirne la cura e il riutilizzo³⁹. Le tecnologie innovative, come la realtà virtuale o aumentata, possono altresì migliorare le esperienze delle persone nell'interazione con il patrimonio culturale, mentre gli strumenti digitali come la scansione 3D svolgono un ruolo importante nella conservazione e nel restauro dei beni del patrimonio fisico⁴⁰.

L'innovazione non è soltanto tecnologica; essa ha luogo anche nella sfera sociale. Il ruolo delle comunità che vivono con i beni del patrimonio culturale sta cambiando. È richiesto infatti un approccio più partecipativo alla salvaguardia e alla gestione del patrimonio culturale⁴¹. Sono necessari modelli nuovi che coinvolgano le comunità locali, come ad esempio nell'economia sociale, e un ampio ventaglio di parti interessate attraverso processi aperti, partecipativi e inclusivi⁴².

Infine, per garantire la sostenibilità a lungo termine del patrimonio culturale europeo, è essenziale che le conoscenze e le abilità sulle quali si fondano le competenze europee in materia di salvaguardia e conservazione del patrimonio vengano trasferite alle generazioni future.

³⁸ Con "intervento sul patrimonio culturale" si intende qualsiasi azione che abbia un impatto o un potenziale impatto su strutture, luoghi o siti di interesse per il patrimonio e che causi una qualsiasi modifica o alterazione fisica.

³⁹ Raccomandazione della Commissione sulla digitalizzazione e l'accessibilità in rete dei materiali culturali e sulla conservazione digitale (2011/711/UE).

⁴⁰ Digital solutions in the field of cultural heritage. A Policy Brief from the Policy Learning Platform on Environment and resource efficiency (Soluzioni digitali nel settore del patrimonio culturale. Un documento strategico dalla piattaforma di apprendimento delle politiche in materia di ambiente ed efficienza delle risorse) (2018), Interreg Europe.

⁴¹ Studio "Participatory governance of cultural heritage. Report of the OMC working group of Member States' experts" (2018) (Governance partecipativa del patrimonio culturale. Relazione del gruppo di lavoro di esperti degli Stati membri sul metodo aperto di coordinamento).

⁴² Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (GU C 463 del 23.12.2014, pag. 1) e comunicazione della Commissione "Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa" [COM(2014) 477].

Per affrontare le sfide di cui sopra, il quadro prevede tre gruppi di azioni volte a: a) sfruttare gli strumenti tecnologici per l'innovazione in materia di patrimonio culturale; b) promuovere l'innovazione sociale; e c) rafforzare le competenze nel settore del patrimonio culturale.

Nel contesto del primo gruppo di azioni, si stanno sviluppando **strumenti tecnologici per l'innovazione** in materia di patrimonio culturale per la conservazione e la cura del patrimonio culturale, tramite l'espansione della ricerca esistente e l'agevolazione della cooperazione in questo settore.

Il secondo gruppo di azioni riguarda **l'innovazione sociale** attraverso il rafforzamento del ruolo della società civile nella governance del patrimonio culturale. Tali azioni promuoveranno altresì ulteriori sperimentazioni e studi scientifici sugli effetti della partecipazione ad attività relative al patrimonio culturale sul benessere e sulla salute delle persone.

Il terzo gruppo di azioni esamina le **competenze in materia di patrimonio culturale** e le modalità per potenziarle sostenendo l'innovazione nelle professioni in tale settore.

PILASTRO 5: PATRIMONIO CULTURALE PER PARTENARIATI GLOBALI PIÙ FORTI

La comunicazione della Commissione del 2014 “Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa”⁴³ ha definito il ruolo del patrimonio culturale nelle relazioni internazionali e nelle politiche di sviluppo. Ha sottolineato l'impegno dell'UE a favore della promozione della cooperazione in materia di patrimonio culturale e il contributo alla protezione di tale patrimonio, in cooperazione con organizzazioni quali il Consiglio d'Europa e l'Unesco.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la strategia dell'UE per le relazioni culturali internazionali è stata attuata in maniera efficace. Tale strategia si basa sull'interesse e sulle esigenze nei paesi partner e sulle competenze dell'Europa in materia di conservazione del patrimonio culturale.

Il quadro prevede due gruppi di azioni per rafforzare la cooperazione nel settore del patrimonio culturale. Il primo gruppo è rivolto a determinate zone geografiche. Il secondo gruppo prevede azioni orizzontali/globali destinate a rafforzare la cooperazione internazionale in materia di patrimonio culturale su scala mondiale, nel quadro delle attività concernenti le relazioni esterne dell'UE.

⁴³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX:52014DC0477>.

6. CONCLUSIONE

L'Anno europeo del patrimonio culturale 2018 ha segnato un punto di svolta per il movimento europeo in continua crescita a favore del patrimonio culturale ed ha altresì confermato la possibilità di utilizzare il patrimonio culturale per creare un'Europa più pacifica, prospera, inclusiva e sostenibile.

Le azioni presentate nel quadro saranno avviate nel 2019 e nel 2020. Tuttavia, si può osservare che i principi individuati delineano una visione a più lungo termine per la gestione e la salvaguardia del patrimonio culturale europeo. Ispirati da un'ampia gamma di documenti politici adottati dalla Commissione europea e dal Consiglio sin dal 2014, la validità di tali principi è stata ulteriormente messa alla prova durante tutto l'Anno europeo del patrimonio culturale.

In linea con lo spirito e l'approccio adottati per l'Anno europeo del patrimonio culturale, l'attuazione del quadro costituirà uno sforzo collettivo intrapreso da tutti gli attori interessati. Sebbene la Commissione svolga un ruolo di guida nella realizzazione delle attività presentate in questo quadro, il suo successo sarà misurato anche dal livello di coinvolgimento di altre istituzioni dell'UE, degli Stati membri dell'UE, delle autorità locali e regionali, di organizzazioni che si occupano di cultura e patrimonio culturale e della società civile.

ALLEGATO

CINQUE PILASTRI, 14 GRUPPI DI AZIONI

PILASTRO 1: PARTECIPAZIONE E ACCESSO PER TUTTI

L'Anno europeo del patrimonio culturale ha avviato una serie di iniziative destinate a coinvolgere le generazioni più giovani e più anziane, i professionisti e le comunità locali nel contesto del patrimonio culturale e della sua dimensione europea.

Le azioni intraprese hanno incluso:

- il coinvolgimento di un pubblico più ampio attraverso iniziative altamente visibili e partecipative. Ad esempio, 30 milioni di persone hanno preso parte ai 60 000 eventi dell'edizione speciale delle Giornate europee del patrimonio, dedicata all'Anno europeo del patrimonio culturale;
- la promozione del ricorso a strumenti digitali per ampliare l'accesso al patrimonio culturale. Tale obiettivo è stato conseguito in collaborazione con Europeana, la piattaforma digitale dell'UE per il patrimonio culturale. Europeana ha attuato numerose attività di sensibilizzazione a sostegno dell'accessibilità digitale alle risorse del patrimonio culturale, ha coinvolto i cittadini in attività legate al patrimonio digitalizzato e ha promosso l'utilizzo e il riutilizzo di contenuti digitali per finalità didattiche;
- lo sviluppo da parte del Centro comune di ricerca della Commissione europea della piattaforma online "Story maps"⁴⁴. Si tratta di "mappe narranti" che forniscono agli utenti informazioni interattive e facilmente accessibili sulle iniziative legate al patrimonio culturale portate avanti dall'UE in Europa. Inoltre, il 7 dicembre 2018 il Centro comune di ricerca ha lanciato un'app gratuita e open source denominata "Cultural gems". Tale app consente a residenti e turisti di condividere e scoprire tesoriculturali nascosti in una serie selezionata di città europee;
- la sensibilizzazione in relazione al patrimonio culturale europeo e alla necessità di salvaguardarlo attraverso l'istruzione nel campo del patrimonio culturale. Tale obiettivo è stato conseguito attraverso programmi europei noti quali Erasmus+ e la piattaforma eTwinning, che coinvolge mezzo milione di professionisti del settore dell'istruzione;
- lo sviluppo del libro eTwinning "Imparare dal passato, progettando il nostro futuro: il patrimonio culturale europeo attraverso eTwinning"⁴⁵. Tale pubblicazione spiega nel dettaglio i vari aspetti del patrimonio culturale e offre esempi di progetti eTwinning, oltre a idee per attività correlate;
- il lancio di un kit di strumenti e di un gioco online in tutte le lingue dell'UE destinati a sostenere gli insegnanti di qualsiasi materia o disciplina nel portare nelle aule il patrimonio culturale⁴⁶;
- l'invito rivolto a 15 000 giovani europei a scoprire il patrimonio culturale dell'Europa attraverso l'iniziativa pilota DiscoverEU;
- gli sforzi compiuti per mobilitare i giovani al volontariato a favore della tutela del patrimonio attraverso il Corpo europeo di solidarietà;
- la promozione di azioni intraprese dalla società civile per coinvolgere un pubblico

⁴⁴

<http://eu-commission.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=e3e538d4e4b743c8a6bc7a363fbc2310>.

⁴⁵ https://www.etwinning.net/eun-files/eTwinning%20book_IT.pdf.

⁴⁶ https://europa.eu/teachers-corner/sites/teacherscorner/files/files/eych-2018-toolkit-teachers_it.pdf.

più ampio, come le iniziative attuate da Civilscape⁴⁷, da EFAITH⁴⁸ di concerto con volontari e associazioni locali tematiche che si occupano di patrimonio culturale, oppure da Interpret Europe⁴⁹, che ha pubblicato un kit di strumenti sui modi per coinvolgere i cittadini nel contesto del patrimonio culturale europeo⁵⁰;

- la formazione di professionisti dei musei sui modi per incoraggiare la partecipazione culturale e investire nei minori e nei giovani, attraverso la rete di organizzazioni museali europee (NEMO⁵¹, Network of European Museums Organisations);
- la promozione di sinergie tra il patrimonio culturale e la creazione contemporanea, attraverso un apposito invito a presentare progetti nell'ambito dell'iniziativa Europa creativa, nonché di iniziative di operatori culturali come quella sviluppata da Pearle*, European Theatre Convention e Opera Europa, intitolata "On Stage 2018"⁵²;
- la promozione di collegamenti tra il patrimonio culturale e quello naturale in numerose occasioni, come la giornata "porte aperte" dell'UE e la giornata Natura 2000⁵³, e attraverso i social media;
- il sostegno a favore dello sviluppo di competenze chiave per l'apprendimento permanente pertinenti per il patrimonio culturale. Tali competenze includono il multilinguismo, la comprensione di valori condivisi, la nozione di identità e la capacità di esprimersi attraverso una serie di media culturali. Tali sforzi continueranno come follow-up alla raccomandazione del 2018 sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente⁵⁴.

AZIONI NUOVE NEL CONTESTO DEL PILASTRO

Il quadro prevede di continuare a portare avanti ed espandere tali iniziative, nonché di sviluppare tre nuovi gruppi di azioni: a) coinvolgimento di un pubblico più ampio, anche per mezzo di strumenti digitali; b) coinvolgimento degli allievi delle scuole e dei giovani; c) abbattimento delle barriere all'accesso.

⁴⁷ <https://civilscape.eu/en/about/>.

⁴⁸ <http://e-faith.org/>.

⁴⁹ <http://www.interpret-europe.net/feet/home/>.

⁵⁰ http://www.interpreteurope.net/fileadmin/Documents/publications/ie_engaging_citizens_with_europes_cultural_heritage_co.pdf.

⁵¹ <https://www.ne-mo.org/about-us.html>

⁵² <https://www.pearle.eu/activity/on-stage-2018>.

⁵³ http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/EUnatura2000day/index_en.htm.

⁵⁴ Raccomandazione del Consiglio, del 22 maggio 2018, relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (GU C 189 del 4.6.2018, pag. 1).

GRUPPO DI AZIONI 1: coinvolgimento di un pubblico più ampio, anche per mezzo di strumenti digitali

Si provvederà al potenziamento della visibilità e dell'impatto di tre iniziative emblematiche dell'UE nel settore del patrimonio culturale: **il marchio del patrimonio europeo, le Giornate europee del patrimonio e i premi per il patrimonio culturale europeo.**

L'UE attribuisce il marchio del patrimonio europeo a siti che rivestono un ruolo simbolico nella storia e nella cultura europee o nello sviluppo dell'integrazione europea. I 38 siti esistenti sono tutti esempi concreti dell'identità e dei valori europei, spiegati direttamente ai cittadini e resi quindi tangibili. A partire dal 2019, attraverso un'azione dedicata del programma Europa creativa, la Commissione europea renderà disponibili fondi per aumentare la visibilità e l'impatto di tale marchio. La sovvenzione sosterrà altresì progetti congiunti e la creazione di reti tra i siti del marchio del patrimonio europeo.

Le Giornate europee del patrimonio sono un'iniziativa congiunta dell'UE e del Consiglio d'Europa che permette di accedere a migliaia di siti raramente aperti e a eventi speciali. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, l'UE ha raddoppiato il bilancio del programma e ha lanciato due iniziative pilota: la Settimana europea dei creatori del patrimonio culturale e l'invito a presentare storie sul patrimonio europeo. Entrambe queste iniziative avevano come obiettivo il coinvolgimento delle comunità locali. Dal 2019 la Commissione europea continuerà a finanziare queste iniziative per assicurarsi che evolvano in attività annuali e promuovano una partecipazione più ampia. Inoltre, la Commissione europea prevede di rivedere il programma nel 2020 per sottolinearne ulteriormente la dimensione europea.

A partire dal 2019, la Commissione europea incoraggerà la cooperazione tra iniziative relative al patrimonio culturale a livello europeo che celebrano le migliori pratiche e risultati eccezionali relativi alla conservazione, alla gestione, alla ricerca, all'istruzione e alla comunicazione nel settore del patrimonio culturale. In tale contesto rientrano le Giornate europee del patrimonio, il marchio del patrimonio europeo e il premio europeo per il patrimonio culturale/i premi Europa Nostra. Saranno ulteriormente sfruttate le sinergie con i fora macroregionali, ove pertinente, come pure le piattaforme e le reti di cooperazione.

Anche le potenzialità offerte dall'accesso digitale al patrimonio culturale saranno promosse. Si stima che sia attualmente digitalizzato il 10 % del nostro patrimonio culturale e che sia disponibile online una percentuale persino inferiore. Per affrontare questa sfida, la Commissione europea si adopererà a favore dell'ulteriore rafforzamento di **Europeana**⁵⁵, in linea con la nuova strategia per l'iniziativa Europeana⁵⁶, in maniera da sostenere e orientare le istituzioni che operano nel settore del patrimonio culturale nel rendere accessibile materiale del patrimonio culturale di alta qualità nell'era digitale. Europeana continuerà inoltre a condurre campagne tematiche su temi europei comuni⁵⁷ al fine di ispirare la partecipazione e il coinvolgimento dei cittadini in relazione al patrimonio europeo condiviso.

Dal 2019 la Commissione europea continuerà inoltre a **rendere accessibile il patrimonio cinematografico** attraverso la componente MEDIA del programma Europa creativa. Inoltre, un progetto speciale che comporta il restauro e la digitalizzazione di una serie di film classici

⁵⁵ Attualmente Europeana fornisce accesso online a oltre 58 milioni di elementi culturali provenienti da oltre 3 700 istituzioni del patrimonio europeo.

⁵⁶ Relazione della Commissione sulla valutazione di Europeana e i suoi sviluppi futuri [COM(2018) 612 final].

