

**AES 9**

# INDICE

---

- 3 - **Introduzione**
- 4 - **Giovanna Romano** - Le ragioni di un forum
- 7 - **Federica Maria D'Amato** - Benedizioni abruzzesi
- 9 - **Simone D'Alessandro** – Economia circolare e neumanesimo d'impresa
- 14 - **Alessandro Crociata** – Anatomia dell'esperienza culturale
- 17 - **Fabio Viola** - Il Turismo CreAttivo
- 20 - **Giusy Sica** – Rigenerazione ed approccio transdisciplinare: come creare innovazione sociale e culturale
- 24 - **Alessandro Bollo** - Le domande della progettazione culturale
- 27 - **Paola Dubini** – E “adesso” come si mangia con la cultura?
- 30 - **Franco Broccardi** – Azioni d'impresa e comportamenti sociali

## Introduzione

“La cultura o è per tutti o non è cultura”. **Giovanna Romano** nel suo articolo ci ricorda che questo è stato l’incipit della giornata di dialoghi del *Forum FRA, futura ragione arte, presentata* a Pescara il 22 novembre del 2019: un’agorà organizzato dalla associazione Hub-c in cui professionisti, pubblici e privati, provenienti dall’Abruzzo e da tutta Italia hanno dialogato fra loro e con il pubblico presente in sala sul ruolo della cultura all’interno della società.

Da questo confronto sono nate una serie di riflessioni che abbiamo raccolto in otto articoli, prodotti in collaborazione con HUB C e che ospitiamo in questo nuovo numero digitale di AES.

A dare il senso dell’unione delle idee, dello scambio tra pensieri e arti all’articolo di Giovanna Romano fanno da corollario una poesia di **Federica Maria D’Amato** e una illustrazione di **Giuseppe Stampone** disegnata appositamente per il Forum.



Figura 1: Illustrazione di Giuseppe Stampone disegnata appositamente per il Forum.

# LE RAGIONI DI UN FORUM<sup>1</sup>

---

Giovanna Romano<sup>2</sup>

## **Associazione Hub-c cultura luoghi persone**

L'associazione Hub-c cultura luoghi e persone, nasce a Febbraio 2019 con il progetto *Lettera per Amore "cerchiamo le parole"*. La fonte di indagine di Hub -c sono le persone e l'azione che li relaziona con gli altri, con le istituzioni e con il territorio circostante, e che compenetra tutti i fenomeni, ossia la cultura, sia nel suo aspetto materiale sia in quello linguistico ed espressivo. L'associazione pone al centro l'uomo, ogni uomo, senza nessuna distinzione economico-sociale, di sesso e di religione, non solo come mero spettatore o fruitore di eventi culturali, ma in veste partecipativa. Il fattore umano diventa una priorità strategica, preziosa e insostituibile. Tramite la relazione, si vogliono creare i presupposti per uno scambio simmetrico affinché ogni attore coinvolto possa trarre il giusto beneficio. Si lavora con una progettualità di lungo periodo, curando contenuti di qualità che siano accessibili a tutti.

## **Forum Fra futuro ragione arte**

Il 22 Novembre del 2019, Hub-c ha presentato a Pescara l'edizione zero del *Forum Fra, futuro ragione arte* ospitato dalla Yag/garage di Silvio Maresca, (Bluserena Spa). Visioni diverse si sono intrecciate sul campo della cultura intesa come fattore produttivo di valore, sociale ed economico di un territorio, con particolare riferimento all'Abruzzo. Già nella scelta del luogo, incrocio di cultura accessibile e imprenditorialità illuminata, si evidenzia il messaggio del Forum. È proprio in questo abbattimento delle tradizionali barriere, in cui chi fa impresa comprende appieno il valore dell'investimento relazionale in cultura e, d'altro canto, la cultura riconosce nell'impresa il valore non solo economico che questa esprime, che si pongono le basi di un percorso che immaginiamo ampio e profondo. Prendendo spunto dalla frase di Cesare Pavese "Tutta l'arte è un problema di equilibrio fra due opposti"<sup>3</sup> il Forum ha voluto conciliare, mettere a confronto e favorire l'incontro di realtà diverse e persone differenti; un'agorà

---

<sup>1</sup> "La cultura o è per tutti o non è cultura". Giovanna Romano nel suo articolo ci ricorda che questo è stato l'incipit della giornata di dialoghi del Forum Fra, futura ragione arte, presentata a Pescara il 22 novembre del 2019: un'agorà organizzato dalla associazione Hub-c in cui professionisti, pubblici e privati, provenienti dall'Abruzzo e da tutti Italia hanno dialogato fra loro e con il pubblico presente in sala sul ruolo della cultura all'interno della società. Da questo confronto sono nate una serie di riflessioni che abbiamo raccolto in otto articoli, prodotti in collaborazione con HUB C e che ospitiamo in questo nuovo numero digitale di AES. Da questo confronto sono nate una serie di riflessioni che abbiamo raccolto in otto articoli, prodotti in collaborazione con HUB C e che ospitiamo in questo nuovo numero digitale di AES. A dare il senso dell'unione delle idee, dello scambio tra pensieri e arti all'articolo di Giovanna Romano fanno da corollario una poesia di Federica Maria D'Amato e una illustrazione di Giuseppe Stampone disegnata appositamente per il Forum.

<sup>2</sup> Sociologa, presidente Associazione Culturale Hub-C, Pescara

<sup>3</sup> Cesare Pavese, *Il Mestiere di Vivere. Diario* (1935-1950) Einaudi 1952

dove professionisti, pubblici e privati, provenienti dall'Abruzzo e da tutta Italia hanno dialogato *fra* loro e con il pubblico presente in sala.

È proprio quel *Fra*, quella proposizione semplice, cercata e pensata, che segna il momento di sospensione tra le persone e una vicinanza fisica che parafrasa Handke quando dice “non solo vedo l'altro ma io sono anche l'altro, e l'altro è me”<sup>4</sup> implica di per sé un'accoglienza maggiore e rende più insidioso innalzare barriere. Ognuno dei presenti ha cercato di non predominare dialetticamente sugli altri – *non un convegno ma un'agora* – ma ha compreso il valore che ogni persona in sala poteva apportare nell'ambito della discussione affinché la conversazione fosse libera ed efficace. I relatori fra il pubblico e il pubblico, composto da giovani e meno giovani, tra i relatori. L'intento maggiore del Forum non era quello di offrire soluzioni, ma prospettare relazioni. In quale maniera?

Si è cercato di fare emergere le varie problematiche del mondo della cultura mediante la partecipazione attiva dei soggetti presenti, uno scambio dei ruoli, in cui gli uditori, a loro volta, divenivano relatori: appunti strappati, sostituiti e idee rielaborate.

Nessun oracolo ha predetto il futuro, ma tante persone hanno preso parola rispetto a temi specifici che, in quella istanza, per la pluralità dei linguaggi messi in campo, richiedevano un maggiore ascolto. Ogni individuo presente in sala poteva intervenire nel dibattito – poeti, artisti, economisti, creativi, direttori dei parchi, art sharer, operatori culturali e sociali, studenti, imprenditori – per raccontare e mettere in luce, rispetto alle proprie esperienze, le peculiarità e le dissonanze che si riscontrano lavorando a diversi livelli nell'ambito della cultura. Una complessità di vedute di fronte alle quale ci pone la società odierna, che oltre ad essere difficile da rendere su carta, ancor più lo diventa nella vita reale.

### **Premesse del Forum**

“La cultura o è per tutti o non è cultura” è stato questo l'incipit con cui è iniziato il *Fra*.

La conversazione si è sviluppata intorno alle tematiche del linguaggio: inclusione e nuovo umanesimo, con la voglia di comprendere se davvero negli ultimi tempi ci sono stati un cambio di rotta e una maggiore attenzione nei confronti dell'altro, e se questo cambiamento ha portato ad una maggiore inclusione ed investito la società per intero. Ancor più ci siamo chiesti se la cultura declinata come fattore di inclusione e non come fenomeno elitario, possa sul serio avere impatti rilevanti sia di carattere sociale, sia di carattere economico; se i meccanismi di produzione valore -economico sociale culturale, reputazionale e non ultimo, politico – possano attribuire un nuovo senso allo stesso capitalismo rendendolo sempre più inclusivo fino a divenire una sorta di corporate cultural responsibility con cui gli operatori, quelli strutturati e vigili ai cambiamenti, dovranno fare i conti, pronti a coglierne le opportunità.

L'obiettivo non è stato tradurre in azione immediata ciò di cui si stava parlando, ma conoscere e conoscersi, cercare di comprendere quali fossero le persone che operano sul territorio mettendo in relazione chi crea cultura – poeti, artisti e creativi – chi la progetta – associazioni fondazioni liberi professionisti – e chi la sostiene – istituzioni pubbliche e private, sovrintendenze – ; comprendere altresì se le dinamiche poste in atto corrispondano ai reali bisogni della comunità tanto da tradursi in valore economico.

Abbiamo provato a costruire un discorso corale non allineando le voci ma portando a galla le differenze, nuovi stimoli e tanti conflitti che possono sorgere nel perseguimento di intenti comuni da parte di attori e istituzioni differenti. Porsi domande, fermarsi, ascoltare, capire, comprendere ed insieme tradurre quel dover “fare”, in un “*che fare*” rispetto alla peculiarità delle persone e del territorio.

---

<sup>4</sup> Peter Handke, *Saggio sulla Stanchezza*, Garzanti, 1991

L'azione, in questo caso, non può essere disgiunta da una lunga osservazione e riflessione da parte di ognuno.

### ***Obiettivo del Forum: La società fondata sulla cultura***

Il nocciolo della questione, al di là di differenze strutturali, è pensarci uguali, partecipi e presenti come cittadini di fronte alle stesse problematiche di ordine politico sociale ed economico. Sappiamo che le nostre società sono rette da una triade: politica, economia e cultura. La loro articolazione è cambiata nel corso dei secoli e nelle epoche, ma la cultura resta quel terreno comune che segna il senso di appartenenza di un popolo che condivide simboli e valori, un terreno più profondo e prolifico, regolato da meno contrasti rispetto alla vita economica e politica della comunità. Come ci ricorda Gustavo Zagrebelsky il "riconoscersi senza conoscersi appartenente alla stessa cerchia umana diventa condizione indispensabile per l'esistenza di ogni società fatta di grandi numeri"<sup>5</sup>. L'esistenza e il buon funzionamento di una società rende necessario coinvolgere ed estendere la partecipazione culturale a tutti gli individui. La cultura deve svolgere una duplice funzione incoraggiando sia un impegno individuale, in cui l'aspirazione e il desiderio del singolo di una società migliore possa tradursi in un bene importante che vale la pena perseguire con fatti che permettano ad ognuno di colorare il proprio futuro, sia "un impegno collettivo sociale basato sul pensiero critico piuttosto che su di una competizione zelante e spietata"<sup>6</sup>.

