IRIS AperTO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19

This is the author's manuscript

Original Citation:

Availability:

This version is available http://hdl.handle.net/2318/1781948 since 2021-03-22T22:33:39Z

Publisher:

Fondazione Symbola - Unioncamere

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

28 April 2024

Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19

I percorsi da intraprendere per reagire all'emergenza dovranno necessariamente partire dal comprendere le potenzialità del nostro sistema culturale e dai segnali più promettenti che già stava esprimendo. Cogliere le opportunità del digitale in luoghi della cultura che offrano esperienze di maggiore qualità e valore e siano capaci di rispondere al diritto di fruire della cultura e di generare nuova domanda.

Realizzato in collaborazione con Alessio Re – Fondazione Santagata per l'economia della cultura, Giovanna Segre – Università di Torino.

Questo contributo fa parte della rubrica #iosonocultura, parte del Decimo rapporto IO SONO CULTURA realizzato da Fondazione Symbola, Unioncamere e Regione Marche in collaborazione con l'Istituto per il Credito Sportivo.

I numeri dei **fruitori** di musei e del patrimonio culturale, come riportano i dati MiBACT, sono da diversi anni in **costante e significativo aumento**. Nel 2019 sono stati 55 milioni i visitatori complessivi degli istituti statali (al primo posto il Colosseo, a seguire Pompei e gli Uffizi), per un incasso di 365 milioni di euro. Le iniziative portate dalle ultime riforme hanno sicuramente giocato un ruolo positivo, tra cui il moltiplicarsi delle campagne di sensibilizzazione, l'ultima delle quali **#Iovadoalmuseo**.
A partire dalla fine dello scorso febbraio l'**emergenza COVID** ha portato alla chiusura dei

luoghi della cultura, con tutte le principali iniziative in calendario (ricordiamo, tra le altre, lo stop alle mostre su Raffaello, tra cui quella alle **Scuderie del Quirinale**, e la Sfida al Barocco a Venaria) necessariamente rinviate a data da definirsi.
Stimando solo il settore dei musei statali, e considerando che la primavera è il periodo di maggior affluenza, la ***perdita economica è di circa 20 milioni di euro al mese (1)****.*
Analogamente ad altri paesi, il governo italiano sta studiando le misure per intervenire a sostegno del settore della cultura e del turismo. In Gran Bretagna l'Art Council ha costituito già nei primi giorni della crisi un fondo di emergenza di 160 milioni di sterline (176 milioni di euro) a favore di musei, artisti e gallerie, destinato a salvare le organizzazioni artistiche dal fallimento. In Francia il Ministero dei Beni Culturali ha annunciato "aiuti d'emergenza" per 22 milioni di euro da destinare ai vari settori culturali. In Germania il governo è intervenuto con un pacchetto di 50 miliardi di euro, indirizzato ai lavoratori autonomi e alle piccole imprese che si occupano di arte e media **(2)**.