⁵⁷ Ad esempio la campagna di Europeana sulla migrazione.

europei e l'organizzazione di eventi di proiezione presso cinema e luoghi di particolare valore architettonico e in termini di patrimonio culturale sarà sostenuto attraverso la componente transettoriale del programma MEDIA a partire dall'ultimo trimestre del 2018 e per tutto il 2019.

Infine, la Commissione europea promuoverà il patrimonio culturale come fattore chiave per consentire la partecipazione dei cittadini e come veicolo di valori condivisi quali il dialogo e la diversità. Dal 2019 la Commissione europea continuerà a finanziare **progetti con struttura dal basso verso l'alto nel contesto del patrimonio culturale attraverso due programmi: Europa creativa ed Europa per i cittadini**. Il programma Europa creativa sostiene finanziariamente i settori culturali e creativi in Europa, mentre il programma Europa per i cittadini sostiene iniziative che riuniscono gli europei per affrontare questioni di interesse comune e aumentare la loro consapevolezza dei valori fondamentali come pure, in ultima analisi, la loro partecipazione all'UE.

GRUPPO DI AZIONI 2: coinvolgimento degli allievi delle scuole e dei giovani

Sensibilizzare i giovani in merito all'importanza e al valore del patrimonio culturale europeo è una condizione preliminare se si intende garantire la sostenibilità futura del nostro patrimonio culturale.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea ha promosso lo studio del patrimonio culturale nelle scuole attraverso il programma eTwinning. Nel 2019 un **progetto congiunto UE-Unesco** finanziato da Europa creativa mapperà gli strumenti per l'istruzione nel campo del patrimonio culturale nelle scuole, prestando particolare attenzione al patrimonio immateriale. Ciò avverrà in tutti gli Stati membri dell'UE e fornirà orientamenti e strumenti per integrare la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale nei programmi scolastici e nelle attività extra-curricolari. Un gruppo che potrà arrivare fino a otto squadre scolastiche riceverà inoltre formazione per l'attuazione di attività pilota relative al patrimonio culturale immateriale.

Ulteriori attività che coinvolgono le scuole saranno intraprese da **Europeana**. A partire dal 2019, grazie ai finanziamenti del meccanismo per collegare l'Europa, Europeana svilupperà partenariati con i ministeri dell'Istruzione negli Stati membri e con reti paneuropee nel settore dell'istruzione (European Schoolnet, Euroclio, eTwinning) con l'obiettivo di portare contenuti culturali digitali nelle scuole.

Inoltre, i giovani saranno mobilitati in relazione ad attività del patrimonio culturale nel contesto di iniziative faro dell'UE quali il **Corpo europeo di solidarietà e DiscoverEU**. Il Corpo europeo di solidarietà offre ai giovani opportunità per svolgere attività di volontariato o lavorare a progetti che recano beneficio a comunità e persone in tutta Europa. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, i giovani hanno sostenuto i professionisti nel contesto di opere di conservazione e hanno beneficiato di formazione presso istituzioni che si occupano di patrimonio culturale. Dal 2019 la Commissione europea continuerà a promuovere il Corpo europeo di solidarietà come piattaforma per la mobilitazione di giovani volontari a beneficio del patrimonio culturale europeo.

Nel 2018 la nuova azione pilota DiscoverEU ha offerto ai diciottenni l'opportunità di scoprire il patrimonio culturale europeo. Circa 15 000 giovani europei sono stati premiati

e hanno ricevuto un lasciapassare per visitare almeno un altro Stato membro dell'UE, prevalentemente in treno, per esplorare la diversità del patrimonio europeo e partecipare ad alcuni degli eventi legati all'Anno europeo del patrimonio culturale. La Commissione europea assicurerà il proseguimento e lo sviluppo di questa iniziativa.

Infine, proseguirà la promozione del patrimonio culturale nell'istruzione come pure degli sport e dei giochi tradizionali come forma di patrimonio immateriale nel contesto di Erasmus+.

Erasmus+ offre ai giovani l'opportunità di interagire con culture e lingue diverse attraverso periodi di studio e di formazione all'estero e attraverso progetti di partenariato strategico. Riconoscendo l'importanza dell'Anno europeo del patrimonio culturale, nel programma di lavoro annuale Erasmus+ per il 2018, il patrimonio culturale è stato inserito tra le priorità di tutti i partenariati strategici. Il patrimonio culturale ha costituito l'aspetto chiave di azioni quali eTwinning (la comunità di insegnanti che operano nelle scuole di tutta Europa) e la piattaforma School Education Gateway. Attraverso Erasmus+, la Commissione europea continuerà a finanziare gli scambi interculturali tra gli studenti, nonché a sostenerne la partecipazione a progetti di istruzione e di volontariato legati al patrimonio culturale. La promozione di sport e giochi tradizionali continuerà ad essere una priorità di partenariati di piccole dimensioni e collaborativi nel contesto della componente sport del programma Erasmus+.

GRUPPO DI AZIONI 3: abbattimento delle barriere

Questo settore di azione mirerà ai pubblici difficili da raggiungere che non partecipano ad attività legate al patrimonio culturale. Le persone tendono a non farsi coinvolgere in tali attività a causa di fattori quali l'isolamento, la povertà e l'esclusione dall'istruzione.

All'inizio del 2019 la Commissione europea lancerà un progetto denominato **#WeareEuropeForCulture**, che mira a raggiungere le persone più giovani e più anziane che non interagiscono con il patrimonio culturale. Il progetto finanzierà mostre temporanee ("*pop-up*") in spazi pubblici che mettono in evidenza storie personali e oggetti correlati al patrimonio culturale. Tali mostre temporanee si svolgeranno in 7-10 Stati membri e i risultati saranno diffusi attraverso seminari e attività di comunicazione.

Inoltre, attraverso l'**Access City Award** europeo (il premio europeo per le città a misura di disabili), la Commissione europea e le città europee continueranno a promuovere ulteriori modi per facilitare la fruizione del patrimonio culturale da parte delle persone con disabilità, in condizioni di equità. Tale premio conferisce un riconoscimento alle città europee che hanno compiuto sforzi eccezionali per diventare più accessibili e inclusive per le persone con disabilità. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea ha aggiunto un premio speciale per "l'accessibilità al patrimonio culturale". A partire dall'edizione 2020, la Commissione europea conferirà tale premio con cadenza annuale sotto forma di una menzione speciale⁵⁸.

⁵⁸ Condizionatamente alla qualità delle domande pervenute.

PILASTRO 2: SOLUZIONI INTELLIGENTI PER UN FUTURO COESO E SOSTENIBILE

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea e le organizzazioni partner hanno attuato una serie di azioni destinate a integrare il patrimonio culturale nelle politiche ambientali, architettoniche e di pianificazione. Un esempio è stato dato dalla promozione della trasformazione del patrimonio industriale, religioso e militare europeo per adibirlo a usi nuovi.

L'Anno europeo del patrimonio culturale ha promosso scambi importanti di conoscenze ed esperienze tra parti interessate (architetti e autorità locali/regionali, tra gli altri) e reti nel campo del patrimonio religioso, industriale e militare. Durante questi scambi è diventato chiaro che questo approccio alla sostenibilità può funzionare in maniera efficace anche per altri edifici del patrimonio abbandonati o sottoutilizzati: ex scuole, ospedali, stazioni ferroviarie, cinema abbandonati, teatri, alberghi, uffici, ex alloggi pubblici e "villaggi fantasma".

L'Anno europeo del patrimonio culturale ha messo in evidenza il contributo del turismo culturale sostenibile allo sviluppo urbano e regionale. Inoltre, ha costituito l'occasione per esaminare le possibili modalità per bilanciare la sostenibilità del patrimonio culturale con i benefici del turismo, non soltanto in termini economici, ma anche per il benessere delle comunità locali.

Le azioni intraprese hanno incluso:

- lo scambio di buone pratiche e l'apprendimento tra pari sul riutilizzo adattativo del patrimonio religioso, militare e industriale;
- il sostegno a favore del patrimonio culturale attraverso progetti finanziati dall'UE per la rigenerazione urbana e rurale e lo sviluppo sostenibile (fondi di coesione e strutturali europei, URBACT, Erasmus+ e Orizzonte 2020);
- l'individuazione e la diffusione di buone pratiche nell'uso degli investimenti del Fondo europeo di sviluppo regionale, compresi i programmi Interreg, con l'obiettivo di proteggere, riutilizzare, migliorare e promuovere meglio il patrimonio culturale⁵⁹;
- l'esame e la promozione di collegamenti tra il patrimonio culturale e quello naturale, in particolare con zone di conservazione della natura nel contesto della rete europea Natura 2000⁶⁰;
- la promozione di azioni partecipative altamente visibili intraprese da attori della società civile quali: l'iniziativa "Torch"⁶¹, l'evento di danza "Work it out"⁶², la "Settimana del patrimonio privato europeo"⁶³ e le giornate dell'iniziativa "European Fortress Day"⁶⁴;
- la promozione del programma del Consiglio d'Europa sugli itinerari culturali ed altre

⁵⁹ Libro elettronico "Connecting Cultures, Connected Citizens" (Collegare le culture, collegare i cittadini) <http://www.interact-eu.net/library#1843-e-book-connecting-cultures-connected-citizens>

⁶⁰ http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/management/pdf/case_study_natura2000_cultural_heritage.pdf.

⁶¹ Lanciata da Future for Religious Heritage per raccogliere ricordi personali relativi al patrimonio religioso. Cfr. <https://www.frh-europe.org/projects/frh-torch/>.

⁶² Avviato dalla rete European Route of Industrial Heritage per celebrare la cultura industriale il 1 maggio 2018, l'evento sarà ripetuto nel 2019. Cfr. <https://www.erih.net/eych-2018/erih-dance-event-work-it-out/>.

⁶³ ²⁰ <http://www.europeanhistorichouses.eu/eych-2018/european-private-heritage-week/>

⁶⁴ <https://forten.nl/european-fortress-day/>.

iniziative in materia di turismo sostenibile sviluppate dall'UE, quali i premi Destinazioni europee di eccellenza (EDEN, European Destinations of Excellence) e l'iniziativa "European Capital of Smart Tourism" (capitale europea del turismo intelligente);

- lo sviluppo di raccomandazioni politiche⁶⁵ per un turismo culturale sostenibile congiuntamente a una nuova definizione di turismo culturale sostenibile;
- il lancio della dichiarazione di Barcellona⁶⁶ con l'obiettivo di migliorare la sostenibilità e la competitività dell'impatto a livello sociale e culturale del turismo in Europa.

AZIONI NUOVE NEL CONTESTO DEL PILASTRO

Il quadro stabilisce le modalità per continuare a portare avanti e sviluppare queste iniziative e attuare tre gruppi di azioni per a) rigenerare città e regioni attraverso il patrimonio culturale; b) promuovere il riutilizzo adattativo di edifici appartenenti al patrimonio; e c) bilanciare il patrimonio culturale con un turismo culturale sostenibile e il patrimonio naturale.

GRUPPO DI AZIONI 4: rigenerazione di città e regioni attraverso il patrimonio culturale

La nuova agenda europea per la cultura, adottata dalla Commissione europea nel maggio 2018, riconosce che le città e le regioni dell'UE sono in prima linea nello sviluppo guidato dalla cultura, come dimostrato dal successo dell'iniziativa Capitali europee della cultura. Di conseguenza tali centri urbani sono partner naturali per la sperimentazione, l'anticipazione di tendenze e l'analisi di modelli di innovazione sociale ed economica.

Nel 2019 la Commissione europea lancerà un **progetto congiunto con l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economici**. Questo progetto mirerà a dotare le autorità locali e le parti interessate degli strumenti necessari per massimizzare l'impatto della cultura, della creatività e del patrimonio culturale per lo sviluppo locale.

Inoltre, nel 2019, nel contesto del programma di cooperazione 2020 dell'Osservatorio in rete dell'assetto del territorio europeo (ESPON), cofinanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale, saranno fornite **prove empiriche sull'impatto del patrimonio culturale materiale sui settori economici più importanti in 10 paesi e regioni selezionati**⁶⁷. Lo studio proseguirà nel 2019 al fine di proporre una metodologia paneuropea e un'analisi territoriale sull'impatto del patrimonio culturale sulla società, nonché sulla qualità della vita⁶⁸. L'obiettivo consiste nel

⁶⁵ Gruppo di lavoro sul metodo aperto di coordinamento per il turismo culturale sostenibile.

⁶⁶ Avviata dalla rete NECSTouR in collaborazione con la Commissione europea del turismo, Europa Nostra e la rete European Cultural Tourism Network con il sostegno di European Heritage Alliance 3.3.

⁶⁷ Analisi mirata di ESPON, "The Material Cultural Heritage as a Strategic Territorial Development Resource: Mapping Impacts through a Set of Common European Socio-economic Indicators" (Il patrimonio culturale materiale come risorsa strategica di sviluppo territoriale: mappatura degli impatti attraverso una serie di indicatori socioeconomici comuni europei).

⁶⁸ Studio ESPON, "Cultural Heritage as a Source of Societal Well-being in European Regions" (Il patrimonio

raccogliere prove e conoscenze sulle modalità in cui la presenza di beni culturali e investimenti associati contribuiscono allo sviluppo regionale, rurale e urbano e al miglioramento della coesione territoriale.

Inoltre, nel 2019 la Commissione europea pubblicherà anche la seconda edizione dell'Osservatorio della cultura e della creatività urbana⁶⁹, un nuovo strumento di analisi comparativa e monitoraggio destinato a facilitare i processi di apprendimento tra pari, tra città pari, in termini di popolazione, reddito e occupazione analoghi. Tale Osservatorio consente alle città di confrontarsi e apprendere le une dalle altre in merito ad aspetti quali la soddisfazione dei cittadini rispetto alle strutture culturali locali, la presenza di siti e luoghi del patrimonio culturale e la loro capacità di attrarre pubblico (ad esempio visitatori di musei, pernottamenti per fini turistici) e generare occupazione.

L'attenzione al patrimonio culturale nel contesto dell'**agenda urbana per l'UE** sarà naturalmente parte del presente gruppo di azioni. L'agenda urbana è un metodo di lavoro multilivello, che promuove la cooperazione tra le diverse parti interessate con l'obiettivo di individuare e affrontare le sfide urbane. Nel 2019 inizierà un nuovo partenariato per la cultura e il patrimonio culturale. Riunirà Stati membri, autorità urbane, regioni, consorzi cittadini, la Commissione europea e altre parti interessate. Tale partenariato mirerà a sviluppare un piano d'azione volontario su questioni chiave relative alla cultura e al patrimonio nelle città europee e a presentare proposte per miglioramenti in materia di regolamentazione, finanziamenti e condivisione di conoscenze.

Le strategie Interreg e macroregionali continueranno a sostenere il patrimonio culturale, anche attraverso piattaforme e reti di cooperazione a livello macroregionale.

URBACT, il programma dell'UE a sostegno delle città destinato a sviluppare soluzioni pragmatiche, sostenibili e integrate alle sfide urbane, fa anch'esso parte di questo gruppo di azioni. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, diversi progetti URBACT hanno consentito alle reti di città di scambiare e diffondere buone pratiche in diversi settori. Uno di questi esempi include il riutilizzo di spazi del patrimonio militare e abbandonato per realizzare una rigenerazione urbana sostenibile. Nel mese di gennaio del 2019, la Commissione europea pubblicherà un invito rivolto a nuove reti che desiderano essere coinvolte in temi relativi al patrimonio culturale.