Questo in fin dei conti è Fra!

---

---

<sup>5</sup> Gustavo Zagrebelsky, *Fondata sulla cultura. Arte, Scienza e Costituzione*, Einaudi, 2014

<sup>6</sup> Paulo Freire-*Pedagogia degli oppressi*, 1970, Edizione Gruppo Abele 2018

## Federica Maria D'Amato<sup>7</sup>

### *Benedizioni abruzzesi*

Sia benedetta la silenziosa eloquenza dei gesti  
tra la resina d'oro e la cicerchiata  
dei nostri anulari, atlantide sommersa della prima volta.  
Siano benedette le spine, i ginepri, la ginestra selvaggia  
delle vette lungo le strade dei nostri vent'anni  
che non si lasceranno scalare mai più.  
I docili amici di Maja, la domenica,  
gli alberi fioriti lungo i corsi d'acqua,  
le beatitudini dopo pranzo  
del pescatore stanco, nel sole,  
tutti i mari traditi dalle loro partenze.  
L'amore umido, adriatico, cantando all'orecchio  
il lontano messaggio delle isole,  
coloro che attingono olio dalla conca del cuore  
e la luce di aprile sui fianchi della dormiente  
che lieve la fa diventare Bella.  
I cuori amanti degli amati,  
le guance ardenti dei dimenticati.  
Gli angeli che inviano dai trabocchi  
le lettere dei trapassati e più in là,  
oltre le vele, siano benedetti anche  
quelli che imparano a tornare da loro stessi.  
Il pastore, quando cade in ginocchio  
per tutti piangendo ai piedi dell'Amaro,  
nel tempo della fine quando il tempo  
è la sola cosa che ci appartiene.  
Le stelle dentro alle toppe dei contadini,  
le loro anime che fioriscono di piume,  
i re bambini, le loro tristezze di bucaneve  
e le discese infilate dentro al grido  
del ragazzo che per la prima volta cresce  
essendo benedetti tutti i cuccioli che senza  
saperlo una volta si sono lavati nella neve.

Il signore grande Inverno  
davanti ai camini dei vecchi  
sia benedetto tra le righe dei faggi,  
lì in fondo al bosco quando il lupo  
in un letto di foglie si stringe al suo amore  
perché benedetto dev'essere dal suo  
mantello anche il freddo.  
Sia l'acero benedetto, quando prega  
settembre di farlo dormire

---

<sup>7</sup> Federica Maria d'Amato (1984) si occupa di letteratura e lavora nel campo dell'arte e del giornalismo. Ha pubblicato le raccolte di poesia *La dolorosa* (Opera, 2008), *Poesie a Comitò* (Noubs, 2011), *Avere trent'anni* (Iannelli 2013) e *A imitazione dell'acqua* (Nottetempo, 2017); l'edizione italiana di *Il libro dell'amico e dell'amato* di Ramon Llull e l'edizione italiana di *Dove diavolo sei stato?* di Tom Carver (Iannelli, 2012); il libro-dialogo con Davide Rondoni, *I termini dell'amore* (CartaCanta, 2016), il saggio epistolare *Lettere al Padre* (Iannelli, 2016) e il libro di pensieri e aforismi *Un anno e a capo* (Galaad Edizioni). Poesie e racconti sono presenti in diverse antologie, in Italia e all'Estero; collabora con riviste specializzate in letteratura e critica letteraria e con le pagine culturali dei principali quotidiani.

svegliando la neve in ogni suo fiocco  
in ogni suo piccolo muso a forma di stella.

Siano infine benedette  
senza fine le lune,  
le presentose delle donne  
i tratturi, i ricordi e le montagne  
quando resteranno  
finalmente  
sole.  
Senza di noi.



# ECONOMIA CIRCOLARE E NEOUMANESIMO D'IMPRESA

---

**Simone D'Alessandro<sup>8</sup>**

Il delicato e fortunato rapporto tra natura, industria e tranquillità sociale, ha permesso al sistema imprenditoriale abruzzese di sviluppare, nel tempo, un orientamento alla responsabilità sociale, ambientale e, recentemente, culturale.

In Abruzzo, un'impresa su cinque scommette su innovazioni green ed è su queste basi che, nel 2016, è nata la Carta di Pescara per l'Industria Sostenibile: un percorso promosso dalla Regione Abruzzo e partecipato da tutti gli attori del territorio, un patto tra istituzioni, imprese e mondo della ricerca che ha innescato effetti emulativi in tutto il sistema socio-economico regionale.

Questo esperimento pionieristico, diventato immediatamente buona pratica europea, ha stimolato alcuni tra i più innovativi imprenditori abruzzesi a promuovere una Fondazione con l'obiettivo di costruire valore per il territorio.

Da questa comunità d'intenti nel 2018 è nata **Hubruzzo, Fondazione Industria Responsabile**.

Una fondazione privata che valorizza e racconta la cultura d'impresa delle eccellenze produttive attraverso gli imprenditori che hanno saputo «leggere» i territori, utilizzando al meglio le loro vocazioni e affermando il connubio virtuoso presente tra sostenibilità ambientale, attività industriale e responsabilità sociale. Per comprendere meglio questo processo avviato è bene inquadrare la regione Abruzzo: un piccolo territorio a cavallo tra il centro e il sud Italia che rappresenta, in termini di popolazione, poco meno del 2% del Paese. Un territorio che possiede circa l'80% della biodiversità europea, ma anche una tra le aree più densamente industrializzate d'Italia.

A livello economico presenta i dati migliori rispetto alle regioni meridionali d'Italia, con il reddito pro-capite più alto e il più basso tasso di disoccupazione: è la seconda regione, in Italia, per presenza di

---

<sup>8</sup> Direttore Ricerche di Hubruzzo Fondazione Industria Responsabile

multinazionali dell'industria e come peso dei suoi occupati in rapporto alla popolazione residente; la quinta regione per capacità di esportazione<sup>9</sup> e la settima più industrializzata<sup>10</sup>.

Da un'indagine sperimentale sull'impatto della percezione della fiducia verso istituzioni, imprese e territorio, condotta nell'ottobre 2020, l'Abruzzo si conferma, inaspettatamente, la prima regione italiana per numero di studenti universitari e di studenti fuori sede in relazione alla sua popolazione<sup>11</sup>. Accanto al classico posizionamento di regione dei parchi dovremmo, quindi, riosservarla come dimora di università e centri di ricerca, grazie alla presenza degli Atenei di L'Aquila, Chieti-Pescara e Teramo, del Gran Sasso Science Institute, dell'Isia, dei laboratori nazionali del Gran Sasso, dell'Istituto Zooprofilattico e di altri importanti nodi di interconnessione tra saperi specialistici che sono diventati più attrattivi, avendo scalato anche classifiche e ranking internazionali<sup>12</sup>. Questa piccola terra è una *regione-porta*, come dice Aldo Bonomi<sup>13</sup>, crocevia di flussi e connessioni, non ancora pienamente consapevole della sua importanza in termini di nodo strategico di interconnessione tra piccolo, medio e grande centro. Eppure, le sue vocazioni produttive si sono espresse, determinando importanti primati. Nella produzione dei pannolini la regione occupa una leadership mondiale – nel territorio insistono, infatti, i principali competitor di settore; nel 2018 uno dei leader del mercato, Fater (pannolini Pampers e assorbenti Lines), ha ideato un innovativo processo in grado di riciclare al 100% i prodotti assorbenti usati. Un sistema che se venisse applicato in tutto il paese, consentirebbe di eliminare il 2,5% dei rifiuti solidi urbani complessivi<sup>14</sup>. Nella fabbricazione di veicoli copre la quota del 9,5% sul totale della produzione italiana, sviluppando occupazione per oltre 12.000 addetti, tra diretti e indiretti (il polo dell'automotive fa dell'area chietina, la «*provincia italiana prima per export in rapporto al numero di abitanti*<sup>15</sup>»). Nel settore del vetro raggiunge il primato nazionale, con il 64,5% della quota di mercato italiano e quasi duemila addetti diretti<sup>16</sup>. Nelle attività di supporto all'estrazione di petrolio e gas naturale le sole province di Pescara e Chieti occupano, rispettivamente, la quinta e la nona posizione a livello nazionale<sup>17</sup>. Nel settore agroalimentare, la provincia di Chieti si classifica come la quarta provincia più vitata d'Italia, mentre l'Abruzzo, complessivamente nel 2018 è al quinto posto nazionale per la produzione vinicola<sup>18</sup>. Questa regione è terra di vini di qualità (con Valentini, Masciarelli, Illuminati,

---

<sup>9</sup> Si veda lo studio realizzato per Cna Abruzzo da Aldo Ronci, sui dati Istat 2017 e sui dati relativi al primo trimestre del 2018, scaricabile sul sito [www.cnaabruzzo.it](http://www.cnaabruzzo.it)

<sup>10</sup> <https://www.istat.it/it/imprese> dato aggiornato al 2016.

<sup>11</sup> Fonte: Indagine Sperimentale sull'Impatto della Percezione della Fiducia verso Istituzioni, Imprese e Territorio: il caso Abruzzo, ottobre 2020, realizzata da Fondazione Hubruzzo e Umana Analytics sotto in coordinamento scientifico e organizzativo di Riccardo Palumbo, Marcello Vinciguerra e Simone D'Alessandro.

<sup>12</sup> L'Università degli Studi dell'Aquila si colloca tra le top 100 e precisamente all'87° posizione nel mondo e alla 2° in Italia, dopo l'Alma Mater di Bologna, nel prestigioso ranking *Times Higher Education Impact 2020*. L'Ateneo è, inoltre, al settimo posto in Italia per quanto riguarda le lauree specialistiche, secondo il rapporto Censis 2020. Per quanto riguarda l'Università di Teramo vi sono tre docenti che compaiono tra i 105 mila scienziati internazionali di elevato livello e appartenenti a diversi ambiti disciplinari, nella classifica pubblicata dalla rivista scientifica *Plos Biology*. Infine, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca ha selezionato il Dipartimento di Neuroscienze, Imaging e Scienze Cliniche dell'Università degli Studi G. D'Annunzio di Chieti Pescara quale Dipartimento di Eccellenza, includendolo nell'elenco dei migliori 120 dipartimenti italiani.

<sup>13</sup> A Bonomi, *Abruzzo tra nuova inclinazione e nuova coesione*, in *Rapporto Cresca Economia e Società in Abruzzo*, 2011, p. 142. Consultabile su [www.cresa.it](http://www.cresa.it)

<sup>14</sup> <https://fatergroup.com/it/news/comunicati-stampa/progetto-riciclo>.