Fin dai primi giorni dell'emergenza il **MiBACT** ha inoltre promosso la campagna e il portale **#laculturanonsiferma**: le iniziative si sono concentrate prevalentemente sull'**utilizzo degli strumenti tecnologici per mantenere il dialogo con i pubblici**. I musei al tempo del coronavirus continuano a svolgere la loro mission a porte chiuse, ma con i loro spazi digitali aperti: arricchiscono la mente, trasmettono fiducia e positività. Tutti ingredienti più che mai necessari in un momento come questo, proponendosi come potenti mezzi di distrazione all'isolamento di questi giorni. Per rendersi conto del fermento virtuale in atto in Italia, ad esempio, basta digitare l'hashtag **#iorestoacasa**, ben utilizzato da molti musei. Intuizione molto semplice che ha confermato l'efficacia di strumenti – in particolare i social – che si sono rivelati ottimi dispositivi catalizzanti, simbolici aggregatori sociali sorprendentemente più convincenti di qualunque altra modalità persuasiva.
Con l'inesorabile diffusione del virus, reazioni simili si stanno verificando in tutta Europa e nel mondo. Questa pronta reazione delle istituzioni museali mette in risalto quanto emerso dal progetto europeo **Mu.SA – Museum Sector Alliance (3)**: gli spazi del museo non sono solo fisici e quelli digitali non sono meri canali ancillari a supporto del museo per comunicare le proprie attività, ma spazi altri dove la cultura può essere diffusa in forme e modi diversi da quelli tradizionali.
Non tutti i contenuti realizzati e messi online riflettono la stessa confidenza con i nuovi strumenti e linguaggi narrativi.
In particolare emergono le istituzioni culturali che, negli ultimi anni, si sono distinte per intuitività e creatività nell'intercettazione di percorsi originali. Tra queste c'è sicuramente la **Triennale di Milano** con il suo *Decameron: storie in streaming*. A partire dallo spunto del Decamerone di Giovanni Boccaccio, la Triennale ha invitato artisti, designer, architetti, intellettuali, musicisti, cantanti, scrittori, registi, giornalisti ad "abitare" gli spazi vuoti per sviluppare una personale narrazione, offrendo **contenuti in grado di mettere insieme divertimento ed educazione, intrattenimento e sviluppo cognitivo**. Tante altre le iniziative in questo senso, come ad esempio l'offerta di visite guidate, tour virtuali e webseries: *CLOSED IN* ai **Musei Reali di Torino**; 2 minuti di **MAMbo**; #storieaportechiuse del **Museo della Scienza di Milano**; le **Gallerie Nazionali di Arte Antic**a a **Palazzo Barberini** a Roma; il **Museo delle Civiltà di Roma**; il **Museion** di Bolzano. Attraverso campagne soci\al: tra i primi ad attivarsi il **Castello di Rivoli**, **Palazzo Spinola** a Genova, il **Castello di Miramare** a Trieste, UFFIZIDECAMERON. Alcuni musei hanno puntato sul coinvolgimento diretto dei direttori, oltre che dei dipendenti: dal **Museo Egizio** di Torino, con i tour virtuali di Christian Greco promossi con l'hashtag #laCulturaCura, alla **Pinacoteca di Brera**, con un fitto programma in cui dipendenti e direttore sono i protagonisti di social e video per leggere, mostrare, illustrare i quadri della Pinacoteca e promuovere attività

culturali a più largo raggio, come la lettura di fiabe per bambini. In tanti hanno valorizzato i modelli 3D delle proprie collezioni e promosso giochi e attività di engagement. Tra le moltissime iniziative, a livello nazionale citiamo **Fumetti nei Musei** e le letture social di **Dantedi.** Il **Polo del '900** di Torino, invece, oltre a mettere online tutta una serie di contenuti e risorse, ha lanciato una call a insegnanti e studenti per segnalare esigenze specifiche di approfondimento sui temi della storia e del pensiero del Novecento.
L'assenza, fino a pochi anni fa, di una politica museale nazionale *volta a favorire l'integrazione tra patrimonio e tecnologie digitali, ha prodotto una realtà sensibile e in* ***fermento*** *anche se* ***disomogenea****, come emerso anche in questa fase di emergenza.*
Per dispiegare le opportunità del digitale e permettere ai musei di essere contemporaneamente agenti di conservazione e di valorizzazione dei propri patrimoni, prima dell'inizio di questa nuova fase, due sono stati i passi avanti significativi fatti a livello nazionale: nel 2018 l'adozione da parte del MiBACT dei "Livelli uniformi di qualità per musei, monumenti e siti archeologici", alla base dell'istituzione del Sistema Museale Nazionale, in cui si riconosce il ruolo strategico della rete e della comunicazione online per facilitare l'accesso al museo, i suoi servizi e le attività aggiuntive; a luglio 2019 il lancio da parte del MiBACT del "Piano triennale per la digitalizzazione dei musei", al fine di fornire a tutti i musei italiani un quadro di riferimento coerente in grado di guidare l'adozione di soluzioni digitali. E, non ultimo, la nascita di un nuovissimo Istituto Centrale per la digitalizzazione dei beni culturali all'interno del MiBACT.
Nonostante l'assenza di una politica di sistema, in questi anni numerose sono state le esperienze di successo. Tra queste, vale la pena ricordare il **videogame Father and Son** sviluppato per il **MANN** di Napoli: uno degli esempi più significativi capace di dimostrare come la tecnologia sia entrata nella filiera di produzione dei servizi museali. Tra le iniziative più recenti si possono citare l'allestimento della **Sala delle Asse a Milano** per il cinquecentenario di Leonardo; **Casa Noha a Matera**, che ha ospitato un viaggio multimediale nella storia dei Sassi; **Palazzo Te** a Mantova con la mostra *Giulio Romano Experience*, pensata interamente in digitale per circuitare in Europa. Ma anche applicativi come **GimmeGuide**, strumento pensato per metter in contatto diretto domanda e offerta nei servizi di visita.