Infine, la Commissione europea, attraverso il programma Orizzonte 2020, pubblicherà un invito a presentare proposte con l'obiettivo di finanziare **azioni di innovazione su strategie e soluzioni per le città**. Con un bilancio totale di 25 milioni di EUR, l'ambizione è quella di riattivare e rigenerare zone urbane storiche e paesaggi culturali. L'invito sarà pubblicato entro la fine del 2018 affinché i progetti selezionati possano contribuire a promuovere l'innovazione per il riutilizzo e lo sfruttamento adattivo dei beni del patrimonio nel 2019 e negli anni successivi.

culturale come fonte di benessere sociale nelle regioni europee). Cfr. avviso di preinformazione disponibile all'indirizzo: <https://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:465178-2018:TEXT:IT:HTML&tabId=0>.

⁶⁹ Edizione 2017 dell'Osservatorio della cultura e della creatività urbana disponibile all'indirizzo: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/>.

GRUPPO DI AZIONI 5: sostegno a favore del riutilizzo adattativo di edifici appartenenti al patrimonio

Il restauro intelligente e il riutilizzo adattivo degli edifici inutilizzati appartenenti al patrimonio possono portare dinamismo economico e sociale alle città e alle regioni, riducendo nel contempo l'espansione urbana non sostenibile.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, le reti finanziate dall'UE, la Commissione europea e altre parti interessate hanno collaborato per condividere esperienze, discutere in merito alle sfide e individuare principi di qualità sul riutilizzo del patrimonio culturale. Il 23 novembre 2018, a Leeuwarden, le parti interessate hanno adottato una dichiarazione su "*Adaptive re-use of the built heritage: Preserving and enhancing the values of our built heritage for future generations*",⁷⁰ (Riutilizzo adattivo del patrimonio architettonico: preservare e valorizzare i valori del nostro patrimonio architettonico per le generazioni future), come eredità dell'iniziativa "Patrimonio culturale in transizione" dell'Anno europeo del patrimonio culturale. Il documento evidenzia i possibili benefici del riutilizzo adattivo ed elenca una serie di principi di qualità per riconciliare i valori del patrimonio con l'architettura contemporanea. Nel 2019 la Commissione europea diffonderà la dichiarazione di Leeuwarden e ne sosterrà l'attuazione tra le autorità e le parti interessate pertinenti.

Sulla base di questi risultati, nel periodo 2019-2020, attraverso il suo programma Europa creativa, la Commissione europea sosterrà **l'apprendimento tra pari per i responsabili delle politiche locali, regionali e nazionali in materia di riutilizzo degli edifici appartenenti al patrimonio**. Visite di studio e scambi consentiranno una valutazione delle buone pratiche esistenti in materia di riutilizzo degli edifici appartenenti al patrimonio in Europa e garantiranno il trasferimento di conoscenze tra i responsabili delle politiche.

Inoltre, a partire dal 2019, una task force lanciata con il sostegno del programma Orizzonte 2020 fornirà competenza e consulenza **sul finanziamento e sulla gestione del riutilizzo del patrimonio architettonico nelle città in linea con i modelli di economia circolare**. I membri di tale task force comprendono diversi progetti di ricerca e innovazione finanziati dall'UE, agenzie delle Nazioni Unite, finanziatori internazionali e parti interessate pertinenti nel settore del patrimonio culturale, della rigenerazione urbana sostenibile e dell'economia circolare.

GRUPPO DI AZIONI 6: bilanciamento del patrimonio culturale con un turismo culturale sostenibile e rafforzamento delle sinergie tra patrimonio naturale e culturale

Se non gestiti od organizzati in maniera equilibrata, i numeri dei visitatori possono rappresentare un rischio per i siti del patrimonio culturale, le comunità locali e l'ambiente circostante.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, è stata individuata l'assenza di una visione d'insieme paneuropea sulla base di conoscenze esistenti in materia di turismo eccessivo. Nel 2019, con il sostegno del programma Europa creativa, la Commissione europea condurrà

⁷⁰ https://www.ace-cae.eu/fileadmin/New_Upload/5._Policies/2018/LEEUWARDEN_DECLARATION_FINAL_EN.pdf.

ricerche e studi sull'intensità del turismo presso siti sensibili, nonché sulle pratiche in materia di patrimonio culturale immateriale.

Nel 2019, attraverso il programma Orizzonte 2020, la Commissione europea pubblicherà altresì un invito a presentare proposte con l'obiettivo di finanziare **progetti che valutano come la presenza, lo sviluppo, il declino o l'assenza del turismo culturale abbiano influenzato lo sviluppo delle regioni europee e delle zone urbane**. Se pertinente, ci si concentrerà sull'uso dei fondi europei. L'azione mira a individuare buone politiche e pratiche sul turismo culturale, nonché a fornire orientamenti strategici sull'utilizzo efficiente dei fondi strutturali e d'investimento europei a tale fine.

Inoltre, con il sostegno del programma COSME, la Commissione europea incoraggerà il **turismo sostenibile nelle destinazioni europee di eccellenza**⁷¹. "Destinazioni europee di eccellenza" è un'iniziativa dell'UE che premia le destinazioni per i loro sforzi nello sviluppo di modelli turistici che garantiscano la sostenibilità sociale, culturale, economica e ambientale. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea ha conferito questo marchio a 19 destinazioni poco conosciute, che stanno dimostrando eccellenza nello sviluppo di un'offerta turistica basata sul patrimonio culturale. Nel biennio 2018-2019 sono previste sovvenzioni ad hoc nel contesto di COSME, il programma europeo a favore delle piccole e medie imprese, destinate a promuovere tutte le 158 destinazioni europee di eccellenza selezionate dal 2007.

"**Capitale europea del turismo intelligente**" è una nuova iniziativa dell'UE che premia il turismo innovativo e intelligente nelle città europee⁷². Il turismo intelligente risponde alle nuove sfide e richieste in un settore in rapida evoluzione, che comprendono, tra l'altro, l'accessibilità, la sostenibilità e la valorizzazione dei beni culturali, incluso il patrimonio culturale. La Commissione europea ha lanciato la prima edizione nel 2018 e due città deterranno il titolo di Capitale europea del turismo intelligente 2019, mentre altre quattro città riceveranno premi nelle quattro categorie del concorso (digitalizzazione, accessibilità, sostenibilità, creatività e patrimonio culturale). Un secondo ciclo di selezione è previsto per le capitali europee del turismo intelligente per il 2020. L'iniziativa mira a fornire una piattaforma per la cooperazione e lo scambio di buone pratiche sul turismo intelligente tra le città europee.

"**Viaggi nei siti patrimonio mondiale dell'UNESCO**" è un'iniziativa dell'UE, attuata dalla Commissione europea in collaborazione con l'Unesco nel quadro di un'azione preparatoria proposta dal Parlamento europeo. Tale iniziativa mira a sviluppare e promuovere quattro itinerari culturali transeuropei tematici che collegano 34 siti, iconici e meno noti, del patrimonio mondiale dell'Unesco ubicati in 19 paesi europei⁷³. Il progetto migliorerà inoltre la governance dei quattro viaggi transeuropei consentendo alle autorità preposte alla gestione del patrimonio e delle destinazioni, che collaborano con le comunità locali, di sviluppare obiettivi e responsabilità condivisi al fine di attuare le strategie di commercializzazione e promozione.

Inoltre, con il sostegno del programma COSME, la Commissione europea promuoverà sinergie tra il turismo e le industrie culturali e creative. Nel 2017 e nel 2018 sono stati

⁷¹ https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/eden/about/themes_en#y2017.

⁷² <https://smarttourismcapital.eu/>. L'iniziativa si basa su una proposta del Parlamento europeo che ha garantito il suo finanziamento per il biennio 2018-2019 attraverso un'azione preparatoria e viene attuata dalla Commissione europea.

⁷³ Una piattaforma digitale di facile utilizzo da parte dei consumatori (<http://visitEUWorldHeritage.com>), sviluppata in collaborazione con National Geographic e disponibile in inglese, francese e cinese, sarà promossa nel corso del 2019, in particolare nei mercati di origine a lungo raggio (ad esempio Cina e America del Nord).

pubblicati due inviti a presentare proposte sulle sinergie tra il turismo e le industrie culturali e creative. 6 progetti⁷⁴ aggiudicatari nel contesto del primo di tali inviti svilupperanno e promuoveranno prodotti transnazionali del turismo, quali rotte, itinerari, offerte turistiche, legati specificatamente al patrimonio culturale europeo, concentrandosi in particolare sull'uso di tecnologie correlate alle industrie culturali e creative nella promozione di tali prodotti del turismo e nel miglioramento dell'esperienza dei visitatori. Inoltre, 7 progetti nel contesto del secondo invito a presentare proposte⁷⁵ creeranno offerte turistiche che sfrutteranno il potenziale creativo delle industrie culturali e creative e svilupperanno servizi e prodotti innovativi destinati a migliorare le esperienze turistiche esistenti o a svilupparne di nuove. L'attuazione dei progetti selezionati avrà luogo fino al 2021.

Nel 2019 la Commissione europea, attraverso il fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, continuerà a sostenere la scoperta dei siti del patrimonio culturale subacqueo al fine di consentirne lo studio, la conservazione, la protezione e la valorizzazione. La Commissione continuerà inoltre a promuovere strategie di sviluppo locale guidato dalla comunità, stabilite da un approccio dal basso verso l'alto con le comunità locali, individuando e promuovendo progetti a sostegno della sostenibilità del patrimonio culturale⁷⁶. Infine, la rete europea di osservazione e di dati dell'ambiente marino (EMODnet) continuerà a raccogliere, armonizzare e rendere disponibili dati e mappe digitali stratificate relative al patrimonio culturale subacqueo.

Infine, con l'obiettivo di rafforzare le sinergie tra patrimonio naturale e quello culturale, nel 2019 la Commissione europea pubblicherà una **relazione sulle sinergie e sulla gestione integrata del patrimonio naturale e culturale nel contesto di Natura 2000**⁷⁷, concentrandosi in particolare sul turismo sostenibile. La Commissione esaminerà altresì la possibilità di sviluppare i **Premi per il patrimonio europeo dedicati al patrimonio naturale in stretta collaborazione con il premio Natura 2000**⁷⁸ o nel contesto di altri premi esistenti. Il premio Natura 2000 conferisce un riconoscimento dell'eccellenza nella gestione dei siti Natura 2000: una rete ecologica a livello UE di zone di conservazione della natura. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, tale premio ha sostenuto la promozione del patrimonio naturale europeo e il riconoscimento degli stretti legami tra i beni naturali e quelli culturali.

Infine, ma non meno importante, le zone rurali rappresentano esempi eccezionali di patrimonio culturale e naturale che non devono soltanto essere preservati, ma anche promossi come fattore di competitività e di crescita sostenibile e inclusiva. Nel corso dei prossimi quattro anni, il progetto di ricerca di Orizzonte 2020, RURITAGE⁷⁹, svilupperà un **nuovo paradigma di rigenerazione rurale guidato dal patrimonio con l'obiettivo di trasformare le zone rurali in laboratori dimostrativi di sviluppo sostenibile**, attraverso la valorizzazione delle loro potenzialità uniche in termini di patrimonio culturale e naturale.

⁷⁴ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/29223?locale=it>.

⁷⁵ https://ec.europa.eu/growth/content/support-transnational-thematic-tourism-linked-cultural-and-creative-industries_it.

⁷⁶ Alcuni esempi di progetti sono riportati su FARNET (rete delle zone di pesca). https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/about/at-a-glance/farnet_it

⁷⁷ Sviluppata nel contesto dell'azione 14 del piano d'azione per la natura, i cittadini e l'economia http://ec.europa.eu/environment/nature/legislation/fitness_check/cti_n_pln/index_en.htm.

⁷⁸ http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/awards/index_en.htm.

⁷⁹ <https://en.unesco.org/ruritage>.

PILASTRO 3: SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO CULTURALE IN PERICOLO

L'Anno europeo del patrimonio culturale ha avviato una mobilitazione su vasta scala con l'obiettivo di migliorare le modalità di protezione del patrimonio culturale a livello europeo. Spaziando dallo sviluppo di principi di qualità per interventi nel contesto del patrimonio culturale, al rafforzamento della cooperazione nella gestione dei rischi⁸⁰ e al contrasto del traffico illecito, l'obiettivo finale consiste nel migliorare la protezione e la resilienza del patrimonio culturale europeo.

Le azioni intraprese hanno incluso:

- l'individuazione e la condivisione di buone pratiche sulla gestione dei rischi di catastrofe, prevedendo la prima mappatura di strategie e strumenti a livello UE dal titolo "Study on Safeguarding Cultural heritage from Natural and Man-Made Disasters" (Studio sulla salvaguardia del patrimonio culturale da catastrofi naturali e antropiche) che contribuisce all'attuazione del quadro di Sendai per la riduzione dei rischi di catastrofi e prepara il terreno per una cooperazione migliore tra gli Stati membri⁸¹;
- il sostegno a favore di progetti di ricerca e sviluppo di capacità destinati a migliorare la comprensione dei rischi di catastrofi per il patrimonio culturale, attraverso, tra l'altro, la raccolta di dati sulle perdite derivanti dalle catastrofi⁸² e una migliore base di prove, nonché ad analizzare ulteriormente l'impatto delle catastrofi naturali sul patrimonio culturale e a rafforzare le misure preventive;
- la ricerca sul commercio illecito di beni culturali e l'uso di tecnologie disponibili per contrastarlo; il contributo fornito a favore di una comprensione più profonda di questa attività criminale e come contenerla;
- il rafforzamento della capacità delle autorità locali di indagare sui reati legati al patrimonio
- e, in collaborazione con l'Unesco, la sensibilizzazione del mercato europeo dell'arte in merito alle implicazioni del commercio illegale;
- la mobilitazione dei settori della conservazione del patrimonio storico e del patrimonio culturale per l'azione per il clima a sostegno dell'accordo di Parigi in occasione dell'evento "Climate Heritage Mobilisation". Tale evento è stato organizzato per il vertice globale del 2018 sull'azione per il clima, in collaborazione con ICOMOS⁸³;
- l'individuazione dei monumenti, dei siti e dei paesaggi più minacciati in Europa e la mobilitazione di partner pubblici e privati a tutti i livelli al fine di assicurare un futuro sostenibile a questi tesori del patrimonio culturale attraverso il programma "7 Most Endangered"⁸⁴ (I sette siti maggiormente in pericolo), in collaborazione con Europa Nostra.

⁸⁰ Decisione n. 1313/2013/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, su un meccanismo unionale di protezione civile.

⁸¹ <https://publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/8fe9ea60-4cea-11e8-be1d-01aa75ed71a1>.

⁸² In linea con il quadro di Sendai per la riduzione dei rischi di catastrofi, obiettivo C (stima della perdita economica diretta), https://www.unisdr.org/files/43291_sendaiframeworkfordren.pdf.

⁸³ <http://climateheritage.org/>.

⁸⁴ <http://7mostendangered.eu/>.

IL FUTURO: AZIONI NUOVE NEL CONTESTO DEL PILASTRO

Il quadro delinea le modalità per continuare a portare avanti e sviluppare queste iniziative definendo tre gruppi di azioni destinati a: a) contrastare il traffico illecito di beni culturali; b) aumentare la qualità degli interventi fisici sul patrimonio culturale; e c) proteggere il patrimonio culturale dalle catastrofi naturali e dai cambiamenti climatici.

GRUPPO DI AZIONI 7: contrasto del traffico illecito di beni culturali

La proposta legislativa del Parlamento europeo e del Consiglio per un **regolamento relativo all'importazione di beni culturali**⁸⁵, volto a contrastare l'importazione illecita e il traffico di beni culturali, è in fase di discussione. Il regolamento metterà a disposizione norme e standard di controllo armonizzati alle frontiere dell'UE nel momento in cui i beni culturali entreranno nell'UE. Tuttavia, la legislazione da sola non è sufficiente per risolvere il problema e sono necessarie ulteriori misure.