<sup>15</sup> In A. Bonomi, *Abruzzo tra nuova inclusione e nuova coesione*, in *Rapporto Cresca Economia e Società in Abruzzo*, 2011, p. 139. Consultabile su [www.cresa.it](http://www.cresa.it)

<sup>16</sup> I dati riferiti alle tipologie produttive di specializzazione in termini di addetti e quote percentuali sul totale, sono stati elaborati dalla Fondazione Hubruzzo assieme alla Fondazione Symbola sui dati Istat 2017.

<sup>17</sup> Elaborazione Fondazione Symbola su dati Istat 2017.

<sup>18</sup> Stando ai dati dell'Osservatorio del Vino di Ismea e Unione Italiana Vini (Uiv), 2018.

Emidio Pepe, Zaccagnini, Farnese, Marramiero, Pasetti, Tollo, Citra, Dora Sarchese Chiusa Grande, Ciavolich e tanti altri importanti protagonisti del settore), dei principali pastifici premium price (De Cecco, Del Verde, Cocco, Verrigni, Masciarelli, Rustichella) e dell'olio Dop (grazie alla presenza di tre consorzi specifici: Aprutino-Pescarese, Colline Teatine e Colline Teramane-Pretuziano). Il territorio aquilano ospita alcuni dei nomi più prestigiosi del settore farmaceutico come Sanofi-Aventis, Menarini e Dompé; mentre la presenza di Telespazio nel territorio marsicano, ha permesso la proliferazione di realtà specializzate in dispositivi per osservare o andare sullo spazio. Il ruolo di Telespazio risulta, inoltre, strategico come centro di controllo del programma Galileo, nato da una collaborazione dell'Unione Europea con l'ESA (agenzia spaziale europea) per realizzare il sistema di navigazione satellitare europeo, capace di fornire un servizio di posizionamento globale interoperabile con il sistema statunitense GPS e il sistema russo GLONASS<sup>19</sup>. Negli ultimi anni, l'export abruzzese ha registrato dei risultati eccellenti e inaspettati. Stando al rapporto annuale *L'Italia nell'economia internazionale 2017-2018* dell'Ice<sup>20</sup>, il valore delle esportazioni ammonta a 9 miliardi di euro, con un incremento del 10,2% rispetto all'anno precedente che posiziona l'Abruzzo tra le regioni virtuose, superando la media nazionale che, pur crescendo ad un ritmo sostenuto, si attesta al +7,4%.

Questa regione si caratterizza, infine, per la presenza di tre Università, del Laboratorio del Gran Sasso e del Gran Sasso Science Institute (che a tre anni dalla sua nascita è già parte di un premio Nobel per la fisica) e per un'industria del turismo di qualità in costante ascesa che potrebbe rappresentare, in prospettiva, l'asset strategico di sviluppo più rilevante: i primi distretti turistici montani d'Italia, Gran Sasso e Majella Madre<sup>21</sup>, e la grande pista ciclabile della costa dei Trabocchi, unicum patrimoniale della costa abruzzese, sono esempi paradigmatici di questa "scommessa".

Anche l'**industria culturale** costituisce un fattore importante per l'economia abruzzese: la ricchezza prodotta dalla filiera, infatti, è cresciuta a un ritmo del +5,9%, ovvero più del triplo di quanto complessivamente registrato a livello di intera economia (+1,9%). In termini di occupazione emerge una crescita a trazione culturale e creativa (+4,9%; +1,1% per l'intera economia regionale) che lascia intendere la strategicità della filiera culturale nelle sorti future dell'economia abruzzese, stando al **Rapporto Io Sono Cultura 2018** di Symbola<sup>22</sup>; inoltre, secondo la classifica del sole24ore sulla *qualità della vita 2018*, la città di Pescara è all'ottavo posto in Italia per cultura e tempo libero<sup>23</sup>. Accanto agli elementi di qualità vi sono, inevitabilmente, debolezze.

La maggior parte delle realtà produttive insistono all'interno di piccoli e piccolissimi centri che ricadono su aree naturali protette: una particolarità che fa dell'Abruzzo un'insolita eccezione italiana che potrebbe avere importanti risvolti futuri, nel caso in cui i fondi del recovery plan venissero impiegati per strategie finalizzate al ripopolamento dei borghi, potendo questi ultimi contare su un'ossatura artigianal-industriale diffusa che ruota attorno a centri considerati (a torto) marginali secondo una lettura socio-economica tradizionale. Forse il futuro può ripartire proprio dai suoi 'marginì'.

L'Abruzzo si pone all'avanguardia in numerosi settori, ma si tratta di farlo percepire, sia all'interno che all'esterno della regione. Anche in Abruzzo esistono imprenditori orientati al neo **umanesimo d'impresa**. Rappresentano quel tessuto industriale del bel paese chiaramente illustrato dall'ultimo rapporto dei quaderni di Symbola su "Coesione e competizione": organizzazioni che hanno superato la crisi economica, imponendosi nuovamente sui mercati, conciliando competitività e coesione,

---

<sup>19</sup> <http://www.telespazio.com/it/our-company/programmes-programmi/galileo>.

<sup>20</sup> <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2018>.

<sup>21</sup> <http://www.dtgransasso.it/> e <https://www.regione.abruzzo.it/content/turismo-nasce-il-distretto-turistico-montano-majella-madre>

<sup>22</sup> [http://www.symbola.net/assets/files/CS%20Io%20sono%20Cultura%202018%20-%20Abruzzo\\_1529675649.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/CS%20Io%20sono%20Cultura%202018%20-%20Abruzzo_1529675649.pdf)

<sup>23</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-12-14/qualita-vita-2018-milano-vince-la-prima-volta-193337.shtml?uuid=AEDESdbyG>

dimostrando che «a parità di fattori concomitanti, il rapporto prezzo/utigli di imprese che hanno una reputazione di sostenibilità ambientale è mediamente superiore a quello delle imprese che hanno una reputazione ambientale bassa»<sup>24</sup>.

Questo sentiero ha radici storiche: è il portato che ha caratterizzato le origini sane e solide della tradizione artigianal-industriale italiana capace di coniugare la cultura del saper far bene le cose rendendole anche belle, all'interno di una direzione produttiva sostenibile in termini economici, sociali e ambientali. L'Abruzzo appartiene, nei fatti, alla cosiddetta *Terza Italia*<sup>25</sup>: quella parte del territorio italiano costituito da imprese che hanno avuto successo riuscendo a incorporare l'azione economica nella sfera dei rapporti sociali, costruendo le basi per la conciliazione tra coesione sociale, ricerca di nuove soluzioni di prodotto, di processo e di servizio. Un modello avviato, nel secolo scorso, da imprenditori umanisti come Adriano Olivetti, in grado di proporre valori comunitari tipici, se vogliamo, dell'Italia dei comuni e dei mestieri e alternativi all'altro modello che, negli stessi anni, emulava lo spirito fordista basato sulla catena di montaggio, la spersonalizzazione, la divisione forte dei compiti. Oggi la fondazione Hubruzzo, erede di questo retaggio, è consapevole che bisogna oltrepassarlo senza snaturarlo, cercando di generare un processo di responsabilità sociale che non appartenga ad una sola organizzazione illuminata, ma a un sistema di attori del territorio. Hubruzzo si propone quindi come nodo coesivo e attrattivo di organizzazioni capaci di incorporare sfera economica e valori non economici, generando capitale sociale<sup>26</sup> e *civiness*<sup>27</sup>. Le sue azioni sono piccole punte di spillo che tentano di scatenare, per effetto farfalla, processi di rigenerazione del "valore complessivo" dell'Abruzzo. Per fare questo bisogna rimettere le persone al centro. L'essere umano è frutto di relazioni. Se le sue relazioni sono buone, le sue realizzazioni saranno ottime. I talenti, nel mondo, decidono di lavorare in ambienti in cui si respira armonia, fiducia, senso della delega e rispetto professionale. L'umanesimo industriale ci ha consegnato personaggi come Cristoforo Benigno Crespi, Guido Ucelli, Luisa Spagnoli, Camillo e Adriano Olivetti: donne e uomini che hanno saputo conquistare il successo senza dimenticare le necessità di ogni singola persona; e questa tradizione va rigenerata. Ma dobbiamo stare attenti a non abusare della parola umanesimo!

Soprattutto non dobbiamo confonderla con il concetto rinascimentale assai differente rispetto al neo-umanesimo d'impresa attuale. L'umanesimo rinascimentale ha imposto un uomo capace di tutto e senza limiti, se non quelli che derivassero dal suo libero arbitrio e dalla sua conoscenza scientifica. Intellettuali come Pico della Mirandola confidavano nel fatto che laddove l'uomo non può, prima o poi potrà.

Questo ha determinato, paradossalmente, una deriva disumana, anticipando il mito secolarizzato della "volontà di potenza". L'umanesimo, classicamente inteso, elogia l'uomo che non ha senso del limite: un percorso "insostenibile". Filosofi come Severino individuano in questo il destino autodistruttivo dell'occidente, fondato sull'illusione del controllo totale.

Il neo umanesimo contemporaneo non ha nulla a che vedere con l'interpretazione filologica dell'umanesimo rinascimentale; viene da più lontano: da Publio Afro e dal suo **Homo sum, humani nihil a me alienum puto**.

---

<sup>24</sup> Si veda il rapporto Symbola, *Coesione è Competizione, nuove geografie della produzione del valore in Italia*, 2018, p.28; il rapporto è scaricabile su [www.symbola.net](http://www.symbola.net)

<sup>25</sup> Sul tema della Terza Italia e dello sviluppo dell'impresa italiana spinta da valori non economici si veda A. Bagnasco, *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, il Mulino, Bologna, 1977 e A. Bagnasco e C. Trigilia, *La costruzione sociale del mercato*, il Mulino, Bologna, 1988.

<sup>26</sup> Sul capitale sociale si veda M. Paci, *Pubblico e privato nei moderni sistemi di Welfare*, Napoli, Liguori, 1989.

<sup>27</sup> Sulla civiness si veda R. D. Putnam, *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano, 1993.

In un'epoca che spesso considera l'uomo uno scarto o un mero ingranaggio della produzione, essere neo-umanisti significa preoccuparsi del lavoro come autorealizzazione.

I concetti vanno rigenerati e spesso si usano termini desueti per utilizzare parole già note al grande pubblico. La sfida da raccogliere è: riavvicinare lavoratori e imprenditori al concetto di persona. Ci riusciremo? Abbiamo buone possibilità, anche in Abruzzo.