A dimostrazione che la trasformazione digitale rappresenti un significativo asset di sviluppo e innovazione per il Patrimonio c'è, ad esempio, il grande investimento di Regione Lazio sul **Distretto Tecnologico per i Beni e le Attività Culturali**, oltre alla crescente attenzione di chi supporta la cultura, come le fondazioni bancarie: i **bandi SWICTH** e **Intelligenza Artificiale**, entrambi di **Fondazione Compagnia di San Paolo**, sono specificamente rivolti allo sviluppo di questi strumenti in campo culturale. Infine, altro grande progetto di sviluppo in fase d realizzazione, catalizzatore di investimenti significativi, è **VASARI (4)** : la prima infrastruttura tecnologica IoT realizzata per aggregare collezioni di musei ed enti nazionali, mettendo in relazione patrimoni ad oggi isolati. VASARI offre alle istituzioni culturali la possibilità di porre a sistema risorse e competenze, facendo convergere i propri patrimoni in un'unica offerta coordinata, pur mantenendo ognuno la propria autonomia ed individualità. Un nuovo modello in cui l'aumentare dei soggetti partecipanti accrescerà visibilità, reciproca capacità innovativa e competitività: fattori determinanti per lo sviluppo di economie di scala legate al turismo e al suo indotto. Progetti di questo tipo potrebbero risultare ancor più utili in vista della fase di ricostruzione post COVID.

OGR Torino cortile esterno © Giorgio Perottino_Getty Images for OGR

Tornando alle risposte più immediate all'emergenza in corso, tra le iniziative più intelligenti la campagna **"Biglietto Sospeso"**, promossa da **Cultura Italiae e meetCULTURA**. Una risposta ancora più significativa rispetto al ruolo che i luoghi della cultura possono avere, viene infine dalle **OGR di Torino**, promosse da **Fondazione CRT** e inaugurate nel 2017 come spazio culturale a servizio della città, che sono state in parte temporaneamente riconvertite in ospedale.

Al di là delle iniziative di prima reazione, la sostanziale impossibilità di programmare le future attività e, soprattutto, le attuali incertezze legate ai tempi dell'emergenza, ai suoi effetti di lungo periodo, al suo impatto su future dinamiche di attrazione e comportamento dei fruitori della cultura, obbliga a ripensare scenari, tendenze, mercati. Tracciare indicazioni in questo momento rischia di essere velleitario. Eppure, alcuni **percorsi da intraprendere per reagire all'emergenza** appaiono abbastanza chiari e dovranno necessariamente **partire dal comprendere le potenzialità del nostro sistema culturale** e dai segnali più promettenti che già stava esprimendo.

Il 2019 era infatti stato caratterizzato, prima dell'emergenza, da segnali ed esperienze significative, che vale la pena riportare.