Nel mese di marzo del 2019, la Commissione europea pubblicherà uno **studio che fornirà ai responsabili delle politiche e alle autorità di contrasto una comprensione migliore delle rotte e dei volumi utilizzati dai trafficanti per accedere nell'UE**. Tale studio conterrà altresì una panoramica dei nuovi strumenti tecnologici esistenti che possono essere utilizzati per contrastare tali reati.

L'UE rafforzerà altresì la propria **cooperazione con l'Unesco e con il Consiglio d'Europa**. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale sono state lanciate due attività congiunte UE-Unesco: la conferenza per lo sviluppo di capacità "*Engaging the European art market in the fight against the illicit trafficking of cultural Property*" (Coinvolgere il mercato europeo dell'arte nella lotta contro il traffico illecito di beni culturali) e l'iniziativa "*Training the European judiciary and law enforcement officials on the fight against the illicit trafficking in cultural property*" (Formazione della magistratura e dei funzionari preposti all'applicazione della legge europei in materia di lotta contro il traffico illecito di beni culturali). Nel 2019 questo progetto si rivolgerà a ulteriori professionisti che operano nel settore del potere giudiziario e dell'applicazione della legge nell'UE e in paesi terzi selezionati.

Sebbene le iniziative volte a tutelare il patrimonio culturale in pericolo e ad arrestarne il commercio illecito siano numerose, esse sono per lo più sconordinate tra loro. Questo è il motivo per cui, nel quadro di Orizzonte 2020, la Commissione europea creerà una **piattaforma in materia di patrimonio culturale in pericolo e traffico illecito di beni culturali**. A partire dal 2019 tale piattaforma riunirà ricercatori, parti interessate e responsabili delle politiche che si scambieranno buone pratiche, promuoveranno l'apprendimento reciproco e il coordinamento ed individueranno lacune in termini di conoscenze e interventi. La piattaforma diventerà un importante riferimento europeo per la creazione di reti a livello transnazionale e interdisciplinare in questo settore.

⁸⁵ https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/cultural_goods_proposal_en.pdf.

GRUPPO DI AZIONI 8: incremento della qualità degli interventi nel contesto di siti del patrimonio culturale europeo e dell'ambiente storico europeo

Degli interventi di bassa qualità attuati sul patrimonio culturale possono danneggiare elementi storici insostituibili, il loro ambiente e le relative pratiche concernenti il patrimonio immateriale.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, un gruppo di esperti coordinato dal Consiglio internazionale per i monumenti e i siti (ICOMOS), in collaborazione con la Commissione europea, ha operato per individuare **i principi di qualità (con particolare attenzione agli interventi finanziati dall'UE) per gli interventi nell'ambiente storico europeo** e nei siti del patrimonio culturale europeo. Nel mese di novembre del 2018 il gruppo di esperti ha presentato un documento sui principi di qualità e sugli orientamenti per gli interventi sui beni culturali. Nel 2019 la Commissione europea sottoporrà tali principi a una consultazione pubblica affinché essi possano in seguito guidare la discussione futura sull'utilizzo di fondi UE a tale fine⁸⁶.

Inoltre, con l'assistenza del programma Europa creativa, nel 2019 e nel 2020 la Commissione europea organizzerà attività di **apprendimento tra pari e visite di studio per i responsabili delle politiche a livello regionale e di città**. Tale attività servirà a promuovere il trasferimento di conoscenze sui principi di qualità per gli interventi sul patrimonio culturale materiale.

Una piattaforma costituita tramite Orizzonte 2020 riunirà inoltre ricercatori, professionisti, parti interessate e responsabili delle politiche con l'obiettivo di mappare problemi, pratiche e lacune in materia di politiche in relazione alla valutazione dell'impatto e alla qualità degli interventi nell'ambiente storico europeo e nei siti del patrimonio culturale europeo. L'inizio del progetto selezionato è previsto per il mese di dicembre del 2019. A partire dal 2020, la piattaforma diventerà un punto di riferimento per la cooperazione transnazionale e interdisciplinare in questo settore.

Infine, nel quadro di un progetto pilota proposto dal Parlamento europeo, la Commissione europea sosterrà un'ampia indagine svolta su almeno 1500 **cimiteri ebraici** in cinque paesi europei selezionati (Lituania, Slovacchia, Grecia, Ucraina e Moldavia). Tale progetto mirerà altresì a individuare buone pratiche per la conservazione dei siti di sepoltura ebraici e a proporre un modello per una riuscita salvaguardia degli stessi, anche attraverso il coinvolgimento delle comunità.

⁸⁶ Compreso il coordinamento con le valutazioni dell'impatto ambientale richieste dalla legislazione dell'UE, in particolare le valutazioni appropriate a norma della direttiva Habitat (92/43/CEE).

GRUPPO DI AZIONI 9: protezione del patrimonio culturale dalle catastrofi naturali e dai cambiamenti climatici

La riqualificazione degli edifici storici in Europa con riferimento alla loro capacità di resistere ai terremoti sta acquisendo sempre maggiore importanza in considerazione di una serie di drammatici terremoti recenti, in particolare in Italia e in Grecia. Allo stesso tempo, l'obiettivo è quello di rendere gli edifici appartenenti al patrimonio culturale più efficienti dal punto di vista energetico. A partire dal 2019, il Centro comune di ricerca lavorerà su un progetto di ricerca denominato iRESIST+. Tale progetto svilupperà **un approccio nuovo per l'adeguamento simultaneo a posteriori, in termini sismici ed energetici, degli edifici storici esistenti**.

Se non affrontati, i cambiamenti climatici e i rischi naturali possono danneggiare in maniera sempre più marcata il patrimonio culturale. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, con il sostegno di Orizzonte 2020, la Commissione europea ha finanziato, con un bilancio complessivo di 18 milioni di EUR, progetti di ricerca e innovazione destinati a sviluppare e testare soluzioni nuove per migliorare la resilienza di insediamenti storici e promuoverne la ricostruzione sostenibile in caso di disastri. A partire dal mese di giugno del 2019, tali progetti contribuiranno allo sviluppo e alla diffusione di **strategie di adattamento e attenuazione, nonché di metodologie, piani e altri strumenti correttivi**, basati su elementi probanti ed efficienti in termini di costi, **destinati a salvaguardare il patrimonio culturale europeo**.

Inoltre, nel biennio 2019-2020, con il sostegno della Commissione europea, un gruppo di esperti degli Stati membri dell'UE che lavorano nel contesto del metodo aperto di coordinamento⁸⁷ **analizzerà e condividerà misure politiche innovative concernenti i siti del patrimonio in relazione ai cambiamenti climatici**. Un'attenzione specifica sarà prestata ad aspetti quali l'efficienza energetica, la trasformazione dei paesaggi culturali e la sicurezza del patrimonio in circostanze climatiche estreme.

Nel 2019, a seguito di un riesame dei progetti di ricerca e innovazione in corso e passati di Orizzonte 2020 che intendono migliorare la **resilienza del patrimonio culturale e tutelare quest'ultimo da rischi molteplici**, la Commissione europea pubblicherà una relazione con i risultati e le raccomandazioni di esperti per le politiche. Ciò contribuirà alla diffusione e all'applicazione dei risultati della ricerca.

Infine, nel quadro del meccanismo unionale di protezione civile⁸⁸, la Commissione europea finanzia progetti di prevenzione e preparazione, anche nel settore del patrimonio culturale. Ciò contribuisce, tra l'altro, al miglioramento della raccolta di dati e alla promozione della prevenzione, della preparazione e delle capacità di risposta in caso di catastrofi naturali.

⁸⁷ Il metodo aperto di coordinamento è una forma volontaria di cooperazione tra gli Stati membri dell'UE.

⁸⁸ Decisione di esecuzione della Commissione, del 19 dicembre 2017, che adotta il programma di lavoro annuale per il 2018 nel quadro della decisione n. 1313/2013/UE del Parlamento europeo e del Consiglio su un meccanismo unionale di protezione civile [C(2017) 8567 final].

PILASTRO 4: MOBILITAZIONE DI CONOSCENZE E RICERCA

L'Anno europeo del patrimonio culturale ha avviato uno sforzo su larga scala con l'obiettivo di promuovere la nascita di soluzioni innovative e all'avanguardia per le sfide del settore del patrimonio culturale. In tale contesto sono rientrate l'innovazione tecnologica e la ricerca destinate a preservare e valorizzare il patrimonio culturale, nonché l'innovazione sociale volta allo sviluppo di modelli di governance nuovi e più inclusivi.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea ha intrapreso azioni per:

- fornire finanziamenti a favore di progetti di ricerca e innovazione legati al patrimonio, attraverso sette inviti a presentare proposte nel contesto del programma Orizzonte 2020, con un investimento complessivo di oltre 66 milioni di EUR e un bilancio aggiuntivo per la copertura di proposte dal basso verso l'alto;
- promuovere l'eccellenza e far conoscere le buone pratiche della ricerca scientifica finanziata dall'UE, anche attraverso attività di diffusione, nonché eventi e conferenze di alto livello;
- generare e diffondere la conoscenza, anche attraverso la pubblicazione di un esame delle politiche “Innovation in Cultural Heritage Research”⁸⁹ (Innovazione nella ricerca sul patrimonio culturale), il pacchetto di risultati Cordis intitolato “Heritage at Risk: EU research and innovation for a more resilient cultural heritage”⁹⁰ (Patrimonio a rischio: ricerca e innovazione dell'UE per un patrimonio culturale più resiliente) e la pubblicazione dal titolo “Innovative solutions for Cultural Heritage”⁹¹ (Soluzioni innovative per il patrimonio culturale);
- sviluppare un manuale di buone pratiche per le istituzioni culturali e d'istruzione. Tale manuale fornisce raccomandazioni in merito a competenze, formazione e trasferimento di conoscenze nelle professioni tradizionali ed emergenti nel settore del patrimonio culturale (sviluppate da un gruppo di esperti nazionali e dalla Commissione europea nel contesto del piano di lavoro per la cultura 2015-2018⁹²);
- sostenere lo sviluppo di strumenti innovativi progettati a beneficio del patrimonio culturale in stretta collaborazione con il Centro comune di ricerca;
- sostenere la “European Week of Conservation-Restoration” (Settimana europea della conservazione e del restauro), organizzata dalla European Confederation of Conservator-Restorers' Organisations (Confederazione europea delle organizzazioni dei conservatori-restauratori) con l'obiettivo di aumentare la sensibilizzazione in merito all'importanza del restauro e della conservazione nella salvaguardia del patrimonio culturale;
- cofinanziare un progetto pilota congiunto UE-Consiglio d'Europa intitolato “STEPS”. Tale progetto ha coinvolto delle comunità di Lisbona e Fiume nella mappatura del patrimonio culturale nei loro quartieri e ha avuto come obiettivo l'esame di modelli

⁸⁹ <https://publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/1dd62bd1-2216-11e8-ac73-01aa75ed71a1>.

⁹⁰ <https://publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/1dcbe60b-79ba-11e8-ac6a-01aa75ed71a1>.

⁹¹ <https://publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/2a7477b0-e988-11e8-b690-01aa75ed71a1>.

⁹² <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16094-2014-INIT/it/pdf>.

praticabili per la governance partecipativa e la misurazione dell'impatto di questi approcci sul patrimonio culturale come risorsa per lo sviluppo e la coesione della comunità;

- esplorare sovrapposizioni in termini spaziali tra siti culturali e naturali⁹³;
- pubblicazione della relazione del gruppo di esperti dell'UE sulla governance partecipativa del patrimonio culturale⁹⁴.

IL FUTURO: AZIONI NUOVE NEL CONTESTO DEL PILASTRO

Il quadro delinea le modalità per continuare a portare avanti e sviluppare queste iniziative e attua tre gruppi di azioni destinati a: a) capitalizzare su strumenti tecnologici per l'innovazione sul patrimonio culturale; b) promuovere l'innovazione sociale; e c) rafforzare le competenze nel settore del patrimonio culturale.

GRUPPO DI AZIONI 10: strumenti tecnologici per l'innovazione sul patrimonio culturale

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, il programma Orizzonte 2020 ha apportato un contributo significativo alla conservazione del patrimonio culturale attraverso una ricerca all'avanguardia, lo sviluppo di materiali avanzati per la conservazione e l'impiego di tecnologie digitali avanzate, comprese le tecnologie 3D.

La digitalizzazione si concentra ancora principalmente sull'acquisizione dell'aspetto visivo di oggetti, collezioni o siti. Dato che il patrimonio è tanto materiale quanto immateriale, la sfida consiste nello sviluppo di risorse digitali più dinamiche e personalizzate. Attraverso la sfida sociale 6 del programma Orizzonte 2020, la Commissione europea finanzia **progetti di ricerca e innovazione sulla digitalizzazione avanzata e la cura dei beni digitali**, al fine di sviluppare tecnologie e metodi nuovi che contribuiranno a presentare il patrimonio culturale in maniera esaustiva ed attraente. Tale invito a presentare proposte, con un bilancio provvisorio di 20 milioni di EUR, sarà pubblicato alla fine del 2019.

Inoltre, l'iniziativa "**Community of Innovators in cultural heritage**"⁹⁵ (Comunità di innovatori nel settore culturale) lanciata dalla Commissione europea alla fine del 2018 per colmare il divario tra ricerca, mercato e società, metterà a disposizione un ambiente internazionale virtuale nel quale gli innovatori condivideranno risultati, scambieranno idee, troveranno nuovi partner, creeranno sinergie nuove e svilupperanno strategie nuove. Essa sosterrà inoltre la diffusione dei risultati della ricerca e dell'innovazione in relazione a tematiche legate al patrimonio culturale.

⁹³ <http://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/management/pdf/Nature-and-Culture-leaflet-web.pdf>.

⁹⁴ <https://publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1>.

⁹⁵ <https://www.innovatorsinculturalheritage.eu>.

Infine, nel 2019 **i servizi di Copernicus saranno estesi al patrimonio culturale**. Il programma europeo di osservazione della Terra, Copernicus, osserva il nostro pianeta e fornisce dati aperti e liberamente accessibili che rappresentano una risorsa preziosa per il monitoraggio e la conservazione del patrimonio culturale a livello europeo e globale. Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea ha condotto lo studio "*Copernicus services in support to Cultural Heritage*" (Servizi di Copernicus a sostegno del patrimonio culturale), che è stato presentato nell'ottobre del 2018. Dal 2019 la Commissione europea continuerà a utilizzare i servizi di Copernicus a beneficio della conservazione e della gestione del patrimonio culturale.

GRUPPO DI AZIONI 11: promozione dell'innovazione sociale e delle competenze nel settore del patrimonio culturale

La convenzione del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (la cosiddetta "convenzione di Faro") promuove una comprensione più ampia del patrimonio culturale e delle sue relazioni nei confronti delle comunità e della società.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, la Commissione europea e il Consiglio d'Europa hanno lanciato un progetto congiunto destinato a **promuovere i principi della "convenzione di Faro"**, incoraggiare il ruolo della società civile nella governance del patrimonio e aumentare il numero di firmatari degli Stati membri dell'UE. Nel 2019 tale attività porterà a una serie di seminari e alla pubblicazione di uno studio sugli insegnamenti tratti e sulle raccomandazioni.