# ANATOMIA DELL'ESPERIENZA CULTURALE

---

Alessandro Crociata<sup>28</sup>

## 1. *Esperienze*

“Un bel giorno senza dire niente a nessuno me ne andai a Genova e mi imbarcai su un cargo battente bandiera liberiana”. “...Misi me per l’alto mare aperto sol con un legno e con quella compagna picciola da la qual non fui diserto”. “Se ti dico che la città cui tende il mio viaggio è discontinua nello spazio e nel tempo, ora più rada ora più densa, tu non devi credere che si possa smettere di cercarla”. Cosa lega Manuel Fantoni, Ulisse e Marco Polo? Sono tutti soggetti di esperienze culturali e in tempi non molto lontani avremmo assegnato loro, in modalità binaria, l’appartenenza ad una cultura alta o ad una cultura bassa e popolare. Oggi possiamo finalmente rimuovere questi confini gerarchici e pensare in via orizzontale che quello che accomuna i tre soggetti è un’esperienza culturale. È il desiderio del cambiamento, la curiosità di conoscere culture diverse e paesi lontani da quello in cui si vive. È la necessità di spostarsi e, in una sorta di fuga, intraprendere un sentiero di riflessione sul reale per allargare i propri orizzonti e vedere cose nuove con occhi diversi. Possiamo dire che i tre personaggi aprono uno spazio di immaginazione/riflessione che non è fine a sé stesso, ma è il vettore di confronto con il nostro vissuto. L’esperienza culturale in questione può generare, in chi la sostiene, la produzione di un orizzonte di senso entro cui iscrivere il proprio stato del mondo, vale a dire il significato del rapporto che ognuno di noi ha con la natura, la civiltà, l’ambiente sociale.

## 2. *Economia e politica dell’esperienza culturale*

In senso generale sostenere un’esperienza culturale comporta l’emersione, più o meno consapevole, di una forma di sviluppo, inteso come processo di progressivo cambiamento. In maniera latente, l’emulsione esperienziale produce un effetto, incerto nella persistenza ma ineludibile nella presenza. L’organizzazione sociale della produzione di questi effetti e la loro regolazione è un combinato disposto di economia e politica, due domini a partire dai quali è possibile ricostruire tre configurazioni che sostanziano il valore dell’esperienza culturale. La prima configurazione è educativa. La concezione dominante è quella che vede nelle esperienze culturali una fonte di promozione spirituale e di

---

<sup>28</sup> Alessandro Crociata, cultural economist, is Assistant Professor of Applied Economics at the Gran Sasso Science Institute, L’Aquila, Italy. His main research interests are exploring the role of cultural goods on urban and regional development issues and the role of cultural capital in the empowerment of cognitive capabilities of the agents exploring their pro-active behaviors. He holds a PhD in Economics from the Marche Polytechnic University (Italy). He has worked as senior consultant with a range of private foundations and public bodies to evaluate strategic planning through the development of cultural and creative industries. Alessandro has published extensively in journals as Journal of Behavioral and Experimental Economics, International Regional Science Review, The Annals of Regional Science, Social Indicator Research, International Journal of Urban and Regional Research, Energy Policy, Ecological Economics, Environmental Science and Policies.

identificazione sociale dell'individuo. L'economia è dedicata a spiegare il funzionamento di un sistema tradizionale, nel quale i bisogni degli individui sono gerarchizzati in funzione della scarsità di risorse materiali. Le poche riflessioni presenti riguardano la giustificazione teorica del finanziamento pubblico, senza interesse per il funzionamento dei mercati nei quali si manifestano le attività di scambio. Lo status che viene assegnato alle esperienze culturali è quello di beni pubblici e beni meritori, per cui la razionalità della politica è paternalistica, e la spesa pubblica si concentra sulla conservazione di infrastrutture culturali tradizionali come motore dell'emancipazione sociale e dello sviluppo identitario della comunità. La seconda configurazione è economica. La produzione e il consumo di esperienze culturali diventa "funzionale" e lo scambio di mercato esercita un effetto moltiplicatore sullo sviluppo socioeconomico. Alla radice di questo approccio risiede uno scenario caratterizzato da un progressivo affrancamento dalla soddisfazione dei bisogni primari. L'aumento del benessere, misurato da un aumento del reddito e da un aumento dei livelli di educazione, fa registrare un aumento della domanda. Nel tentativo di estrarre valore economico dal valore culturale, la razionalità politica è informata in maniera preponderante dalla valorizzazione delle eccellenze del passato, nel tentativo di sfruttare una rendita di posizione, attivando un modello orientato ai consumi.

La terza configurazione è rigenerativa. Il processo di de-industrializzazione economica, che segna il declino delle forme tradizionali di industria pesante e manifatturiera, crea una serie di disequilibri, tanto economici quanto sociali ed ambientali. Le industrie culturali e creative

assumono un ruolo nella ridefinizione dello sviluppo che sempre più vuol dire anche aumento della qualità della vita e sostenibilità ambientale. La politica mira alla riqualificazione delle attività produttive, conferendo loro una nuova destinazione d'uso. Nei casi più virtuosi, si sostiene un sentiero di sviluppo caratterizzato da un upgrading e/o riconversione dei settori socio-produttivi. Una scelta basata sull'inserimento di elementi immateriali e culturali nel processo di produzione, sulla fertilizzazione in cui l'esperienza culturale assume principalmente il valore e il ruolo di un bene intermedio. Le tre configurazioni emergono in forma stilizzata, ossia enfatizzando gli elementi ed i caratteri che sono più fortemente distintivi nei confronti degli altri. Non è superfluo, dunque, sottolineare che questo percorso implica un grado di semplificazione. Questa chiave di lettura, tuttavia, consente di tracciare un orizzonte interpretativo saliente per osservare l'anatomia dell'esperienza culturale, poiché individua l'affermarsi di orientamenti e finalità differenti, tanto nel pensiero economico quanto nell'atteggiamento politico. Sarebbe semplicistico, comunque, individuare brusche cesure tra le varie configurazioni, in quanto, nel processo evolutivo di transizione da un modello all'altro, segnali di novità convivono comunque con elementi di continuità. Eppure, per quanto semplice e chiara, questa prospettiva non basta.

### **3. *Microfondare l'esperienza culturale***

Economia e politica, se lasciate da sole nei loro confini positivi e normativi, non sono sufficienti a interpretare il fenomeno. I recenti sviluppi della psicologia cognitiva e le neuroscienze indicano che esperienze culturali come la lettura di un romanzo, fare musica o semplicemente ascoltarla, possono avere effetti rilevanti sulla plasticità del cervello e, di conseguenza, sulla funzione cognitiva, con un notevole valore adattivo per vari aspetti del comportamento umano. A livello individuale, è importante considerare che l'accesso alle esperienze culturali è legato a investimenti cognitivi, oltre che a sforzi fisici ed emotivi, specifici per l'esperienza che, se da un lato, migliorano notevolmente la valenza estetica, dall'altro comportano lo sviluppo di altre competenze che hanno un valore e un'applicabilità più generale. Ad esempio, l'ascolto della musica ha effetti importanti che sono fortemente legati allo sviluppo di una gamma di capacità diverse come l'empatia e la riduzione dello stress, per citarne solo alcune. Altrettanto positivi sono gli effetti in termini di sviluppo delle competenze, generati dalle arti visive o dalla narrativa letteraria.

L'impatto dell'esperienza culturale sull'individuo sembra anche legato all'affinamento degli atteggiamenti verso il non convenzionale e l'inaspettato. In teoria, e sotto determinate condizioni, tutto ciò si manifesta attraverso risposte creative a problemi impegnativi e atipici, come testimoniano una serie di casi di studio sull'impiego della formazione guidata da artisti in workshop ambientati nei contesti organizzativi. Si parla in questi casi di un processo, l'accumulazione di un capitale (culturale) costituito da continue esperienze culturali, che genera l'ispessimento di dati percettivi e cognitivi soggetti a

continua e indefinita elaborazione. Un vocabolario di apprendimento che conduce a un modello mentale progressivo. È progressivo un sistema che muta la propria struttura nel tempo, e dunque l'accumulazione di processi di trasformazione guidati dall'esperienza culturale, svolge un ruolo fondamentale poiché ne modificano la struttura ed i processi con cui trattiamo materia/energia e informazione.

#### **4. *Metànoia culturale***

Un museo, un teatro, una biblioteca, un videogame, un viaggio, ma più in generale tutti i contenuti culturali archiviati e distribuiti digitalmente, e così via, fino ai corpora di idee, pratiche, credenze, tradizioni, sono attivatori di esperienze culturali. Se dunque accogliamo il fatto che tali esperienze producano non solo valore economico, ma anche simbolico, psicologico e neurologico, i relativi benefici dipendono da due fattori: a) dalla capacità di assorbimento dell'esperienza; b) dai meccanismi di regolazione dei processi di metabolizzazione dell'esperienza culturale. Il primo fattore si ottiene in virtù dell'attivazione di processi di "coltivazione" e accumulazione di capitale culturale. Il secondo fattore si raggiunge allorquando si mette a sistema questo capitale culturale con tutti gli aspetti dell'agire sociale. La tolleranza e l'apertura verso l'altro da sé, la fiducia, la propensione al rischio, la risposta proattiva alla soluzione dei problemi, la visione divergente. In una parola parliamo di metànoia culturale: un profondo cambiamento di pensiero guidato dalle esperienze culturali. In senso laico non è né un processo mistico né religioso, ma è un percorso di ripensamento. È la rottura delle esistenti catene del valore e del significato che assegniamo allo stato del mondo e che misura il rapporto tra noi, il nostro comportamento e tutto ciò che sperimentiamo nella vita. Come il capitale umano anche il capitale culturale è una risorsa immateriale che assume un ruolo centrale nella contemporanea organizzazione sociale. In tal senso, gli artisti, come artigiani di esperienze, sono portatori di cultura che può aiutare la pianificazione del cambiamento perché il loro ruolo nella società sarebbe quello di sviluppare nuovi modi di pensare. Possono alimentare la costruzione di relazioni trasformative grazie a investimenti a lungo termine orientati alla sperimentazione, all'apprendimento e alla crescita. Non è un'idea romantica ma radicale perché la storia ci dimostra che i cambiamenti sono possibili, e che possono verificarsi improvvisamente. Così come gli shock esogeni introducono nuove regole e richiedono di pensare a nuovi comportamenti. Ci auguriamo che queste note forniscano un invito e alcuni nuovi percorsi per pensare a come, prima individualmente e poi collettivamente, si può trasformare lo sviluppo attraverso la metànoia culturale. Un bel giorno.



# IL TURISMO CREATTIVO

---

**Fabio Viola<sup>29</sup>**

È indubbio che la nostra società abbia subito repentini e velocissimi cambiamenti negli ultimi vent'anni, largamente coincidenti con l'ingresso nella quotidianità di internet quale emblema della rivoluzione post-industriale. Il nostro modo di relazionarci con gli altri, il nostro modo di accedere ai contenuti, il nostro rapporto con lo spazio in cui viviamo e finanche il nostro modo di pensare, sognare e scrivere è figlio di quello che Scott McNealy ha definito "The Participation Age"<sup>30</sup> in un articolo apparso sulle colonne del Financial Times nel 2005. L'allora CEO di Sun Microsystems, azienda IT con sedi in oltre 100 nazioni, anticipava di qualche anno l'attuale architettura dell'esperienze di consumo quotidiano.