Partendo dalla progressiva e sempre più diffusa adozione di strumenti di **maggiore autonomia gestionale**, a fronte di una consapevolezza ormai diffusa della necessità di approcci a maggiore impronta manageriale e flessibilità, di cui l'emergenza ha reso ancora più evidente il bisogno. Tra gli esempi più significativi di enti capaci negli ultimi anni di aggiornarsi la **Reggia di Caserta**, **Brera**, i **Musei Civici di Brescia**. Ma anche la **GNAM** (ora Galleria Nazionale), o il **Museo del Cenacolo**, **Parte del Polo Museale della Lombardia**, che ha ridisegnato tutta l'identità del Museo.

Sulla scia di questi risultati, nel 2019 il Ministero ha promosso sette nuovi musei autonomi **(5)**. La riorganizzazione prevede anche la trasformazione dei poli museali in direzioni museali regionali e la nascita della **Direzione Musei statali della città di Roma**.

Una lezione analoga emerge anche sulla scorta di altre esperienze, tra cui quella del **FAI**, capace di rendere evidente tutto il potenziale di una gestione efficace del patrimonio.

Nel 2019 assume particolare significato anche il ritorno della competenza del turismo al MiBACT: cultura e turismo non possono seguire strategie distinte, a maggiore ragione nello sforzo di rilanciare l'attrattività del Paese nel post emergenza. Lo stesso MiBACT ha appena costituito inoltre **tre nuove direzioni generali: turismo, creatività contemporanea, sicurezza del patrimonio culturale**. Quest'ultima riguarda uno dei temi più significativi dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale ("Heritage at Risk") ed è dedicata alle emergenze naturali, sempre più frequenti come ci ricorda anche la proporzione dell'allagamento di Venezia dello scorso novembre. E mira a valorizzare competenze altamente specializzate, che già vedono soggetti come il **Comando TPC dei Carabinieri** impegnati su progetti e attività formative di portata internazionale nel campo dei beni culturali. Parliamo quindi di competenze, strumenti di analisi, modalità operative che possono essere più che mai utili nello scenario di crisi attuale.
Possiamo trarre indicazioni molto utili dal recente passato anche su come investire in progetti culturali nel prossimo futuro.
*Dove attenzioni e **investimenti** si sono **concentrati**, e non dispersi, beni o città sono diventati capaci di proporsi o di rilanciarsi come **nuovi grandi attrattori**.*
Ricordiamo negli ultimi anni le operazioni che hanno portato la **Reggia di Venaria Reale** ad affermarsi in poco tempo tra i più importanti poli attrattivi in Italia; oppure il progetto **Grande Pompei** che ha consentito di rinnovare organizzazione, immagine e accessibilità, anche digitale, al sito archeologico. O il **MAXXI** (oltre 3,3 milioni di visitatori nel 2019) che, a dieci anni dall'apertura, gioca oggi un ruolo di primo piano nell'arte contemporanea. Tra le operazioni comparabili la realizzazione del **MUSE** di Trento e dell'**M9** a Mestre. Il 2019 è poi stato l'anno del successo di **Matera Capitale Europea della Cultura**: la città è stata capace, con oltre 1200 eventi distribuiti anche sul territorio regionale, di incrementare di oltre il 30% le proprie presenze. Sul fronte dei privati, la **Triennale** di Milano ha inaugurato il **Museo del Design**, mentre **Intesa Sanpaolo** ha aperto al pubblico il proprio patrimonio storico a Napoli, Milano, Vicenza e, prossimamente, a Torino con il progetto **Gallerie d'Italia**.
Più che mai diventa importante anche l'affermarsi di **nuove narrazioni** a supporto della crescita di interesse verso i siti e i luoghi del patrimonio: spaziando tra realtà come **Favara** e **Vicoforte**, RayPlay ha raccontato, con "**GenerAzione Bellezza**" la potenzialità del patrimonio anche nei territori meno conosciuti.