Inoltre, la Commissione europea intende promuovere **ulteriori sperimentazioni e studi scientifici sulle ripercussioni della produzione culturale e della partecipazione al patrimonio culturali sul benessere e sulla salute delle persone**. L'obiettivo è fornire una base scientifica più solida per un nuovo ciclo di politiche di sanità pubblica che tengano conto dei benefici della cultura nel promuovere una migliore qualità di vita, strategie di prevenzione delle malattie e la medicina complementare. A partire dal 2019, attraverso il programma Europa creativa, la Commissione europea sosterrà azioni di comunicazione destinate a diffondere i risultati della sperimentazione e della ricerca in corso in questo settore.

Per l'UE è fondamentale rafforzare e capitalizzare la propria leadership sulla scena globale in materia di aspetti innovativi delle politiche relative al patrimonio. Nel 2019, al fine di sviluppare congiuntamente soluzioni concrete, la Commissione europea avvierà una serie di tre incontri annuali sul futuro del patrimonio, intesi come **piattaforme globali di risoluzione di problemi**. Tali piattaforme coinvolgeranno i governi nazionali e le loro agenzie, le principali istituzioni globali, esperti e giovani leader globali. Attraverso il programma Europa creativa, gli incontri della piattaforma si terranno tra il 2019 e il 2020, partendo da Dublino (patrimonio e innovazione sociale), proseguendo a Praga (patrimonio, piattaforme digitali e settori culturali e creativi) e concludendosi a Lisbona (patrimonio e rigenerazione urbana).

Tali piattaforme contribuiranno a diffondere i risultati della sperimentazione e ricerca in corso tra le istituzioni e le parti interessate nel settore del patrimonio culturale e in quello delle politiche sociali. Detti risultati potrebbero ad esempio includere l'integrazione di competenze culturali in materia di psicologia sociale, neuroscienze cognitive e sociali, antropologia, sociologia ed economia.

Infine, è stata lanciata l'azione preparatoria del Parlamento europeo destinata a promuovere **modelli commerciali innovativi per gli edifici residenziali privati appartenenti al patrimonio culturale in Europa**. Tale azione individuerà i modelli commerciali innovativi per la gestione di residenze appartenenti al patrimonio culturale di proprietà familiare e fornirà strumenti e raccomandazioni politiche per garantire il loro futuro in maniera sostenibile. Lanciato nell'estate del 2018, questo progetto svolgerà un'indagine, organizzerà seminari e fornirà risultati nel contesto di una conferenza finale che si terrà nel settembre del 2019.

GRUPPO DI AZIONI 12: rafforzamento delle competenze nelle professioni del settore del patrimonio culturale

A partire dal 2019, sulla base delle raccomandazioni formulate dagli esperti degli Stati membri dell'UE nel dicembre del 2018⁹⁶, la Commissione europea sosterrà lo sviluppo iniziale e continuo di professionisti qualificati e il miglioramento della gestione della conoscenza e del trasferimento di conoscenze nel settore del patrimonio culturale attraverso progetti, anche nel contesto del programma Erasmus+.

Attraverso gli inviti di Erasmus+, l'obiettivo sarà quello di mappare le competenze a rischio, raccogliere prove statistiche, definire profili professionali e sviluppare quadri per sensibilizzare e attirare le generazioni giovani verso le professioni del patrimonio culturale.

⁹⁶ Gruppo di esperti in materia di metodo aperto di coordinamento istituito dal programma di lavoro del Consiglio per la cultura per il periodo 2014-2018.

PILASTRO 5: RAFFORZAMENTO DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

L'Anno europeo del patrimonio culturale ha sostenuto l'attuazione della strategia dell'UE per le relazioni culturali internazionali, basandosi sull'interesse e sulle esigenze dei paesi partner e sulle competenze dell'Europa in materia di patrimonio culturale.

I paesi partner sono stati coinvolti nelle attività dell'Anno europeo del patrimonio culturale, attraverso l'organizzazione di eventi che hanno fatto parte di programmi di cooperazione, nonché l'attuazione di campagne di comunicazione.

Nove paesi terzi sono stati associati all'Anno europeo del patrimonio culturale, tra i quali paesi dei Balcani occidentali, del partenariato orientale e dello Spazio economico europeo⁹⁷.

L'Anno europeo del patrimonio culturale è diventato globale anche grazie alla rete EUNIC, la rete degli istituti di cultura nazionali dell'Unione Europea, che ha organizzato una serie di eventi dedicati, nonché al sostegno delle delegazioni dell'UE. Molti di loro hanno sviluppato una serie di iniziative, che hanno attivato partenariati locali e hanno avvicinato il patrimonio culturale europeo alle comunità locali di tutto il mondo. Ad esempio:

- le delegazioni dell'UE in Messico, Argentina, Cuba, Cina, Canada, Repubblica di Maurizio e Repubblica delle Seychelles hanno ospitato mostre fotografiche dedicate all'Anno europeo del patrimonio culturale;
- la delegazione dell'UE in India ha organizzato una conferenza sul partenariato UE-India in materia di conservazione del patrimonio culturale;
- la delegazione dell'UE negli Stati Uniti ha organizzato un evento pubblico sulla conservazione digitale del patrimonio culturale in collaborazione con Europeana;
- la delegazione dell'UE nella Repubblica dominicana ha curato un ricco programma culturale per la “Settimana europea” che ha compreso concorsi nazionali, eventi culturali, seminari e un Festival gastronomico europeo;
- le delegazioni dell'UE in Cina e Corea del Sud hanno dedicato il loro festival annuale del cinema dell'UE al tema del patrimonio cinematografico;
- la delegazione dell'UE presso la Macedonia del Nord ha lanciato un invito a presentare proposte per finanziare progetti relativi all'Anno europeo del patrimonio culturale;
- la delegazione dell'UE in Russia ha organizzato e sostenuto un programma culturale che ha compreso una mostra fotografica sul patrimonio scultoreo, festival del cinema e teatrali e il festival “Discover Your Europe at the Hermitage” (Scopri la tua Europa all'Ermitage) con mostre, seminari, conferenze, proiezioni di film, musica e giochi all'aperto.

⁹⁷ Albania, Bosnia-Erzegovina, Macedonia del Nord, Montenegro, Serbia, Georgia, Norvegia, Islanda e Svizzera.

IL FUTURO: AZIONI NUOVE NEL CONTESTO DEL PILASTRO

Questo quadro definisce i modi per sfruttare le attività avviate durante l'Anno europeo del patrimonio culturale. Esso individua altresì tre gruppi di azioni aventi l'obiettivo di rafforzare la cooperazione internazionale nel contesto del patrimonio culturale.

GRUPPO DI AZIONI 13: azioni mirate a zone geografiche

Nel 2019 la Commissione europea lancerà **un nuovo programma per la cultura e la creatività nel contesto del partenariato orientale, che comprenderà un'attenzione particolare al patrimonio culturale**. Tale programma si baserà sui risultati positivi del suo predecessore che ha fornito assistenza tecnica per i settori culturali e creativi e una migliore tutela del patrimonio culturale a livello locale. Il nuovo programma continuerà a investire nel patrimonio culturale. I paesi beneficiari saranno i sei paesi del partenariato orientale: Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldova e Ucraina.

Nel 2019 saranno dedicati nuovi fondi a **progetti nel contesto del vicinato meridionale destinati a tentare di coinvolgere i giovani e le istituzioni regionali nel contesto del patrimonio culturale** e a promuovere la diversità culturale come elemento vitale per prevenire l'estremismo violento. La pubblicazione di un invito a presentare proposte per progetti sul patrimonio culturale nel vicinato meridionale è prevista per il primo trimestre del 2019. I paesi ammissibili saranno Algeria, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Libia, Marocco, Palestina, Siria e Tunisia.

Inoltre, nel 2019 la Commissione europea lancerà **un nuovo programma europeo da 45 milioni di EUR in Tunisia** destinato a sostenere la diversificazione del turismo, lo sviluppo dell'artigianato, le catene del valore nel settore del design e la valorizzazione del patrimonio culturale. Il programma mirerà a: i) ristrutturare circa quindici edifici notevoli e sviluppare rotte nel centro storico di Medina; ii) sostenere progetti integrati in edifici ristrutturati; iii) riqualificare e valorizzare il Museo di Cartagine e la piazza dell'Unesco; iv) istituire un centro di interpretazione che promuova la ricchezza del sito di Cartagine.

Sulla base degli esempi di successo degli ultimi anni, nel 2019 la Commissione europea sosterrà i paesi partner fornendo **assistenza tecnica, scambio di informazioni e apprendimento tra pari in materia di patrimonio culturale**. Ciò avverrà utilizzando lo strumento di partenariato dell'assistenza tecnica e dello scambio di informazioni, coinvolgendo i Balcani occidentali, il vicinato orientale e il vicinato meridionale.

Durante l'Anno europeo del patrimonio culturale, l'UE ha investito 3,4 milioni di EUR per mettere in evidenza il valore dei **corridoi del patrimonio della via della seta**. Questa iniziativa è sostenuta dal programma "Beni pubblici e sfide globali" dell'Unione europea e proseguirà fino al 2021. Coinvolge principalmente Iran, Afghanistan e paesi dell'Asia centrale (Uzbekistan, Turkmenistan, Tagikistan, Kazakistan e Kirghizistan). I suoi obiettivi principali consistono nel favorire la creazione di posti di lavoro attraverso la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale, sostenere strategie di sviluppo locale, il turismo sostenibile, lo sviluppo di competenze, la coesione sociale, la costruzione dell'identità e lo scambio di conoscenze.

Infine, a partire dal 2019, lo strumento inteso a contribuire alla stabilità e alla pace finanzia un **progetto congiunto UE-Unesco destinato alla tutela del patrimonio culturale e della diversità in emergenze complesse** in paesi quali Iraq, Libia, Siria e Yemen. Questo progetto mira a sostenere la salvaguardia del patrimonio culturale a rischio, rafforzando nel contempo il ruolo positivo della cultura nel promuovere società resilienti e culturalmente diversificate e nel contribuire a sviluppare approcci più sostenibili alla pace e alla stabilità in contesti di transizione.

GRUPPO DI AZIONI 14: azioni orizzontali/globali

La politica di sicurezza e di difesa comune può svolgere un ruolo nella protezione del patrimonio culturale. Ove opportuno e in considerazione dei mezzi e delle capacità, le missioni nel contesto di tale politica possono promuovere, in cooperazione con le delegazioni dell'UE e altri partner pertinenti dell'UE, attività nel settore della protezione del patrimonio culturale (individuazione, monitoraggio, tutoraggio, scambio di buone pratiche e – nel quadro di strumenti di finanziamento esterno – sviluppo di capacità di partner locali per la protezione del patrimonio culturale).

Infine, nel 2019 il programma Orizzonte 2020 consentirà la costituzione di una **rete internazionale per l'innovazione e la diplomazia nel settore del patrimonio culturale**. Tale rete sfrutterà le competenze dell'UE nel settore del patrimonio culturale con l'obiettivo di fornire assistenza nei paesi terzi, in particolare laddove il patrimonio culturale è a rischio, e fornirà attività di formazione, mobilerà conoscenze e promuoverà soluzioni innovative e personalizzate nei diversi settori nei quali opererà (paesi del vicinato dell'UE, America latina, Africa, Asia).

Documento 6

Parlamento europeo (2020), *Risoluzione del Parlamento europeo del 17 settembre 2020 sulla ripresa culturale dell'Europa (2020/2708 RSP)*.

Parlamento europeo

2019-2024



TESTI APPROVATI

Edizione provvisoria

P9_TA-PROV(2020)0239

Ripresa culturale dell'Europa

Risoluzione del Parlamento europeo del 17 settembre 2020 sulla ripresa culturale dell'Europa (2020/2708(RSP))

Il Parlamento europeo,

- visti il preambolo e gli articoli 2, 3 e 4 del trattato sull'Unione europea,
- visti gli articoli 6 e 167 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea e l'articolo 3 del trattato sull'Unione europea,
- visto il Patto internazionale relativo ai diritti civili e politici, in particolare l'articolo 19,
- vista la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, in particolare l'articolo 22,
- vista la comunicazione della Commissione del 22 maggio 2018 dal titolo "Costruire un'Europa più forte: il ruolo delle politiche in materia di gioventù, istruzione e cultura" (COM(2018)0268),
- vista la comunicazione della Commissione del 22 maggio 2018 dal titolo "Una nuova agenda europea per la cultura" (COM(2018)0267),
- vista la comunicazione della Commissione del 14 novembre 2017 dal titolo "Rafforzare l'identità europea grazie all'istruzione e alla cultura" (COM(2017)0673),
- vista la sua risoluzione del 13 dicembre 2016 su una politica dell'UE coerente per le industrie culturali e creative¹,
- vista la sua risoluzione del 17 aprile 2020 sull'azione coordinata dell'UE per lottare contro la pandemia di COVID-19 e le sue conseguenze²,
- vista la sua risoluzione del 19 giugno 2020 su turismo e trasporti nel 2020 e oltre³,
- visto il regolamento (UE) n. 1295/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce il programma Europa creativa (2014-2020) e che

¹ GU C 238 del 6.7.2018, pag. 28.

² Testi approvati, P9_TA(2020)0054.

³ Testi approvati, P9_TA(2020)0169.

abroga le decisioni n. 1718/2006/CE, n. 1855/2006/CE e n. 1041/2009/CE¹ ("il regolamento"),

- viste le conclusioni del Consiglio europeo del 17, 18, 19, 20 e 21 luglio 2020,
 - viste le conclusioni del Consiglio del 15 novembre 2018 sul piano di lavoro per la cultura 2019-2022 (2018/C 460/10),
 - visto il documento di lavoro dei servizi della Commissione dal titolo "Identifying Europe's recovery needs" (Individuare le esigenze dell'Europa per la ripresa), che accompagna la comunicazione della Commissione del 27 maggio 2020 dal titolo "Il momento dell'Europa: riparare i danni e preparare il futuro per la prossima generazione" (COM(2020)0456),
 - vista la relazione del 2015 dal titolo "Cultural Heritage Counts for Europe" (Il patrimonio culturale è importante per l'Europa),
 - visto l'articolo 132, paragrafi 2 e 4, del suo regolamento,
- A. considerando che la cultura è un settore strategico per l'Unione europea, in quanto non solo rappresenta una parte importante dell'economia ma contribuisce anche alla realizzazione di società democratiche, sostenibili, libere e inclusive e riflette la diversità, i valori, la storia, le libertà e lo stile di vita europei;
- B. considerando che la cultura e la libertà delle arti contribuiscono in misura significativa alla vivacità della società e consentono a tutti i segmenti della stessa di esprimere la propria identità, favorendo così la coesione sociale e il dialogo interculturale e gettando le basi di un'Unione europea sempre più unita;
- C. considerando che la cultura ha un valore intrinseco in quanto espressione di umanità, democrazia e impegno civico e può avere un ruolo fondamentale nel promuovere lo sviluppo sostenibile;
- D. considerando che la cultura rafforza il capitale sociale delle società, agevola la cittadinanza democratica, favorisce la creatività, il benessere e il pensiero critico, incoraggia l'integrazione e la coesione e promuove la diversità, l'uguaglianza e il pluralismo;
- E. considerando che la partecipazione alla cultura è considerata uno dei principali fattori in grado di accelerare il cambiamento sociale e la costruzione di società inclusive e resilienti;
- F. considerando che la cultura e le industrie e i settori culturali e creativi rappresentano uno strumento importante nella lotta contro tutte le forme di discriminazione, in particolare il razzismo e la xenofobia, e costituiscono una piattaforma per la libertà di espressione;
- G. considerando che la pandemia ha messo in luce il reale valore sociale delle industrie e dei settori culturali e creativi per la società europea come pure il loro peso economico; che la componente economica della cultura rappresenta un settore strategico per