Le 2P, partecipazione e personalizzazione, rappresentano due delle istanze che segneranno il XXI secolo anche, e soprattutto, nel comparto culturale e turistico.

Dimentichiamoci la figura del turista spettatore che, in questa nuova cornice di protagonismo, andrebbe semmai chiamato spettAttore attribuendogli un ruolo di agente attivo, stanziale o in transito, in musei, teatri, piazze centrali e quartieri periferici. Alla stregua di quanto già sperimentato nel medium video ludico, il principale per tempo speso e gradiente emotivo tra le ultime due generazioni, i nuovi pubblici chiedono di prender parte attivamente alle scelte, influenzare le esposizioni, lasciare tracce tangibili ed intangibili nei luoghi che decidono di visitare.

Un cambio copernicano di prospettiva, un nuovo modo di progettare esperienze non solo CON e PER i pubblici ma soprattutto lasciando che siano quest'ultimi a stratificare l'esperienza con risultati non previsti da coloro i quali hanno attivato e facilitato inizialmente. In questa accezione potremmo parlare di spettAUtore.

Questa idea di Turismo Creativo non è così nuova, si pensi a quanto già accaduto durante l'epoca dei Grand Tour (XVII e XVIII secolo) quando decine di migliaia di rampolli del nord Europa giunsero in Italia

---

<sup>29</sup> Docente universitario, autore di saggi e designer di videogiochi. Fonda all'età di 22 anni la sua prima start up e lavora con Electronic Arts Mobile, Vivendi Games ed ad altre società internazionali di videogiochi su titoli iconici come Fifa, The Sims, Harry Potter. Studia gli impatti del gioco nella vita quotidiana e ha contribuito ad introdurre le logiche della gamification in aziende ed enti pubblici. Considerato uno dei più influenti gamification designer al mondo, ha raccontato le nuove logiche del coinvolgimento in testi come "L'Arte del Coinvolgimento" (Hoepli 2017) ed il saggio in uscita "L'Era della Cultura Interattiva". E' coordinatore area gaming Scuola Internazionale di Comics di Firenze e fondatore di TuoMuseo, un collettivo di artisti specializzato in operazioni di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso i videogiochi. Tra le sue ultime produzioni Father and Son per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli con oltre 4.5 milioni di download, A Life in Music per il Teatro Regio di Parma e The Medici Game per gli Uffizi.

<sup>30</sup> <https://www.zdnet.com/article/mcnealy-heralds-the-participation-age/>

concorrendo a creare nuovi immaginari turistici e culturali attraverso le espressioni creative dell'epoca. Libri, dipinti, litografie, al pari delle attuali fotografie su Instagram, video da caricare su Youtube o post su Facebook, rappresentavano parte integrante dell'esperienza di visita contribuendo alla saldatura tra comparto turistico/culturale e "industrie creative".

Un afflato di partecipazione che contribuì alla popolarità, in alcuni casi tutt'oggi persistente, di località anche medio-piccole in cui i residenti permanenti (gli abitanti di quei luoghi) concorsero insieme ai residenti temporanei (turisti) a raccontare quel territorio.

Località come Olevano Romano divennero famose grazie a migliaia di turisti CreAttivi provenienti dalla Danimarca che scoprirono questo borgo dei Monti Prenestini eleggendolo a propria casa secondaria. Ancora oggi numerosi pittori nord europei continuano a visitare la zona ed i loro quadri sono presenti nei principali musei e gallerie europee.

Oggi sono soprattutto le località "secondarie" a poter beneficiare della rivoluzione post industriale del XXI secolo. Mai come oggi sono state prodotte e distribuite così tante idee, immagini e contenuti che circolano ad una velocità pressoché istantanea grazie ai creAttivi che concorrono a creare le nuove mitologie.

Si pensi al fenomeno dei "digital nomads", milioni di persone in tutto il mondo che si spostano costantemente tra città e nazioni fissando temporaneamente lì la propria residenza. Startupper, makers, game designer, esperti di user experience ed in generali professionisti del cluster creativo che viaggiano e continuano a generare idee ed economie nei luoghi in cui transitano spesso in partnership con persone del luogo. Località come Da Nang (Vietnam), Tenerife (Spagna), Bansko (Bulgaria), Split (Croazia) sono diventati hub attrattivi in cui si immagina e disegna il futuro. Ma quali caratteristiche devono avere questi nuovi spazi di contaminazione?

Una comunità seleziona le proprie mete in base a nuovi parametri sintetizzati in comunità di riferimento come nomadlist.com. Sfogliando la classifica degli hub ci accorgiamo che l'Italia non sta intercettando questo fenomeno, in crescita anno dopo anno per via della de-materializzazione delle produzioni, con le prime città posizionate oltre il duecentesimo posto (Avellino al 210° alla data in cui scrivo). Dando una occhiata ai parametri che muovono le nuove generazioni troviamo: qualità della rete internet, clima, qualità dell'aria e della vita, vicinanza ai temi LGBT, disponibilità di coworking, pedonabilità degli spazi, la presenza di un ecosistema di start up, lingua inglese.

Sono categorie quasi mai prese in considerazione dai nostri amministratori e policy makers, ma ad una analisi attenta si tratta di istanze ben radicate nelle nuove generazioni e che rappresenteranno la vera sfida dei nostri territori che ad oggi continuano a ragionare per categorie tipicamente della società industriale.

Questa apertura verso forme di creazione e racconto partecipato, se non collettivo, trovano eco in una dinamica del XXI secolo. Diversi report<sup>31</sup> indicano che una larga fetta di under 35 seleziona la metà turistica anche in base alla sua "instagrammability", ovvero la possibilità di scattare foto memorabili attraverso una forma di personalizzazione data da angolature, filtri, frasi e hashtag di accompagnamento.

Anche qui l'Italia, pur dotata di una "infrastruttura hardware straordinaria che rende ognuno dei 6000 comuni diverso ed unico dall'altro, non ha saputo intercettare questi mutamenti antropologici in atto nei turisti del XXI secolo. Andando a scorrere le classifiche dei luoghi più "instagrammati<sup>[4]</sup>" al mondo,

---

31 <http://www.travolution.com/articles/102216/survey-highlights-instagram-as-key-factor-in-destination-choice-among-millennials>

ancora una volta l'Italia non ha saputo attuare una politica in grado di guardare ai pubblici del domani e posizionarsi come invece seppe fare al termine della seconda guerra mondiale dove il Belpaese creò l'immaginario di Paese Cartolina anche, e soprattutto, attraverso il cinema. Come è possibile che la nazione col maggior numero di prodotti DOP/IGP, ricca di siti Unesco, con le montagne più alte d'Europa, migliaia di km di mare, stratificazioni umane straordinarie non rientri in nessuna TOP 10: cibo, coppie, selfie, scenario o attività all'aria aperta? Non sarebbe forse un modo per favorire quella de-localizzazione e de-stagionalizzazione dei flussi turistici volta a defaticare le città in preda dell'overtourism a favore della dorsale medio-piccola del paese?

In questo scenario è fondamentale ricominciare a lavorare su nuovi immaginari che saldino digitale e fisico, quella che amo chiamare "stratigrafia digitale", come ci hanno insegnato progetti pioneristici dal Teamlab Digital Museum di Tokyo, a soli due anni dalla nascita uno dei musei più visitati al mondo in assenza di un singolo manufatto fisico, Carrières de Lumières in Les Baux-de-Provence con circa 1 milione di spettatori paganti per entrare in una cava di marmo sperduta nella provincia francese in cui vengono allestite mostre immersive o ancora Father and Son, il videogioco ambientato a Napoli co-prodotto dal collettivo TuoMuseo ed il Museo Archeologico Nazionale di Napoli che ha fatto registrare quattro milioni di download!

# RIGENERAZIONE ED APPROCCIO TRANSDISCIPLINARE: COME CREARE INNOVAZIONE SOCIALE E CULTURALE

---

Giusy Sica<sup>32</sup>

*“Culture gives meaning and pleasure to life. It encourages us to understand our own place in history and helps us challenge established social convention. Urban regeneration, economic growth and cultural development are all inter-related (Richard Rogers)”*

La ri-generazione deve e può viaggiare sui due binari degli spazi e delle idee, concernere cioè sia gli aspetti fisici sia gli aspetti “mentali”. Sarà solo attraverso il connubio di tali elementi, in quantità proporzionale ed in qualità definite, che si può attuare la sua metamorfosi in un ri-prodotto culturale. La ri-generazione, così intesa, si intreccia in vari ambiti che necessitano di figure che, nella loro disciplina, abbiano una precisa direzione e che puntino ad una ri-funzionalizzazione. Attuando questi due termini, l'immagine che potrebbe sorgere alla mente è quella di una sorta di restauro che investe, attraverso processi architettonici e ristrutturativi, edifici condannati all'incuria o, nei casi più gravi, all'oblio. Un'immagine di per sé fondata ma non per sé uguale nelle sue attuazioni. Ne possono far parte il restauro ed il recupero, aventi come sottofondo la valorizzazione prolungata nel tempo. Si potrebbe

---

<sup>32</sup> Giusy Sica, classe '89, campana d'origine e viaggiatrice europea per “legittima difesa”, è specializzata in Cultural Heritage Management e nella gestione di progetti culturali su scala nazionale ed europea. Nel corso degli anni, grazie alle diverse collaborazioni avute con dipartimenti universitari, centri di ricerca internazionali, organizzazioni no profit e mondo profit, ha maturato una passione per progetti ed attività legate allo sviluppo locale ed europeo. È referente scientifico di attività ed eventi volti ad incoraggiare la partecipazione dei giovani alla politica europea. Relatrice, mentore e speaker accademica in diversi incontri tematici, nel 2019 è stata inserita da Forbes Italia tra i “100 leader del futuro under 30” nella categoria “Social Entrepreneur”. Founder di Re-Generation (Y) outh Think tank, un network indipendente di donne italiane che cerca di raggiungere l'empowerment politico, sociale, economico e culturale delle giovani donne attraverso la sostenibilità, la rigenerazione culturale, l'innovazione e la formazione continua. TEDx Speaker e valutatrice per la prossima programmazione europea 2021-2027 per i progetti legati alla cultura, all'educazione e alla parità di genere è stata selezionata dalla Unit Youth Outreach del Parlamento Europeo tra le 50 più influenti giovani founder europee. Attualmente è assegnista di ricerca per il progetto “Progetto PRIN Smart Open Urban-rural iNnovation Data (SOUND)” e Direttrice Operativa del Centro Europe Direct “Maria Scognamiglio” dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Inserita da DLaRepubblica tra le 50 donne che si sono contraddistinte in Italia per il 2020.