L'attenzione a favorire una maggiore informazione e un più efficace coinvolgimento dei pubblici, è risultato non solo della diffusione dei canali social, ma anche in ragione di un consistente **ampliamento del mandato dei luoghi della cultura ad obiettivi anche sociali ed economici.** A tal proposito, basti pensare al progetto **MADRE per il sociale**, mirato a diffondere nel rione Sanità le attività del Museo; a **Milano Città Mondo** che, nell'ambito del **MUDEC**, rivolge varie iniziative ai gruppi etnici della città; sempre a Milano, il **Museo della Scienza e della Tecnica**, esemplare nelle iniziative volte al coinvolgimento dei bambini; il bando *l'Arte* che accoglie di **Fondazione TIM**.
Tutte iniziative che testimoniano, con modalità diverse e rivolgendosi a target diversificati, come si stia finalmente superando il concetto di audience development a favore di una vera risposta al diritto alla fruizione della cultura.
Meritano attenzione anche il lancio del **Cottino Campus**, dedicato all'innovazione sociale e, il lavoro di **Fondazione Riusiamo l'Italia** per aggregare risorse sul patrimonio culturale in abbandono.

Un dato da cui ripartire è anche l'aumentata predisposizione delle organizzazioni culturali alla costruzione di **reti di cooperazione**: **Abbonamento Musei** si è esteso anche alla Valle d'Aosta, dopo Piemonte e Lombardia. Regione quest'ultima molto attiva nella valorizzazione dei rapporti di cooperazione internazionale sui temi del patrimonio culturale materiale e immateriale (**progetto AlpFoodWay**) e nel promuovere i primi tentativi di coordinamento dei suoi tanti (11) territori UNESCO con logiche di distretto. Analoghi approcci si stanno muovendo, con sensibilità diverse, in Piemonte, Friuli-Venezia-Giulia e Veneto. Le istituzioni del patrimonio culturale dialogano e realizzano partenariati anche con enti di altri settori, sia pubblici che privati. È quanto avvenuto in ragione delle sensibilità crescenti sui cambiamenti climatici in atto e con l'obiettivo di ampliare i propri canali di finanziamento. Il **Museo Egizio di Torino**, ad esempio, è capofila di un progetto UE per la realizzazione, insieme a istituzioni come Louvre e British Museum, del nuovo Museo del Cairo.
*L'Italia si conferma ancora il **Paese** (con la Cina) **col numero maggiore di siti patrimonio mondiale UNESCO**: 55 (l'ultimo dei quali le **Colline del Prosecco**).*
Una spinta anche all'attuazione di altri programmi UNESCO (che ha pubblicato nel 2019 il rapporto Culture-2030 indicators): ad esempio, il programma **Città Creative (Bergamo** per la gastronomia e **Biella** per l'artigianato tessile le ultime città iscritte). Riconoscimenti che costituiscono una spinta costante all'aggiornamento e alla **sperimentazione di forme originali di *governance* e gestione,** come avviene nel caso della **città industriale olivettiana di Ivrea** – vero e proprio laboratorio di collaborazione pubblico-privato; oppure, dei **Palazzi dei Rolli di Genova**, che hanno rinnovato i propri strumenti attribuendo la responsabilità di gestione del sito alla Direzione Sviluppo del Comune: un segnale di quanto la cultura possa essa essere considerata strategica per le politiche di innovazione di una città. O, ancora, della **Riserva della Biosfera del Monte Peglia** in Umbria, che ha avviato un profondo lavoro di promozione della resilienza territoriale ai cambiamenti climatici attraverso un percorso partecipato. Ancora, tra gli esempi più positivi di vitalità e competitività del sistema culturale italiano, la **Rome Museum Exhibition**, nuova fiera (dopo Ferrara e Firenze) dedicata al patrimonio culturale, e la **Scuola del Patrimonio promossa dal MiBACT** che si aggiunge a un'offerta formativa già consistente nel panorama nazionale.