¹ GU L 347 del 20.12.2013, pag. 221.

l'Unione europea e la sua economia in quanto garantisce posti di lavoro interessanti per milioni di europei e un finanziamento sostenibile della diversità europea, rispecchiando nel contempo i valori, la storia e le libertà europei;

- H. considerando che gli attori culturali e creativi europei preservano e promuovono la diversità culturale e linguistica in Europa, oltre a contribuire al rafforzamento dell'identità europea a tutti i livelli; che tali attori rappresentano una forza inestimabile per la coesione sociale, lo sviluppo sostenibile e la crescita economica nell'Unione europea e nei suoi Stati membri e sono una fonte importante di competitività globale;
- I. considerando che in Europa le industrie e i settori culturali e creativi rappresentano circa il 4 % del prodotto interno lordo europeo, una percentuale analoga a quella delle TIC e dei settori della ricettività e della ristorazione; che nel 2019 il settore della cultura dava lavoro a 7,4 milioni di persone in tutta l'UE-27, pari al 3,7 % della totalità degli occupati dell'UE-27; che nel 2019 la percentuale di lavoratori autonomi nel settore della cultura nell'UE-27 era più che doppia rispetto alla media osservata per l'intera economia¹;
- J. considerando che, secondo le stime della Commissione, le industrie e i settori culturali e creativi, che rappresentano circa 509 miliardi di EUR di valore aggiunto per il PIL, potrebbero registrare una perdita dell'80 % del loro fatturato nel secondo trimestre del 2020 a seguito della crisi della COVID-19 e delle misure di contenimento;
- K. considerando che in Europa oltre 300 000 persone sono impiegate nel settore del patrimonio culturale, mentre i posti di lavoro indirettamente collegati a questo settore sono 7,8 milioni; che la manodopera creativa europea impiegata nelle industrie e nei settori culturali e creativi è attualmente sottorappresentata dai sistemi statistici;
- L. considerando che le industrie e i settori culturali e creativi sono fortemente interconnessi e hanno dimostrato di apportare benefici ad altri settori, come il turismo e i trasporti; che, secondo l'Organizzazione mondiale del turismo, quattro turisti su dieci scelgono la propria destinazione in base all'offerta culturale e due terzi degli europei ritengono che la presenza del patrimonio culturale abbia un'influenza sulla scelta della destinazione delle loro vacanze; che l'Europa rimane la destinazione più popolare al mondo per il turismo culturale;
- M. considerando che il variegato panorama culturale europeo è stato gravemente colpito dalla pandemia di COVID-19 e molti operatori delle industrie e dei settori culturali e creativi rischiano la rovina in assenza di investimenti e aiuti pubblici; che la chiusura di questo settore ha avuto un effetto di ricaduta su altri settori come i trasporti, il turismo e l'istruzione;
- N. considerando che le industrie e i settori culturali e creativi costituiscono un comparto atipico, con le proprie specificità in termini di modello economico, esigenze e dimensioni, ma sono composti principalmente da piccoli operatori (PMI, micro organizzazioni e lavoratori autonomi) che non hanno accesso o hanno un accesso limitato ai mercati finanziari e sono spesso caratterizzati da redditi irregolari e misti derivanti da fonti diverse, quali sovvenzioni pubbliche, sponsorizzazioni private, redditi

¹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_employment#Self-employment

in funzione del pubblico o diritti d'autore;

- O. considerando che la crisi causata dalla pandemia di COVID-19 ha altresì messo in luce le vulnerabilità preesistenti delle industrie e dei settori culturali e creativi, in particolare i precari mezzi di sussistenza degli artisti e degli operatori culturali e le limitate risorse di molte istituzioni culturali;
- P. considerando che solo ora iniziano a diventare evidenti tutte le conseguenze della pandemia di COVID-19 sulle industrie e sui settori culturali e creativi, mentre si ignora ancora quale sarà l'impatto complessivo a medio e a lungo termine; che questa situazione si ripercuote sui diritti sociali degli artisti e dei professionisti della cultura, che hanno il diritto di ricevere un compenso equo per il loro lavoro, come pure sulla protezione della diversità delle espressioni culturali;
- Q. considerando che la crisi della COVID-19 ha già avuto e continuerà ad avere un effetto negativo duraturo sulla produzione e sulla diffusione culturali e creative come pure sui redditi del settore, e di conseguenza sulla diversità culturale europea;
- R. considerando che i teatri, i cinema, i teatri lirici, le sale da concerto, i musei, i siti del patrimonio culturale e altri centri artistici sono stati tra i primi a chiudere a causa delle misure di contenimento e sono tra gli ultimi a riaprire; che molti eventi culturali e artistici, tra cui fiere, festival, concerti ed esibizioni, sono stati annullati o rinviati di molto tempo; che le misure in materia di salute e sicurezza imposte per prevenire una nuova ondata dell'epidemia non consentono ai luoghi culturali di operare a piena capacità per il prossimo futuro;
- S. considerando che durante la pandemia, in ragione della situazione di confinamento in cui sono venuti a trovarsi numerosi europei, la condivisione dei contenuti culturali e creativi è diventata una fonte di sostegno per molti cittadini; che si sono moltiplicate le possibilità di accesso ai contenuti culturali online, che sono diventati più accessibili e spesso gratuiti grazie ad autori, artisti, interpreti e altri creatori; che ciò ha contribuito a ridurre ulteriormente i redditi dei creatori; che la disponibilità online di contenuti culturali non si è tradotta in un aumento delle entrate per i titolari di diritti e gli interpreti;
- T. considerando che le disparità nell'accesso alle infrastrutture digitali hanno limitato i diritti fondamentali di accesso alla cultura, partecipazione alla cultura ed espressione artistica;
- U. considerando che anche prima della crisi della COVID-19 le successive proposte di bilancio per il programma Europa creativa nell'ambito del prossimo quadro finanziario pluriennale (QFP) non soddisfacevano manifestamente né le aspettative del settore né quelle del Parlamento, il quale ha rilevato la necessità di raddoppiare il livello di finanziamento rispetto al QFP 2014-2020;
- V. considerando che la proposta rivista della Commissione sul QFP prevede tagli pari al 20 % per il Corpo europeo di solidarietà, al 13 % per Europa creativa e al 7 % per Erasmus+ rispetto alla proposta della Commissione sul QFP del 2018; che la posizione del Consiglio europeo del 17 luglio 2020 è in linea soltanto con la proposta della Commissione del 2018; che Europa creativa è l'unico programma dell'UE che offre sostegno diretto alle industrie e ai settori culturali e creativi di tutta Europa; che né le

iniziative che Europa creativa dovrebbe coprire né il bilancio di quest'ultima forniscono il sostegno necessario a tale programma, che ha già ricevuto un numero di richieste superiore alle sue capacità e che è sottofinanziato;

- W. considerando che la pandemia rappresenta un'opportunità per ripensare il futuro della cultura e che per creare un ecosistema culturale più resiliente occorre una riflessione più ampia sul futuro del pianeta e sull'urgenza di rispondere alla crisi climatica;
- X. considerando che le industrie e i settori culturali e creativi sono fondamentali per conseguire la sostenibilità ambientale; che essi dovranno continuare a essere adeguatamente finanziati e dovranno essere considerati un investimento sicuro per essere pronti per la transizione verso un'economia a zero emissioni di carbonio, in linea con il Green Deal europeo e gli obiettivi di sviluppo sostenibile;
1. manifesta sincera solidarietà agli interpreti, agli artisti, ai creatori, agli autori, agli editori, alle loro società e a tutti gli altri creatori e operatori culturali, inclusi i creatori amatoriali, che sono stati tutti duramente colpiti dalla pandemia mondiale di COVID-19, e rende omaggio alle azioni intraprese e alla solidarietà dimostrata durante il difficile periodo vissuto da milioni di europei;
 2. sottolinea che la ripresa dopo la pandemia e il rilancio della politica culturale europea sono strettamente connessi alle altre sfide che l'Unione europea e il mondo stanno affrontando, a partire dalla crisi climatica; è convinto che la futura politica culturale debba essere strettamente collegata con le sfide sociali, la transizione verde e la transizione digitale;
 3. ritiene indispensabile destinare alle industrie e ai settori culturali e creativi una parte significativa delle misure per la ripresa economica adottate dalle istituzioni europee e combinare tali risorse con interventi rapidi di ampio respiro a favore delle forze culturali e creative europee, in modo da consentire loro di portare avanti la propria attività nei prossimi mesi e di sopravvivere a questo periodo di crisi, rafforzando la resilienza del settore; invita gli Stati membri e la Commissione a coordinare i loro interventi a sostegno delle industrie e dei settori culturali e creativi;
 4. plaude agli sforzi della Commissione e del Consiglio europeo nell'elaborare il piano per la ripresa "Next Generation EU"; esprime tuttavia preoccupazione per il fatto che non sia stato chiaramente stanziato alcun importo specifico a favore delle industrie e dei settori culturali e creativi; insiste, in tale contesto, sul fatto che gli operatori culturali e creativi dovrebbero essere al centro degli interventi mirati degli Stati membri e beneficiare rapidamente e in larga misura di tutti i fondi per la ripresa;
 5. invita la Commissione e gli Stati membri a destinare alle industrie e ai settori culturali e creativi, in funzione delle loro esigenze specifiche, almeno il 2 % del dispositivo per la ripresa e la resilienza dedicato alla ripresa; sottolinea che tale percentuale deve rispecchiare l'importanza delle industrie e dei settori culturali e creativi per il PIL dell'UE, in quanto essi rappresentano 7,8 milioni di posti di lavoro e il 4 % del PIL; ribadisce la necessità di una programmazione e di piani finanziari precisi per garantire la continuità operativa nelle industrie e nei settori culturali e creativi e per assicurare prevedibilità ai relativi operatori;
 6. accoglie con favore la creazione di REACT-EU in quanto piano d'azione diretto volto a

stanziare finanziamenti aggiuntivi per le regioni e i settori economici duramente colpiti; valuta positivamente il fatto che la cultura sia stata individuata quale settore importante e colpito dalla crisi; esprime tuttavia preoccupazione per la mancata adozione di misure atte a garantire che le industrie e i settori culturali e creativi beneficino di questa iniziativa; esorta gli Stati membri a considerare le industrie e i settori culturali e creativi in quanto comparti strategici e prioritari nel quadro del piano di ripresa dell'UE e a definire un bilancio chiaro associato a interventi rapidi e concreti dedicati alla ripresa degli operatori in questione a vantaggio di tutti gli interessati, inclusi gli artisti indipendenti, che siano finalizzati non solo alla loro ripresa economica ma anche al miglioramento delle condizioni di lavoro delle persone impiegate nelle industrie e nei settori culturali e creativi;

7. deplora che Europa creativa non abbia ricevuto finanziamenti aggiuntivi dal fondo "Next Generation EU" e chiede che la sua dotazione complessiva sia incrementata a 2,8 miliardi di EUR;
8. invita gli Stati membri a garantire che le norme nazionali specifiche comunemente applicate in ambito sociale, fiscale ed economico agli operatori culturali e creativi possano essere ampliate durante e dopo la crisi; chiede che gli Stati membri includano le PMI delle industrie e dei settori culturali e creativi nei piani nazionali di ripresa specificamente destinati alle PMI che hanno già messo in atto; chiede che gli Stati membri considerino la possibilità di offrire sostegno finanziario ai luoghi e agli eventi culturali al momento di attuare nuove misure in materia di salute e sicurezza;
9. chiede un coordinamento maggiore al fine di identificare le migliori pratiche e soluzioni concrete che possano sostenere le industrie e i settori culturali e creativi durante la situazione attuale e ogni futuro rilancio; plaude alle campagne #saveEUculture e #double4culture del settore, così come all'impegno della Commissione di promuovere le industrie e i settori culturali e creativi con la campagna #CreativeEuropeAtHome;
10. prende atto con preoccupazione che le reti di sicurezza sociale sono state spesso inaccessibili per i professionisti delle industrie creative impiegati in forme di lavoro atipiche; invita gli Stati membri a garantire l'accesso alle prestazioni sociali per tutti i lavoratori delle industrie creative, compresi quelli impiegati in forme di lavoro atipiche;
11. invita la Commissione a introdurre un quadro europeo sulle condizioni di lavoro nelle industrie e nei settori culturali e creativi a livello dell'UE, che rispecchi le specificità del settore e introduca orientamenti e principi nell'ottica di migliorare le condizioni di lavoro, prestando particolare attenzione all'occupazione transnazionale;
12. osserva che le restrizioni di viaggio continuano a ostacolare la collaborazione culturale europea e hanno influito sensibilmente sulla mobilità e sulle tournée internazionali, che costituiscono una fonte principale di entrate per gli attori del settore culturale; osserva che i finanziamenti destinati alla cooperazione, alle tournée e alle coproduzioni internazionali hanno subito spesso tagli e sono stati deviati a favore dei fondi di emergenza connessi alla pandemia; esprime preoccupazione per l'effetto negativo di tali misure sulla collaborazione culturale europea; invita gli Stati membri a limitare le restrizioni ingiustificate allo spazio Schengen ed esorta la Commissione a elaborare orientamenti destinati agli Stati membri in materia di sicurezza delle tournée, degli eventi culturali dal vivo e delle attività culturali transfrontalieri;

13. invita la Commissione a sostenere la mobilità degli artisti affinché possano scambiare pratiche e tecniche nonché a promuovere in modo significativo la loro integrazione nel mercato del lavoro; sostiene con forza il riconoscimento reciproco e contestuale delle competenze artistiche;
14. accoglie con favore la creazione dello strumento dell'UE di sostegno temporaneo per attenuare i rischi di disoccupazione nello stato di emergenza (SURE), volto a sostenere le misure di riduzione dell'orario di lavoro attuate dagli Stati membri, in particolare per quanto riguarda le PMI e i lavoratori autonomi; ritiene che tale strumento, che copre il maggior numero possibile di attori del settore culturale, compresi autori, persone di spettacolo, artisti e altri creatori indipendenti, possa permettere agli attori culturali e creativi di restare nel loro settore di attività, compensando loro nel contempo la perdita di reddito e garantendo che le loro competenze non vadano perdute; invita, in tale contesto, gli Stati membri a fornire garanzie adeguate in modo tale che SURE possa essere rapidamente operativo e disponibile per tutti i soggetti giuridici, compresi i soggetti non formali nelle industrie e nei settori culturali e creativi;
15. ritiene che l'attuale pandemia e il suo impatto sull'economia europea non debbano essere utilizzati per giustificare un'ulteriore riduzione della spesa pubblica nazionale o europea destinata alla cultura; sottolinea il ruolo cruciale del programma Europa creativa e dei suoi sottoprogrammi MEDIA, Cultura e sezione trasversale nel garantire al settore una cooperazione a livello europeo e un adeguato livello di stabilità grazie all'accesso ai finanziamenti europei, consentendo ai progetti di sviluppare partenariati a lungo termine; invita la Commissione a integrare le industrie e i settori culturali e creativi in tutto il QFP; rammenta in tale contesto che il Parlamento ha chiesto l'opportuno raddoppiamento dei fondi stanziati al programma Europa Creativa nel prossimo QFP e ribadisce con forza la sua posizione a sostegno delle industrie e dei settori culturali e creativi e dei loro lavoratori; considera della massima importanza il fatto che i programmi siano ultimati e approvati quanto prima, in modo da poter garantire una transizione senza intoppi rispetto ai programmi precedenti; sottolinea che, in caso di ritardo nell'inizio del nuovo periodo di finanziamento, la Commissione deve garantire una transizione per superare il divario tra l'attuale programma Europa creativa e il successivo;
16. invita la Commissione a individuare e a comunicare con chiarezza un ampio ventaglio di fonti di finanziamento miste di cui possano beneficiare le industrie e i settori culturali e creativi; ribadisce che la futura comunità della conoscenza e dell'innovazione dedicata alle industrie creative e culturali, in seno all'Istituto europeo di innovazione e tecnologia, debba svolgere un ruolo guida in tale contesto; invita la Commissione a includere, nell'ambito di Orizzonte Europa, finanziamenti a favore degli attori dei settori culturali e creativi impegnati nella sperimentazione culturale, nell'innovazione e nella ricerca artistica; ribadisce la necessità di sinergie crescenti a livello europeo, promuovendo al contempo soluzioni innovative e digitali nuove che possano essere d'aiuto al settore adesso e in futuro;
17. riconosce l'importanza della digitalizzazione nella creazione, produzione, diffusione e accessibilità delle opere culturali e creative e chiede alla Commissione di identificare ulteriori finanziamenti per la digitalizzazione delle opere culturali europee e di facilitare l'accesso delle PMI e delle organizzazioni alle competenze e alle infrastrutture digitali;
18. osserva che la maggior parte delle misure di sostegno concepite finora sono basate su

prestiti e che tale opzione non è sostenibile per tutte le parti interessate degli ecosistemi culturali; chiede un sostegno significativo e primario basato su sovvenzioni a favore delle industrie e dei settori culturali e creativi, in modo da garantire la sussistenza delle comunità locali;