indicare che la caratteristica precipua di ciò che si intende con il termine ri-generazione è molto più ortografica di quanto si creda: quel prefisso, nel suo valore del ripetersi di un'azione in un senso – il senso della trasmissione di un'eredità culturale- si connette in un prolungamento della sua "generazione". Cioè avviene non solo donando al suddetto spazio una nuova funzione ma cercando, quanto più possibile, di raschiare via la crosta del tempo per ri-attualizzarla, quasi fosse generato per una seconda volta e fossero portate alla luce le ragioni che ne hanno favorito la prima. L'aspetto mentale entra in gioco ancor prima di quello pratico: operare in seno alla ri-generazione presuppone la presa di consapevolezza di srotolare la linea del tempo ponendosi davanti un passato che è un'eredità culturale, che reca in sé le matrici di un'identità e di un territorio, ed anche un futuro, quello di aver cura della sua trasmissione. Per queste ragioni il territorio è infatti un "cantiere di progettazione" ideale e privilegiato per la ricerca sull'identità culturale di una società con una diversificazione di storia, religione, arte, enogastronomia, ecc. La "Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società", firmata dall'Italia nel 2013 (non ancora ratificata), considera i paesaggi come pienamente appartenenti all'eredità culturale, e in quanto tale deve essere trasmesso alle generazioni future<sup>33</sup>. Tale visione necessita però di una base fondamentale: la conoscenza ampia e varia di ciò che si deve rispettare, tutelare e valorizzare. Il binomio conoscenza – tutela acquista ancor più significato nel momento in cui si è ormai consapevoli che vasti territori, un tempo vivi e produttivi, sono attualmente abbandonati, condannati ad un degrado insito nella marginalizzazione. Contesti come quelli delle aree interne si presentano con forme ecologiche e sociali differenziate, con settori tuttora attivi nella loro continuità d'uso ma minacciati da dinamiche decostruttive che aggrediscono il territorio.

Se il fondamento dell'eredità culturale è la "generazione" di tale spazio, la testimoniata restituzione di quanto ha dato e di quanto ha influito sull'identità di chi lo vive ne è la ri-generazione. Di conseguenza in tale ottica l'innovazione non risulta essere un'alternativa: è la sola scelta possibile e quindi propedeutica alle analisi, agli scopi ed all'attuazione del caso in esame. Si configura consapevole qualora venga attuato il processo sul concetto stesso, vale a dire cioè che il concetto di ri-generazione, nel momento in cui viene applicato, dev'essere esso stesso ri-generato e solo a quel punto può essere riconosciuto innovativo. Le pratiche di innovazione sociale prevedono una comprensione profonda dei nuovi bisogni emergenti della società e degli individui e si basa su molteplici dimensioni della sostenibilità: quella economica, sociale, culturale e ambientale. Tale innovazione supera anche concetti di innovazione obsoleti legati esclusivamente alla componente tecnologica, come quello della Smart city. L'obiettivo è quello di avere un impatto sociale positivo su una comunità di riferimento, col fine ultimo di migliorare la qualità della vita degli individui. Per questo motivo è necessario che l'innovazione sociale diventi il motore principale dello sviluppo immobiliare, sostituendosi ai classici driver economici che fino ad oggi hanno guidato il settore del real estate.

Il riconoscimento maggiore di ciò che vi è insito, anzi, lo svelamento che ci porge un tale processo è la transdisciplinarietà, quale unica base scientifica<sup>34</sup>. Tramite la comprensione di questo principio sarà possibile continuare ad innovare: è infatti soltanto attraverso il dialogo, la connessione e la condivisione di più saperi, che si potrà operare in tal senso. A questo punto risulta necessario focalizzare l'attenzione sulla scientificità del principio indicato che prende le mosse dal 1994 quando Basarab Nicolescu, Edgar Morin e Lima De Freitas firmano i 15 articoli della "Carta della Transdisciplinarietà" proponendo l'adozione di un modello di pensiero alternativo ed innovativo, volto a stabilire un diverso concetto di realtà che risulti più adeguato a comprendere il mondo moderno. Laddove il riduzionismo scientifico viaggia su una logica binaria, integrano il "terzo occhio"<sup>35</sup>. Basarab Nicolescu, nel 1985, propone una definizione più dettagliata: introduce il concetto di "oltre" le discipline, sia quale adeguamento etimologico del prefisso "trans" sia dalla sua esperienza in fisica quantistica, le cui

---

<sup>33</sup> Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society  
<<http://www.coe.int/it/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680083746>>

<sup>34</sup> Transdisciplinarietà è un termine che appare per la prima volta nel 1970, quando Jean Piaget puntando ad uno stadio "che non dovrà essere limitato a riconoscere le interazioni o le reciprocità attraverso le ricerche specializzate, ma che dovrà individuare quei collegamenti all'interno di un sistema totale senza confini stabili tra le discipline stesse.

<sup>35</sup> Nicolescu, B, *La transdisciplinarietà*, Manifeste, Monaco 1996.

fondamenta condivise erano già state messe in luce da Heisenberg<sup>36</sup>. Sono tre i postulati che elabora Nicolescu: l'esistenza di differenti gradi di realtà, di percezione e di conoscenza; la logica del terzo incluso che ci stimola a riflettere oltre la dualità, verso un nuovo livello di realtà; la complessità, da non intendersi quale complicazione, quando due prospettive diverse si incontrano. Dunque, esistono differenti vie della conoscenza e non esiste gerarchia fra esse in quanto le diverse modalità sono complementari: un approccio transdisciplinare consente di far emergere nuovi problemi ed aiuta ad affrontare la complessità del reale ed allarga le prospettive di indagine. Per migliorare la comprensione, utilizza concetti che non appartengono a una singola disciplina: è cioè, lo spazio intellettuale in cui può essere esplorata e svelata la natura dei legami tra i molteplici domini di conoscenza. Alfonso Montuori, docente del California Institute of Integral Studies e ricercatore transdisciplinare, ha elaborato cinque dimensioni che fungono da cornice onnicomprensiva all'indagine<sup>37</sup>:

1. La ricerca transdisciplinare è guidata dalla ricerca stessa, piuttosto che dalla disciplina di riferimento;
2. Trans-paradigmatico, piuttosto che inter-paradigmatico;
3. Pensare con modalità complessa piuttosto che riduttiva;
4. Integrazione dell'osservatore piuttosto che l'oggettivo isolamento dello stesso;
5. Indagine creativa piuttosto che riproduttiva.

Si tratta dunque di osservare il problema d'indagine senza le restrizioni di una lente disciplinare e cercando di connetterlo, mediante un'iniziale forma "narrativa", al mondo reale: si osserva il fenomeno e lo si descrive; poi si enucleano i problemi attingendo alle soluzioni proposte dalle differenti discipline. Superati i confini della conoscenza disciplinare, interviene il metodo paradigmatico: si individuano tutte le possibili prospettive teoriche provenienti dalle varie discipline ottenendo una comprensione delle varie modalità con cui il problema è stato storicamente affrontato. In ultima analisi, il ruolo del ricercatore è rilevante, senza ridursi al piano asettico di una singola disciplina ed in tale prospettiva si denota un uso ottimale delle risorse perché tutto il team partecipa al risultato finale. Ciascun membro del gruppo è espressione della propria disciplina di provenienza e di differenti aspetti di tale disciplina.

### ***Ripensare un modello culturale di Think tank***

Ri-generare il concetto di think-tank e ripensare la ri-generazione come un innesto sinergico rientra in un'ottica sostenibile e socialmente innovativa perché investe il paesaggio umano del micro-sistema territoriale. Ri-generare è una consapevolezza: quella di riallineare il tempo, tra il passato come eredità culturale, che raccoglie l'identità di un territorio, ed il futuro, la cura della sua trasmissione.

Case study preso in esame è il Re-Generation (Y)outh think tank, team che si configura come un network operativo improntato su un approccio di tipo bottom-up: la ricerca viene svolta dai suoi membri in un processo partecipato volto a ri-pensare i processi innovativi ponendoli alla base di una nuova metodologia per la risoluzione delle problematiche che si presentano, in un'ottica di ri-generazione, sia di spazi sia di idee, ed affrontato dal macro al micro significato, nel settore culturale. Emblematico, già dal naming, risulta essere non solo l'ottica che soggiace alla metodologia ed ai processi ma anche all'appartenenza delle sue componenti alla generazione Y, la Millennial Generation, che va dal 1980 agli anni 2000, classificata da William Strauss e Neil Howe. Peculiarità del team è dunque la sua composizione: formato da donne in una nazione, l'Italia, al penultimo posto assestata a quota 49,1 %,

---

<sup>36</sup> Werner Heisenberg, premio Nobel per la fisica nel 1932, enunciò il suo principio di Indeterminazione dimostrando che nella meccanica quantistica alcune cose non possono essere mai conosciute, ovvero sono inconoscibili in linea di principio, rendendo scientifico il dubbio.

<sup>37</sup> Montuori, F., "Five Dimensions of Applied Transdisciplinarity", in AA.VV. (a cura di) *Integral Leadership Review*, 2012, <http://integralleadershipreview.com/7518-transdisciplinary-reflections-2/>

per occupazione femminile, ben lontano dalla media del 57,8 % e del 62,3%, rispettivamente nazionale ed europea.

Il fattore Y, al pari di una sequenza cromosomica, vuol essere quello determinante. Il team lavora al pari di un think-tank basato sul concetto della transdisciplinarietà ed operante in ambito culturale in ottica innovativa, considerando quale punto di partenza una ri-generazione consapevole e partecipata. Data l'appartenenza alla Millennial Generation, viene svelata la doppia faccia della connessione: non quella della generazione connessa e spesso incolpata di eccessiva dipendenza, di negativa brand loyalty, di essere soggetta alla social proof ma quella della rete quale strumento di condivisione e di costruzione, quale meccanismo di informazione per trasmettere il proprio approccio e per dare voce alle best practices che la Generazione Y è riuscita a mettere in atto. Banco di prova nell'analizzare l'efficienza del team è stato l'European Youth Event 2018, tenutosi presso il Parlamento Europeo di Strasburgo, e proprio nell'ambito del report sulle 100 migliori proposte tra cui ne appaiono due teorizzate dal Re-Generation (Y)outh: il suo approccio peculiare si è rivelato il vero fattore Y sorto dalla volontà e dalla determinazione di innovare applicando e, soprattutto ripensando, il concetto di rigenerazione, in modo consapevole ed evoluto. In modo che conoscenze differenti vengano tese sul fertile terreno culturale da un unico filo e possano convergere, attraverso una visione d'insieme, su tematiche specifiche ma mai circoscritte.