Progetto di Distretto UNESCO di Regione Lombardia © Regione Lombardia

Finora l'emergenza ha spinto le istituzioni culturali a lavorare prevalentemente, se non esclusivamente, sul tentativo di mantenere un dialogo con i pubblici attraverso una pronta rincorsa a rafforzare o adottare strumenti di accessibilità virtuale e volta a intraprendere iniziative di sensibilizzazione. Tuttavia è evidente che la cultura non può essere solo mostrata; **avere una presenza virtuale dovrà essere il mezzo, non il fine**. La reazione più importante sarà quindi piuttosto la spinta a ridisegnare – o finalmente ad adottare – le proprie prospettive e strumenti di sviluppo strategico, **investendo soprattutto in innovazione**. Strategie che dovranno ragionevolmente porsi obiettivi tesi a rinnovare, e in alcuni casi a trasformare radicalmente, il proprio modello di funzionamento, le proprie attività e gli strumenti per attuarle. Partendo dal capire come evolverà la domanda dei comportamenti dei visitatori, nel breve e nel lungo periodo. Senza concepire il pubblico come mero "consumatore" e pensare soltanto ad aumentarne i numeri, piuttosto ad **offrire esperienze di maggiore qualità e valore**. Lavorando alla riconversione dell'offerta nella creazione di contenuti, servizi e prodotti culturali che integrino la sola bigliettazione come unica fonte di entrata. **Ricercare un vero ruolo sociale** che non sia più solo marketing o retorica dell'inclusione, ma capacità di rispondere al diritto di fruire della cultura e generare nuova domanda. Essere capaci, quindi, di raccogliere e veicolare le nuove conoscenze e competenze che la crisi ci ha portato a ricercare, adottando una programmazione capace di adattarsi velocemente a fattori variabili.

Le soluzioni, qualunque saranno, avranno bisogno di investimenti concentrati, di una netta sburocratizzazione delle amministrazioni e di investimenti, ora più che mai, su idee e linguaggi dei giovani e giovanissimi.

Infine, nei giorni della crisi è stato forte e chiaro il messaggio di solidarietà arrivato da tutto il mondo. I luoghi della cultura ora più che mai sono il simbolo della forza del Paese e potranno,

se le scelte della politica saranno finalmente non prudenti ma coraggiose, giocare un ruolo fondamentale nel rilancio della sua immagine.

---

(1) Intervista a Antonio Tarasco, MiBACT, su AgCult 23.03.2020: https://agcult.it/a/16410/2020-03-23/coronavirus-per-i-musei-statali-una-perdita-netta-di-20-mln-al-mese

(2) Dati in constante aggiornamento sulle misure adottate nei vari paesi sono pubblicati, tra gli altri, da: Arts Council of England; Associazione Compendium per il Consiglio d'Europa; KEA European Affairs; European Creative Business Network; National Endowment for the Arts per gli Stati Uniti d'America; NEMO – Network of European Museum Organizations; UNESCO.

(3) Al quale anche l'Italia partecipa – insieme alla Grecia, al Portogallo e al Belgio.

(4) www.vasariartexperience.it L'obiettivo del progetto è diventare espressione digitale della nostra Cultura e renderla fruibile in tutta la sua ricchezza: servizi e applicazioni sono sviluppati per integrare i link di questo universo conoscitivo multimediale e suggestivo, nel rispetto di standard catalografici nazionali, quali ICCD, per garantirne autorevolezza e qualità.

(5) Parliamo de: il Vittoriano e Palazzo Venezia a Roma, la Pinacoteca Nazionale di Bologna, il Museo Nazionale d'Abruzzo a L'Aquila, il Museo Archeologico Nazionale di Cagliari, Palazzo Reale di Napoli, il Museo Nazionale di Matera e il Parco Archeologico di Sibari. Oltre al ripristino dell'autonomia per la Galleria dell'Accademia di Firenze, il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia e il Parco Archeologico dell'Appia Antica.