19. accoglie con favore le nuove misure di sostegno previste dallo strumento di garanzia per i settori culturali e creativi (CCS GF), intese a migliorare l'accesso economicamente sostenibile al credito tramite prestiti per le PMI nelle industrie e nei settori culturali e creativi; sottolinea la necessità che tale sostegno sia reso più ampiamente disponibile, tentando di coprire tutti gli Stati membri e le regioni e tutte le PMI, indipendentemente dalle loro dimensioni; invita a rafforzare l'attuazione dello strumento di garanzia per i settori culturali e creativi nell'ambito di InvestEU, offrendo maggiore flessibilità alle industrie e ai settori culturali e creativi;
20. sollecita la Commissione a garantire che le PMI dei settori culturali e creativi possano beneficiare di un maggiore sostegno in termini di finanziamento tramite debito grazie ai futuri strumenti di garanzia nell'ambito del programma InvestEU 2021-2027;
21. deplora che non si siano registrati ulteriori sviluppi nell'accesso alle risorse finanziarie per le ONG e le organizzazioni di dimensioni minori; invita pertanto gli Stati membri e la Commissione a rivedere i loro criteri e le loro politiche attuali in termini di garanzia, in particolare per le PMI con profili di rischio più elevati e un accesso scarso o nullo ai mercati finanziari e che generano beni immateriali;
22. invita la Commissione a prendere provvedimenti per attenuare le ricadute sempre crescenti della crisi sulle industrie e sui settori culturali e creativi in un momento in cui il continuo annullamento di festival ed eventi culturali sta avendo disastrose ripercussioni finanziarie, in particolare per il settore della musica e delle arti dello spettacolo e per gli artisti indipendenti; ritiene che sia opportuno creare piattaforme digitali europee dedicate alle arti dello spettacolo nell'ottica di consentire la massima condivisione possibile dei contenuti culturali e dei prodotti creativi europei; chiede che tali piattaforme assicurino l'equa retribuzione degli artisti, dei creatori e delle imprese; chiede di essere maggiormente coinvolto nella ricerca, insieme agli attori del settore, di soluzioni per sostenere le attività e soprattutto gli artisti e i creatori colpiti dall'annullamento dei principali festival ed eventi culturali;
23. invita la Commissione a stabilire se i metodi nazionali di ripartizione finanziaria per i finanziamenti culturali sono accessibili a tutti i creatori e se la dotazione è indipendente, libera ed equa; invita la Commissione ad adoperarsi per indicatori quantitativi e qualitativi migliori al fine di fornire un flusso affidabile e stabile di dati connessi alle industrie e ai settori culturali e creativi;
24. ricorda agli Stati membri che è possibile ricorrere ad altre misure per aiutare le industrie e i settori culturali e creativi a uscire dalla crisi, tra cui aliquote IVA ridotte per tutti i prodotti e i servizi culturali, una migliore valutazione dei beni immateriali e crediti di imposta per la produzione culturale;
25. richiama l'attenzione sul fatto che il turismo rappresenta il 10,3 % del PIL dell'Unione europea, di cui più del 40 % è legato all'offerta culturale; ritiene che la graduale ripresa del turismo rappresenti un'occasione per promuovere attivamente la cultura e il patrimonio dell'Europa e nel contempo gettare le basi per un turismo europeo

sostenibile; chiede a tale riguardo l'avvio di un programma europeo annuale per la creazione di valore legato al patrimonio culturale che rispecchi la diversità culturale europea; chiede che i Fondi strutturali includano per quanto possibile la conservazione della cultura e la creazione artistica nei progetti da essi sostenuti; sottolinea l'importante valore aggiunto del turismo storico e culturale; esorta la Commissione e gli Stati membri a istituire una politica integrata per sostenere il rilancio del settore;

26. ritiene necessario cogliere questa occasione per promuovere in tutto il mondo i contenuti culturali europei, incoraggiando le produzioni europee e sviluppando reti di trasmissione europee; invita la Commissione a collaborare con gli Stati membri per assicurare il recepimento più agevole possibile delle pertinenti normative, in particolare la revisione della direttiva sui servizi di media audiovisivi¹, la direttiva sul diritto d'autore nel mercato unico digitale² e la direttiva sulla trasmissione via satellite e via cavo³; sottolinea le potenzialità dell'industria cinematografica e audiovisiva e chiede un partenariato paneuropeo che sia concepito per sostenere i creatori europei del settore; sottolinea che l'attuazione delle summenzionate direttive e delle future proposte legislative deve preservare e promuovere i meccanismi collettivi per garantire l'adeguata protezione dei singoli creatori;
27. riconosce che l'ecosistema mediatico si trova in uno stato indebolito e i mezzi di informazione locali e regionali in condizioni gravissime, così come i mezzi che operano nei mercati più piccoli; ritiene che media liberi, indipendenti e dotati di finanziamenti sufficienti costituiscano anche un antidoto alla diffusione e all'efficacia della disinformazione e che la Commissione debba pertanto presentare strategie a medio e lungo termine in tale ambito, comprensive di iniziative specifiche a sostegno dei media locali e regionali e di quelli che operano nei mercati minori; reputa che debba essere presa in considerazione la possibilità di istituire un fondo per i mezzi di informazione basato sul principio della libera concorrenza; sostiene le prossime proposte della Commissione su un pacchetto relativo alla legge sui servizi digitali, in particolare le sue norme nuove e riviste sulle piattaforme online e sulla pubblicità online; ritiene che occorra prestare attenzione alla concentrazione della proprietà dei mezzi di comunicazione, che spesso limita la pluralità e la diversità delle notizie e può anche avere un impatto negativo sul mercato dell'informazione; sostiene il piano d'azione previsto per i media e l'audiovisivo e i suoi obiettivi dichiarati di aumentare la competitività e di favorire la trasformazione digitale del settore;
28. invita la Commissione e gli Stati membri a sostenere e promuovere la libertà di espressione artistica, che è fondamentale per coltivare la democrazia e favorire una ripresa sana delle società in seguito a questa crisi senza precedenti; sottolinea l'importanza dei finanziamenti europei destinati alla promozione e al mantenimento della libertà e della diversità nel settore culturale e mediatico; ritiene che le industrie e i settori culturali e creativi rientrino tra i settori più dinamici dell'economia, dovrebbero promuovere l'uguaglianza di genere e potrebbero esercitare un forte effetto catalizzatore per lo sviluppo sostenibile e la transizione giusta;
29. sottolinea le potenzialità della diversità culturale nella diffusione a livello globale delle industrie e dei settori culturali e creativi e chiede un approccio equilibrato che integri un

¹ GU L 303 del 28.11.2018, pag. 69.

² GU L 130 del 17.5.2019, pag. 92.

³ GU L 248 del 6.10.1993, pag. 15.

ampio ventaglio di attori, di regioni e dimensioni diverse; chiede a tale proposito alla Commissione di eseguire un'adeguata valutazione dei programmi e delle azioni dell'UE esistenti, come il marchio del patrimonio europeo, e di includervi una valutazione finanziaria per consentire una migliore comunicazione sugli itinerari culturali e del patrimonio, affinché i cittadini possano comprendere meglio le azioni dell'UE; invita inoltre la Commissione a proporre una politica ambiziosa e inclusiva in materia di comunicazione e promozione della cultura in Europa, che permetta ai contenuti, agli eventi e ai luoghi culturali europei di assumere una dimensione veramente europea e mondiale;

30. è del parere che le misure adottate dagli Stati membri e dalla Commissione per assistere gli attori dei settori culturali e creativi in Europa debbano sostenere gli attori e le iniziative che riflettono la diversità culturale e linguistica dell'Europa, tra cui le lingue minoritarie e le lingue minori;
31. invita la Commissione a collaborare con le Capitali europee della cultura nell'identificazione di soluzioni pratiche per aiutarle a limitare, per quanto possibile, le perturbazioni causate dalla pandemia, in particolare con le città che detengono il titolo di capitali europee nel 2020 e 2021, attraverso un dialogo approfondito con gli organizzatori; sottolinea l'importanza di mettere a loro disposizione un numero maggiore di meccanismi di sostegno e di soluzioni finanziarie; ribadisce che, date le circostanze attuali, sono state apportate modifiche al calendario delle Capitali europee della cultura ed esorta i decisori politici a valutare la possibilità di prolungare il periodo per le prossime città organizzatrici;
32. chiede di potenziare gli sforzi per sfruttare lo slancio dell'Anno europeo del patrimonio culturale al fine di trasformarlo in un'eredità politica duratura; esorta la Commissione ad adottare un approccio maggiormente integrato al patrimonio culturale, considerandone gli aspetti materiali, immateriali, naturali e digitali quali elementi interconnessi e inseparabili; sottolinea la necessità di istituire una piattaforma permanente, al cui centro si ponga la società civile organizzata, per la cooperazione e il coordinamento a livello UE delle politiche in materia di patrimonio culturale; chiede inoltre un quadro esaustivo per il patrimonio culturale digitale, incentrato in particolare sull'impegno di digitalizzare il patrimonio esistente e di garantire una diffusa accessibilità ai contenuti culturali digitalizzati; osserva a tale riguardo l'importanza della interoperabilità e delle norme; chiede una revisione approfondita della raccomandazione della Commissione, del 27 ottobre 2011, sulla digitalizzazione e l'accessibilità in rete dei materiali culturali e sulla conservazione digitale¹;
33. sottolinea che, durante il confinamento, molti siti del patrimonio culturale sono rimasti privi di vigilanza e non hanno ricevuto un'adeguata manutenzione, con conseguenti danni a tali siti, che erano già vulnerabili al degrado ambientale, alle catastrofi naturali e ai cambiamenti climatici, come pure al rischio di essere oggetto di scavi illegali o di traffico illecito; evidenzia la necessità di tutelare l'occupazione nel settore del patrimonio culturale, di sostenere i professionisti del restauro e gli esperti di patrimonio, nonché di fornire loro gli strumenti necessari per proteggere i siti del patrimonio europeo;
34. ritiene che la dimensione culturale debba rientrare nel dialogo con i cittadini, in

¹ GU L 283 del 29.10.2011, pag. 39.

particolare nell'ambito della prossima Conferenza sul futuro dell'Europa;

35. incarica il suo Presidente di trasmettere la presente risoluzione al Consiglio e alla Commissione nonché ai governi e ai parlamenti degli Stati membri.

I risultati del progetto CHERIE negli scenari post-pandemia: prospettive nell'azione del Cluster TICHE

Stefano Della Torre*

L'impatto non solo congiunturale ma epocale della pandemia in atto è oggetto di molte riflessioni.

Tra queste non mancano quelle sulla crisi nel settore culturale e sulle trasformazioni indotte, ma anche sul potenziale del patrimonio culturale per la resilienza: il manifesto della European Heritage Alliance in occasione dei 70 anni della dichiarazione per l'Unione Europea si intitola *Cultural Heritage: a powerful catalyst for the future of Europe*.

Si definisce così un punto di partenza: il Cultural Heritage non è visto come un peso per la società, ma come un fattore di produzione economica e sociale, secondo la visione ben sintetizzata dal rapporto *Getting Cultural Heritage to work for Europe* degli esperti per il programma H2020 (2015).

Nel dibattito che si è aperto in queste settimane, sono particolarmente degne di attenzione le voci (tra cui quella di Pierpaolo Forte) che invitano a guardare oltre l'emergenza, parlando non solo di Fase 2, ma anche di Fase 3 e di Fase 4: affrontando cioè la crisi nel suo senso etimologico, di “momento della scelta,

* Stefano Della Torre, Professore ordinario, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, Politecnico di Milano, email: stefano.dellatorre@polimi.it.

L'autore scrive (maggio 2020) a nome dei colleghi impegnati nel progetto CHERIE.

della decisione”, per interventi strutturali che riportino non al *business as usual*, ma a un rilancio intelligente e lungimirante.

Traguardare la Fase 4, quella di una ritrovata “normalità corretta”, quindi, è essenziale per orientare correttamente gli interventi della fase precedente, in cui ai provvedimenti assistenziali iniziali dovranno seguire e permanere per un certo tempo politiche di sostegno, che devono però essere mirate e finalizzate, per non incorrere nel rischio di effetti indesiderati e sul lungo termine controproducenti.

La crisi Covid-19 è stata paragonata ad altre pandemie del passato e anche a guerre e carestie: il che non è sempre vero nei numeri se considerati in astratto, ma l’impatto risulta amplificato dall’attuale interconnessione planetaria, dagli stili di vita, dalla impostazione fortemente finanziaria dell’economia. Più ancora di quel che accade, sono le conseguenze prevedibili o previste a contare, inducendo comportamenti e decisioni che determinano le condizioni in cui le attività economiche possono svolgersi, intensificarsi o chiudere.

La quarantena generale attuata non da una città in preda alla pestilenza, ma da una larga parte del mondo, ha quindi effetti a catena che colpiscono in modo più severo le economie più avanzate, in cui ormai poco è rimasto di primario; d’altra parte questa sfida mette alla prova la pretesa capacità di innovare e utilizzare le nuove tecnologie per la resilienza: parola tanto di moda ma che in questa situazione si deve dimostrare che cosa concretamente possa significare.

L’Italia ha certamente una delle economie più avanzate del pianeta: “avanzata” non significa necessariamente florida, significa che è largamente alimentata da attività come la manifattura sofisticata, il turismo, il design, l’enogastronomico di qualità, il commercio internazionale ecc., che per cogliere tutto il potenziale valore aggiunto richiedono un elevato capitale intellettuale e certamente godono di una società opulenta che apprezza l’alta qualità. Nella globalizzazione degli scorsi decenni, l’accesso ai consumi di lusso dei paesi asiatici e in particolare della Cina è stato un grande supporto della crescita (o mancata decrescita) italiana. Nella crisi globale, che determinerà una contrazione della domanda di più o meno tutti i beni e servizi a livello globale, spetta al capitale intellettuale proporre dei salti, che consentano di applicare creatività e tecnologia a modelli alternativi, cogliendo nuovi bisogni su percorsi diversi, ma altrettanto se non più sostenibili.