Esposta la composizione del gruppo e reso noto l'approccio scientifico della transdisciplinarietà, non può non farsi strada una riflessione sulle STEAM la cui natura risulta strettamente correlata alle precedenti. Si deduce dunque che il possibile passaggio da STEM a STEAM può avvenire sul terreno fertile delle discipline umanistiche partendo anche da due presupposti: la maggior presenza femminile in ambito umanistico e soprattutto il possesso da parte di questa presenza di competenze oggi maggiormente richieste nel campo dell'innovazione. Queste ultime vengono definite soft skills, sempre più riconosciute dalle aziende come essenziali per il business e necessarie non solo per la formazione di nuovi manager ma che si vanno profilando quale risoluzione alla riduzione del gap nel mondo del lavoro delle donne, gap evidente dal fatto che si orientano maggiormente verso discipline umanistiche in cui tuttora manca l'aspetto tecnologico. Si crea dunque un rapporto d'osmosi tra maggiore presenza femminile in ambito umanistico e minore presenza delle discipline umanistiche sul mercato lavorativo, soprattutto in termini di richiesta: un rapporto d'osmosi inversamente proporzionale alle tendenze proprie di un approccio fondato sulla STEM. L'integrazione, in termini anche transdisciplinari, tra tecnologia ed ambito umanistico, può avvenire attraverso la STEAM laddove le nuove professioni, ampiamente incentrate sulla tecnologia, richiedono un affiancamento dell'ambito umanistico anche a partire da questioni di analisi di tendenze e capacità di problem solving. Punto di partenza per questa integrazione, possibile solo attraverso la previa ammissione della STEAM, è posto dalle metodologie didattiche necessarie a valorizzare le competenze disciplinari e le soft skills (competenze trasversali). Si pone dunque la necessità di un cambiamento culturale e la necessità di ripensare le modalità di apprendere e dei suoi significati: oggi un tema centrale della mia riflessione di manager, professionista, come di ogni altra persona. Oggi le tecnologie si stanno sempre più impadronendo dei linguaggi umani: l'innovazione può partire dalle persone per umanizzare le tecnologie, la nuova e possibile prospettiva. Abbiamo bisogno di fissarne il ruolo per trarre il massimo da questi strumenti volgendo ad una crescita ed un progresso che sia il più possibile inclusivo, sostenibile ed etico.

L'integrazione in tal senso, foriera di un rinnovato rapporto nei confronti delle discipline STEAM, è la vera ri-generazione di idee, propriamente transdisciplinare, che può avvenire in questo ambito. Soltanto ripensando gli approcci e le metodologie, puntando all'inclusione di un settore in un macro-settore, educando i futuri professionisti, sensibilizzando la società a tematiche che esperiscono nella loro vita quotidiana ma che risultano talmente evidenti da essere considerate scontate, dotando il mondo del lavoro degli strumenti culturali atti ed adatti ad un affiancamento in fieri, si potrà assottigliare un gap da due punti di vista. Il primo coinvolge l'ambito umanistico, il secondo le donne nel mondo del lavoro. Se il secondo può essere affrontato a livello normativo ma soprattutto grazie ad una quotidiana spinta emancipatrice di tutte le donne; il primo può essere perseguito attraverso una visione che sia integrata, con l'unico principio cardine della transdisciplinarietà, ruotante attorno all'attuazione che è attualizzazione dell'innovato e ri-funzionalizzato concetto di ri-generazione.

# LE DOMANDE DELLA PROGETTAZIONE CULTURALE

---

Alessandro Bollo<sup>38</sup>

*“il tipico fare senza progetto è il gioco,*

*il tipico progettare senza fare è l'utopia”*

*Tomàs Maldonado*

Quando il proprio fare può considerarsi davvero progetto? Come ricercare un sano equilibrio tra gioco, realtà e utopia dentro il progetto? Che tipo di intenzione trasformativa ha senso ricercare, oggi, quando pensiamo, progettiamo e realizziamo azioni culturali?

---

<sup>38</sup> Alessandro Bollo (1972) è direttore dal 2017 della Fondazione Polo del '900 di Torino ed è presidente di Kalatà impresa sociale. Precedentemente è stato co-fondatore e responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo per circa venti anni. E' docente di "marketing degli eventi" presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in diversi corsi e master a livello nazionale e internazionale occupandosi di economia e di politiche della cultura, di progettazione e marketing culturale. Ha fatto parte del gruppo di esperti incaricato della valutazione della politica culturale del Montenegro per conto del Consiglio d'Europa ed è co-autore del *Global Handbook For Measuring Cultural Participation*, dell'UNESCO. Ha pubblicato libri e articoli scientifici sul management della cultura, sul marketing degli eventi culturali e sulle politiche del pubblico. Dal 2011 ha collaborato alla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019 facendo parte del comitato tecnico e coordinando la redazione del dossier finale di candidatura. E' stato, inoltre, team leader dello *Study on audience development – how to place audiences at the centre of cultural organisations*, della Commissione Europea DG EACEA (2015) e del gruppo di esperti incaricati del Piano Strategico della Cultura del Kosovo nell'ambito del progetto "Culture For All" (2016). Presidente del Comitato scientifico di Palma di Montichiari Capitale della Cultura 20202 è stato anche coordinatore nazionale dal 2013 al 2016 della Commissione Valutazione dei musei e studi sui visitatori di ICOM Italia. Dal 2017 fa parte del Comitato Tecnico Scientifico di Biennale Democrazia e dal 2018 della rivista Economia della Cultura del Mulino.



Sono domande intriganti che sicuramente hanno abitato la testa di chi si occupa di progettazione culturale. Occorre, però, sgombrare il campo da alcune false premesse. Il fare non diventa progetto semplicemente perché si usano gli strumenti della progettazione (cronoprogrammi, timeline, Gantt, Pert e altri mille strumenti che corredano la cassetta degli attrezzi degli operatori). Il fare diventa progetto quando si costruiscono dei percorsi di azione e di senso che prefigurano plausibili risposte a un grumo di domande che una pluralità di condizioni soggettive, istituzionali e contestuali rendono necessarie e ineludibili. Le domande possono essere alquanto differenti, ma spesso partono da un processo di ascolto e analisi delle istanze, delle opportunità, dei comportamenti di comunità, territori e collettività che condividono “antropologie” locali, ma le proiettano su immaginari sempre più globalizzati. Ecco, quindi, che il fare progettuale inizia come un percorso di ascolto e di empatia che deve trasformarsi in azione a partire da un’intenzione trasformativa (l’incursione dell’utopia nella concretezza del reale) più o meno esplicita. Nuovamente, il racconto di questi ultimi anni ci ricorda come le intenzioni trasformative dei progetti culturali sovente si siano tradotte nel tentativo di generare impatti culturali, sociali ed economici da indirizzare a particolari categorie di destinatari. Non a caso la progettazione culturale è sempre più associata a necessità di ampliamento e diversificazione della base sociale, a sperimentazione nei meccanismi di attivazione della partecipazione, a produzione di esternalità nell’ambito dell’innovazione sociale e civica, a sconfinamenti nell’ambito del welfare evoluto e del benessere individuale, alla produzione di capitale creativo e coesivo, alla generazione di nuove categorie di comprensione del presente. La progettazione, nella sua fase ideativa, non può, conseguentemente, non introiettare alcune domande fondanti e orientative peculiari: a chi mi rivolgo, quali effetti voglio ottenere, su quali dimensioni di trasformazione nel breve e nel medio posso intervenire, come posso rendere sostenibili e fattibili queste premesse. Nei processi di ascolto e ideazione il nesso fiduciario e relazionale che si intende instaurare con le persone diventa determinante e dirimente nel definire la natura del progetto culturale che si intende sviluppare: invece di guardare alle persone come portatori di bisogni da soddisfare, gli economisti Sen e Nussbaum propongono, ad esempio, di guardare a esse “come attori dotati di capacità che permettono loro di agire per raggiungere dei risultati”. Appare una prospettiva interessante soprattutto se si considera che negli ultimi si sono liberate prospettive promettenti sul fronte dei processi partecipativi che prevedono forme di coinvolgimento diretto degli utenti nella produzione di significato che le esperienze culturali abilitano. Gli approcci cosiddetti “crowdsourced”, i modelli di coinvolgimento che prevedono meccaniche in cui si asseconda, stimola, coltiva, negozia e adopera – con gradi d’intensità diversi – il potenziale creativo ed espressivo e l’intelligenza collettiva delle persone alla realizzazione di uno specifico output culturale (Bollo, 2011) stanno sempre di più entrando nella grammatica progettuale delle istituzioni culturali e nell’agenda dei policy maker. Sono infatti in crescita, anche in Italia, gli enti culturali come musei, biblioteche e teatri che attivano esperienze di co-creazione che variano dalla realizzazione di campagne di comunicazione a partire da contenuti creati dal pubblico, alla produzione di storytelling generato dal basso, alla catalogazione partecipata delle opere, agli esperimenti di *citizen science* per raccogliere dati ed evidenze a supporto dell’attività di ricerca e di divulgazione dei musei scientifici, alla costituzione di veri e propri *young board*, gruppi di ragazzi che, in forma organizzata, supportano gli enti anche intervenendo sugli aspetti progettuali e contenutistici<sup>39</sup>.

La dimensione soggettiva e identitaria di chi progetta assume, sempre di più, rilevanza. Paradossalmente, alcuni tra gli esempi più interessanti e paradigmatici del nuovo modo di progettare sembrano provenire da realtà nuove, originali e piuttosto eccentriche rispetto ai luoghi e alle istituzioni più tradizionali e *mainstream*. Si tratta di realtà giovani, molto diverse per forma giuridica (dalle associazioni, alle cooperative, alle imprese sociali, alle startup, ai gruppi informali autorganizzati), nate nell’ultimo decennio e cresciute dopo la grande crisi economica globale del 2008. Sono organizzazioni culturali che io definisco “geneticamente modificate” (Bollo, 2015) perché hanno imparato fin da subito a muoversi al di fuori della logica del contributo pubblico, collaborative per vocazione e anche per necessità, continuamente obbligate a ricercare e sperimentare nuovi modelli di sostenibilità. Fanno cose molto diverse, ma, semplificando, si può dire che in genere sono attratte dalle potenzialità delle economie della condivisione e della collaborazione, dalle sfide dell’innovazione sociale a vocazione culturale, dalle possibilità di allargare e diversificare i mercati della cultura, dagli approcci partecipativi e *crowdsourced* abilitati dai contesti digitali, dalla sperimentazione di nuovi modelli di intrapresa in

---

<sup>39</sup> Per un approfondimento sul concetto di Young Board si segnala a livello europeo il caso di *MAS in Young Hands* ad Anversa (<https://www.mas.be/en/page/mas-young-people>) e, tra i vari in Italia, quello di *900giovani*, il board del Polo del ‘900 di Torino <https://www.polodel900.it/900-giovani>.

cultura. Guardando a queste realtà e al loro modo di progettare, non si può non evidenziare un approccio peculiare nel modo con cui concepiscono la collaborazione e il networking come elemento qualificante e arricchente il processo e non come faticoso elemento aggiuntivo da considerare in situazioni eminentemente strumentali (si pensi al partenariato costruito “ad arte” e a tavolino per rispondere ai requisiti della progettazione europea).