In altre parole, la Fase 4 andrà progettata a partire da una analisi lucida dei punti di forza, ma anche dei problemi e delle minacce già presenti prima che il *lockdown* causasse lo shock economico, sociologico e tecnologico che stiamo sperimentando e discutendo.

Le riflessioni che si stanno sviluppando ci parlano della necessità di rinnovare il quadro delle infrastrutture, con riferimento a priorità, come quelle di carattere ambientale, che già costituivano emergenze prima della pandemia.

Il settore del Patrimonio culturale può contribuire, come catalizzatore o proprio come fattore di produzione, ma a sua volta è stato raggiunto dalla crisi mentre faticosamente tentava di applicare le potenzialità delle nuove tecnologie

per attuare una transizione che lo facesse uscire da pesanti arretratezze e diseconomie.

Il quadro preesistente, come delineato nel Piano d'azione del Cluster Tecnologico Nazionale, è infatti ricco di contrasti, di grandi potenzialità già dimostrate e di debolezze ben note, ma in qualche caso anche non ancora adeguatamente diagnosticate.

La stessa innovazione tecnologica nel settore risulta oggetto di definizioni non condivise, o molto generiche ("il digitale").

La gran parte delle analisi disponibili, censite nel Piano d'azione, esibisce una visione ampia e inclusiva del settore culturale (si pensi al rapporto *Symbola Io sono cultura*): il che potrebbe apparire positivo, ma in realtà, mentre pecca di advocacy, consentendo stime esagerate del valore economico prodotto attraverso ipotetici effetti indotti, non aiuta affatto ad individuare né i meccanismi attraverso i quali effettivamente il patrimonio culturale produce valore, né le specificità italiane. Un approfondimento di questi temi appare necessario per sostenere le prossime scelte, andando a meglio identificare modelli più performanti di produzione del valore, che giocano non tanto su modelli aziendali tradizionali, quanto piuttosto su meccanismi di relazione e *spill-over*. Questi modelli sono tanto più potenti in quanto mettono in gioco quelle relazioni con il territorio che sono la vera specificità italiana, a partire dalla definizione stessa di patrimonio culturale costruita su base antropologica dalla Commissione Franceschini negli anni Sessanta.

Negli scenari post-covid italiani, una prima attenzione sembra riguardare proprio il territorio, sul quale si prevede di dover attuare una serie di linee programmatiche (de-congestionare, de-localizzare, de-stagionalizzare, diversificare...) non certo nuove, ma non più differibili. Tali linee, peraltro, richiedono nuovi strumenti, capaci di attuare un controllo di gestione su visione processuale e di includere una gestione di grandi e piccoli rischi: cioè una cultura del rischio che da una parte corrisponde alla pericolosità del territorio nazionale e, dall'altra, a una vulnerabilità del patrimonio che l'inadeguata (o assente) manutenzione spesso aggrava.

Patrimonio culturale e turismo sono i settori in cui l'Italia primeggia, secondo lo studio FutureBrand citato nel Piano d'azione TICHE; è appena il caso di ricordare il peso del Patrimonio culturale tra le motivazioni di viaggio, secondo l'Indagine Banca d'Italia, che peraltro segnalava anche come aspetti critici dell'offerta museale italiana, a fronte di una generale soddisfazione su temi quali la qualità degli spazi espositivi e addirittura lo stato di conservazione dei beni, problematiche tipicamente gestionali, ovvero la limitatezza degli orari di apertura e la qualità dei servizi accessori.

Non si può del resto tacere che se oggi il problema viene indicato nelle città d'arte deserte, fino a pochi mesi fa il problema era nella sistematica violazione della carrying capacity dei musei e degli stessi spazi urbani sottoposti a un "overtourism" insostenibile: sì che una nuova progettazione della fruizione

“distanziata” e ridistribuita sui tempi e sulle mete non può apparire né sorprendente né impensabile.

In sintesi, dalla analisi eseguita in tempi pre-pandemia emergeva una esigenza di efficientamento dell'intero processo di gestione del settore BB.CC., secondo una analisi che trova ora piena conferma, e impone questa esigenza come centrale e indifferibile negli scenari futuri.

In questo senso il Piano di azione del Cluster Tecnologico Nazionale TICHE contiene una ampia analisi delle opportunità tecnologiche, descritte anche rispetto alle potenzialità di sviluppo industriale.

Il progetto dimostratore CHERIE ha indagato il tema della digitalizzazione dei processi di conservazione e valorizzazione secondo la parola chiave della “interoperabilità”, intesa in senso tecnico rispetto al trasferimento di informazione da un sotto-processo all'altro, ma prima in senso metaforico come razionalizzazione collaborativa tra gli attori.

Un'aggiornata visione del settore, come si diceva, richiedeva la definizione di nuovi modelli che andasse oltre il trasferimento di schemi aziendalistici in cui una “industria culturale” produrrebbe beni per il consumo di un più o meno vasto pubblico da fidelizzare. Nel modello network il valore è prodotto grazie alle relazioni tra tutti i soggetti ingaggiati. Si attua così sia la collaborazione tra gli attori tradizionali, sia quella centralità dell'utente che appare come uno degli obiettivi cruciali perché il patrimonio produca effetti positivi di tipo sociale ed economico in senso lato. In questa visione, le tecnologie innovative trovano implementazione e valorizzazione, proprio perché consentono sia nuove pratiche di partecipazione attiva, sia una comprensione più ampia e intrigante dei contenuti educativi connessi con il patrimonio culturale. Come premessa, la digitalizzazione dei processi consente un controllo della qualità inerente, attuando quella gestione dei rischi che in altri termini la legislazione derivata dal Codice dei beni culturali chiama metodologia della conservazione programmata.

Analizzando il settore nel quadro del progetto, si sono tra l'altro riscontrate le principali barriere che si frappongono alla applicazione pratica di questa “cultura dell'interoperabilità”.

Una ovvia resistenza al cambiamento può costituire la prima ragione, da inquadrare in quelle difficoltà del sistema Paese che il rapporto della Commissione parlamentare presieduta da Paolo Coppola sulla digitalizzazione della pubblica amministrazione ha fotografato nel 2017. Ad esempio, la digitalizzazione dei processi legati all'edilizia, ancorché ineludibile, ha visto da parte non solo della pubblica amministrazione, ma anche del sistema delle imprese e degli ordini professionali, resistenze degne di miglior causa: anche perché digitalizzazione in questo settore significa riduzione dei costi e dei tempi, qualità più certa e tracciabilità, quindi riduzione degli spazi per la corruzione.

La improvvisa, o quasi, adozione dello smart working ha ora costretto buona parte del Paese a adottare pratiche più o meno sorrette da strumenti digitali, ma

certo basate sulla interconnessione e sulla interazione a distanza. Ci si interroga sulle conseguenze: la sociologia del lavoro dovrà registrare che tutta una serie di processi possono funzionare con un controllo basato sui risultati invece che sulla presenza fisica del lavoratore, che si può confrontarsi sul lavoro senza muoversi e quindi inquinando di meno, e così via. In sostanza, l'emergenza ha costretto tutte le organizzazioni, e le famiglie, a dotarsi di più risorse digitali, o a usare intensivamente quelle possedute, e tutte le persone a sviluppare una maggiore familiarità col digitale, in senso lato.

Un altro fattore di resistenza all'innovazione è costituito dalla carenza di cultura aziendale delle organizzazioni che presiedono alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale. L'attenzione ai risvolti economici del settore è recente, affetta da molte contraddizioni e distonie, spesso quindi foriera più di disordine che di razionalità.

Proprio la gestione del patrimonio tangibile, del resto, è ancora affetta da un tradizionale retaggio per cui al centro stanno i valori disvelati dal restauro, e la valorizzazione consiste a sua volta in eventi, e meno interessa la gestione accurata e previdente sulla continuità dei tempi lunghi.

La focalizzazione su orizzonti brevi fa del resto parte di un sistema di riferimento che attiene alla mentalità, ma anche alle regole e alle responsabilità. La difficoltà di uscirne è spesso data dalla mancanza di competenze aggiornate, che possano identificare obiettivi e strumenti del change management. Questa criticità è poi strettamente legata alle dimensioni delle organizzazioni operanti nel settore, sia sul lato della gestione pubblica che delle iniziative imprenditoriali.

A partire da queste analisi, gli esiti del progetto dimostratore CHERIE valgono a provare quanto grandi siano le potenzialità di un approccio integrato in ottica di conservazione preventiva e programmata, ove sorretto dalla facilità di archiviazione e condivisione offerta dalle tecnologie digitali.

Oltre quanto precedentemente sperimentato in termini di informatizzazione del facility management, sviluppando le possibilità della modellazione 3D e della digitalizzazione informativa, si sono esplorate le specificità della articolazione per sotto-processi così da rendere il sistema di gestione dell'informazione accurato, come la raffinatezza del settore culturale richiede, ma anche efficiente e non penalizzato dalla ridondanza. Il modello della piattaforma centrale di archiviazione univoca dei dati, con cui ogni sotto-processo può scambiare i dati strettamente necessari, ha trovato quindi piena dimostrazione.

Di più, il progetto ha consolidato e ampliato un sistema di relazioni, che consente valutazioni strategiche sulla applicabilità degli output. In questo senso due sono le valutazioni di maggior interesse.

Da un lato, il progetto ha verificato la possibilità di progressiva implementazione, anche a scala territoriale. La possibilità grazie alle piattaforme interoperabili di modellazioni davvero adeguate consente sia mirati interventi di efficienza energetica che una migliore gestione degli usi e degli accessi degli edifici storici.

Per altri versi, la compatibilità con le banche dati territoriali è strategica per le valenze applicative legate alla gestione dei grandi rischi, e questo aspetto è sicuramente rilevantissimo per le applicazioni: si pensi alla necessità, non certo divenuta meno attuale a seguito della pandemia, di una politica di investimenti per la sicurezza delle costruzioni antiche. Tali investimenti sono già stati più volte indicati come strategici per tutta una serie di ragioni (salvaguardia vite umane, conservazione paesaggio storico urbano, investimento *labour intensive* con alta qualificazione sia artigianale che tecnologica...), e sarebbero ottimali anche come misura di sostegno al settore in fase di ripresa.

D'altro lato, si è verificata l'esistenza in Italia, pur con tutte le difficoltà sopra citate, di attori pronti a una piena implementazione del modello CHERIE.

Si allude ai grandi complessi monumentali e ad alcuni musei.

Nel caso dei grandi complessi monumentali, quali le cattedrali, molte delle quali riunite nella Associazione Fabbricerie Italiane, si è constatato che le eccezionali dimensioni, fisiche simboliche e culturali, hanno già spinto verso applicazioni, sia pur disordinatamente sperimentali, di tecnologie diagnostiche e di monitoraggio, con dati organizzati in modalità digitali con l'uso di sistemi tipo GIS o BIM, per lo più sviluppati ad hoc in forme proprietarie e chiuse. In questi casi, l'esigenza di razionalizzazione è ormai un bisogno di cui vi è consapevolezza, anche perché nel confronto tra le diverse situazioni è emersa la necessità di approcci orientati alla prevenzione oltre che alla razionalizzazione dell'uso delle risorse.

Nel campo dei musei, proprio chi ha già utilizzato le nuove tecnologie (prevalentemente digitali, ma intese in senso più ampio), non tanto per riprodurre gli oggetti e i messaggi, ma per arricchirne la conoscenza e l'esperienza, ha oggi una domanda di digitalizzazione complessiva della gestione digitale dell'istituto. Si allude al Museo Egizio di Torino, con riferimento sia alla mostra Archeologia In-visibile, che ha reso spettacolari contenuti creati con l'analisi multispettrale, consentendo di apprendere in campi diversi, di entrare e sentirsi partecipi nel backstage dove la conoscenza si produce attraverso la ricerca, sia alla piattaforma di digitalizzazione dei papiri premiata con l'Europa Nostra Award 2020. Per il Museo Egizio si sta in particolare predisponendo un sistema complessivo, basato su un modello di archivio centralizzato interoperabile proprio di tipo CHERIE.

Si ritiene dunque che il progetto dimostratore possa:

- venir presentato ad un vasto pubblico attraverso un elaborato multimediale;
- venir presentato a una rilevante platea di potenziali partner per la continuazione e gli ulteriori sviluppi del progetto, sotto l'egida qualificante del Cluster Tecnologico Nazionale TICHE.

Nota illustrativa

La Fondazione TICHE è stata costituita il 14/12/2017 da 37 soggetti giuridici come soci promotori (25 Università, 3 Distretti tecnologici regionali, 2 Organismi di ricerca, 6 Imprese ed 1 Ente pubblico di ricerca). In data 5 giugno 2018 la Prefettura di Napoli ha riconosciuto la personalità giuridica della Fondazione di partecipazione TICHE.

Con decreto del Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca del 14 marzo 2019 (pubblicato in G.U. n. 125 del 30/05/2019) si è concluso l'iter (art. 3-bis, comma 1 del decreto-legge 20 giugno 2017, n. 91, convertito con legge n. 123/2016) relativo al riconoscimento della Fondazione TICHE quale Cluster Tecnologico Nazionale.

Il Cluster ha lo scopo di intraprendere tutte le iniziative idonee allo sviluppo e al consolidamento del cluster tecnologico nazionale nel Settore del Patrimonio Culturale, in accordo con quanto definito dal MIUR nell'“Avviso per lo sviluppo e potenziamento dei nuovi 4 Cluster Tecnologi Nazionali”, per generare opportunità di sviluppo tecnologico e innovativo per il Patrimonio Culturale dell'Italia.

Il Cluster si propone come struttura aperta alla partecipazione incrementale di tutti gli attori nazionali interessati ai temi dei beni culturali, con la finalità di creare un'unica realtà aggregativa di valenza nazionale (community), capace di essere efficacemente rappresentativa del Settore di riferimento in una prospettiva europea ed internazionale, e come punto di incontro con gli Organismi istituzionali e le Amministrazioni regionali e nazionali (<<http://80.211.91.120/>>).

A seguito delle Assemblee dei soci fondatori e dei soci partecipanti, Il Consiglio di Amministrazione (CdA) della Fondazione TICHE è formato da 7 componenti e presieduto dal Prof. Lucio d'Alessandro, Rettore della Università Suor Orsola Benincasa di Napoli; il Comitato Scientifico (CS), pure presieduto dal prof. Lucio d'Alessandro, è composto da 11 membri, tra cui la dott.ssa Barbara Jatta (nominata dall'Assemblea dei Partecipanti).

L'avvio del Cluster ha previsto due progetti dimostratori, uno dei quali, denominato CHERIE (Cultural Heritage Interoperable Environment), dedicato alla digitalizzazione del patrimonio culturale costruito, e in particolare al tema della archiviazione e circolazione delle informazioni in formati interoperabili, e delle relative potenzialità. Guidato dall'Università Suor Orsola Benincasa e dal Politecnico di Milano, il progetto, al quale hanno collaborato unità di ricerca dell'Università Federico II di Napoli, dell'Università di Genova e dell'Università di Roma “La Sapienza”, è stato formalmente avviato in data 01/03/2018 e concluso al termine dei due anni previsti il 29/02/2020. Gli esiti saranno presentati appena possibile, in funzione delle possibilità di organizzare eventi, che è mancata nel periodo cruciale di chiusura del progetto. Proprio in relazione alla situazione critica, il prof. D'Alessandro ha sollecitato una riflessione finale del gruppo di lavoro, che si è tradotta nel documento qui accluso.

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