Non si può, infine, non provare ad affrontare un’ultima cruciale questione: quali sono gli aspetti attitudinali più importanti nella progettazione culturale contemporanea?

Non esiste probabilmente una singola ricetta buona per tutte le esigenze, quanto piuttosto l’attitudine a sperimentare e a rimettersi in gioco sulle dimensioni progettuali più rilevanti: ripensare le logiche di ascolto e di comprensione degli ecosistemi di riferimento, i formati, i linguaggi, le modalità di ingaggio, i processi di inclusione e di partecipazione, le dinamiche di attivazione e di coinvolgimento. Porre attenzione alla cura dei processi, ma anche alla qualità e alla selezione delle proposte artistiche e culturali. Non avere paura di collaudare nuove alleanze (dall’industria creativa, al gaming, ai player del digitale, ai soggetti del terzo settore e del welfare), creando reti e individuando nuovi compagni di viaggio che aiutino a muoversi in spazi di azione sociale che tradizionalmente non si frequentano. Creare sinergie sempre più salde con il fronte dell’educazione e con il sistema della scuola e della formazione per combattere la diseguaglianza epistemica che produce disparità e fratture nella capacità di interpretare il mondo e gli eventi attraverso categorie comuni.

Le infrastrutture culturali devono, sempre di più, diventare spazi inclusivi frequentati da comunità interessate ai luoghi che abitano. Questo può avvenire se tali luoghi si pongono anche come contesti in grado di abilitare conversazioni, incontri e proporre occasioni per stimolare capacità e conoscenze. Possibilmente guardando alle persone non solo come portatori di bisogni da soddisfare, ma anche come attori dotati di capacità che permettono loro di agire per raggiungere dei risultati che possono essere definiti e negoziati assieme all’istituzione culturale stessa.

# E “ADESSO” COME SI MANGIA CON LA CULTURA?

---

Paola Dubini<sup>40</sup>

Inutile girarci intorno: per le organizzazioni culturali il Covid è stato uno tsunami. Ha fatto emergere tutte le criticità e tutte insieme:

- Molte organizzazioni culturali sono sottocapitalizzate; e – spiace dirlo – “tirano avanti” grazie alla cassa. E poiché la cassa si è asciugata dall’oggi al domani, queste organizzazioni sono andate per terra nel giro di pochissimo tempo.
- L’inadeguata remunerazione del lavoro culturale è un’altra caratteristica di molti comparti. Non di tutto il lavoro culturale per carità; accanto alle pochissime star iper remunerate, ci sono diverse figure professionali che possono contare su una equa remunerazione e su meccanismi di crescita professionale e avanzamento di carriera adeguati. In compenso, ampie sacche di operatori non hanno sicurezza di impiego, prospettive di carriera, lavorano saltuariamente e ricevono compensi davvero ridicoli. E con il Covid la loro situazione occupazionale non è migliorata, anzi. Per quanto le misure di sostegno messe in atto dallo Stato, da enti locali, dalla SIAE, da imprese e operatori abbiano avuto bene in mente questo stato di cose, le categorie fragili sono tante. E tanta della nuova produzione culturale di questi mesi è stata autoproduzione.
- Il rapporto con le tecnologie digitali è stato preso di petto con il Covid; un po’ tardi e un po’ di fretta, per così dire. Anche in questo caso, naturalmente, sarebbe ingiusto generalizzare, però istituzioni anche importanti hanno mostrato quanta strada ci sia da fare per rendere “fluida” la relazione fra filiera fisica, live e online.

Però, e questa è una cosa molto importante, le settimane di lockdown ci hanno fatto vedere con evidenza, senza se e senza ma, quanto abbiamo bisogno di cultura, quanto la cultura sia parte di noi, pratica quotidiana. Che fosse disvelata nelle programmazioni RAI – finalmente una televisione pubblica che fa il suo mestiere – nei canti di “Va’ pensiero” alle finestre, nelle produzioni e nella condivisione di ricette di famiglia a base di lievito madre, che fosse per le abbuffate di Netflix, di videogiochi, di news

---

<sup>40</sup> Paola Dubini è professoressa di management all’Università Bocconi di Milano, ricercatrice del centro ASK della medesima università, visiting professor all’IMT di Lucca. Da circa 20 anni, i suoi interessi di ricerca e professionali sono rivolti alle condizioni di sostenibilità delle organizzazioni culturali, private, pubbliche e no profit e alle politiche territoriali per la cultura in una prospettiva di sviluppo sostenibile. Partecipa a diverse manifestazioni e incontri nazionali e internazionali su questi temi ed è autrice di numerose pubblicazioni. Fra le più recenti Dubini et al Institutionalising fragility Fondazione Feltrinelli 2016; Dubini et al “Management delle organizzazioni culturali” Egea 2017; Dubini Con la cultura non si mangia.falso! Laterza 2018.

online, che fosse per quelle immagini bellissime e vagamente inquietanti dei nostri straordinari monumenti in piazze deserte, abbiamo capito tutti senza retorica che abbiamo bisogno di cultura come dell'aria, mentre eravamo un po' meno consumatori e un po' più cittadini.

E l'altra cosa molto importante che è successa è stata che le organizzazioni culturali hanno capito immediatamente di essere soggette a tsunami, e che era necessario rendersi visibili. Per cui, tutti si sono precipitati online freneticamente, tutti hanno partecipato a gare di solidarietà, tutti hanno lanciato esperimenti – anche molto interessanti e seguiti – di valorizzazione del catalogo e di produzione di nuovi contenuti digitali ed esperimenti vari di audience development e audience engagement. La reazione non ha riguardato solo l'offerta digitale, ma anche quella fisica, con esperimenti di varia natura di consegne di prodotti “ultimo miglio”. Diverse librerie hanno sviluppato un servizio di consegne a domicilio, o si sono accordate con le edicole locali per far arrivare i libri ai propri lettori nel momento in cui Amazon ha allentato la presa su questa categoria di prodotti. E – grazie all'aiuto lungimirante di alcuni editori e di alcune società – si sono poste il problema di replicare le soluzioni via via trovate su un territorio più ampio, costituendo reti di distribuzione. Ci fossero state qualche anno fa, forse Amazon oggi sarebbe meno potente. Ma si sa che con i se e con i ma non si va da nessuna parte.

Che cosa possiamo aspettarci ora? Temo che lo tsunami spazzerà via alcune organizzazioni; la crisi è stata intensa ed improvvisa, la ripresa sarà lenta. E quindi occorrerà prestare molta attenzione alla “alopecia culturale”, ad una pericolosa desertificazione culturale a chiazze, con aree con una offerta talmente rarefatta da non riuscire a stimolare o soddisfare la domanda. Per contrastarla, occorre a mio parere lavorare pragmaticamente e in modo specifico a rendere esplicito perché e a chi il lavoro culturale si indirizza. La situazione paradossale che si va creando, infatti, è che il dopo Covid non esaurisce il bisogno di cultura, anzi. Tuttavia, accanto ad una crescente legittimazione, le condizioni di sostenibilità economica diventano più difficili.

In quali direzioni orientare lo sforzo? E con quali modalità?

A me pare che la crisi abbia aperto grandi spazi di lavoro, coerenti con le vocazioni “tipiche” delle organizzazioni culturali:

- Da un lato, un semestre o quasi di scuola a distanza chiama ad un rapporto molto più stretto e interdipendente con il mondo della scuola. Che si tratti di bisogno di spazi, di attività di socializzazione, di trasferire su alcune organizzazioni culturali l'onere di svolgere parte del programma scolastico, il perimetro di lavoro è largo. Le organizzazioni culturali sono chiamate a farsi parte attiva e propositiva di una comunità educante, che non può certo sostituirsi alla scuola, ma che con la scuola (e con le famiglie) dovrà lavorare in modo più stretto.
- Dall'altro lato, non possiamo dimenticarci che per loro natura le organizzazioni culturali lavorano a definire le condizioni di socialità. Dopo mesi in cui le nostre relazioni interpersonali sono state definite per decreto, forse potremmo chiedere ad alcune organizzazioni culturali (penso ad esempio alle compagnie di danza, al mondo del teatro) di aiutarci da un lato ad essere più attenti e responsabili nei nostri movimenti, dall'altro ad avere fiducia nel senso di responsabilità degli
- Chi lavora in ambito turistico è chiamato ad un non banale sforzo di valorizzazione delle proprie risorse per un pubblico vicino e domestico. Per chi era abituato a lavorare prevalentemente con pubblici stranieri sarà una bella differenza; la sostituzione non sarà automatica. Possiamo aspettarci in generale una maggiore aspettativa di servizio e una attenzione maggiore alla comunicazione e all'intera esperienza di visita. Questo significa per le organizzazioni culturali uno sforzo di “sponda” con gli operatori turistici, con chi si occupa di logistica e accoglienza ben più puntuale di quanto accadesse prima del Covid.
- C'è poi la questione del digitale: i numerosi esperimenti dovranno essere conclusi, per fare spazio ad attività che diventino parte integrante dell'offerta culturale da una parte e

dell'esperienza di fruizione dal lato della domanda. Si apre un tema di massa critica, di investimento necessario per ottenere adeguata visibilità, di canali da attivare.

- E infine la cultura è anche ricerca e questi mesi hanno modificato in modo significativo i modi di fare ricerca. Penso che siano risultate evidenti le molte carenze e le molte opportunità collegate ai modi di accedere a contenuti in formato digitale e ai modi di costruire nuova conoscenza.

Mentre le “superstar culturali” (le grandi organizzazioni con reputazione internazionale, le sedi museali più prestigiose, i grandi teatri) sono a riflettere su come coprire gli elevati costi fissi e a compensare l'assenza (si spera temporanea) di visitatori stranieri, le numerosissime organizzazioni culturali che si muovono a livello territoriale hanno a che fare con le tre parole chiave del momento: prossimità, diffuso, interno.

In presenza di risorse scarsissime, la possibilità di costruire modelli di business sostenibili che mobilitino pubblico di prossimità, siano diffuse (nelle città, nei territori, fra le comunità) e lavorino nelle aree o nei quartieri periferici richiede molto coordinamento, molta attenzione, molto ascolto e una buona dose di collaborazione fra operatori in grado di dimostrare di essere competenti. E serve chi faccia da catalizzatore a livello territoriale e digitale, che sia in grado di centralizzare e redistribuire le informazioni sulla rete capillare e specifica dei diversi operatori. La alopecia culturale si può e si deve contrastare.

# AZIONI D'IMPRESA E COMPORAMENTI SOCIALI

---

Franco Broccardi<sup>41</sup>

Qualcosa non funziona più nei meccanismi del capitalismo. Le prospettive socioeconomiche mettono in crisi che quello per Friedman nel 1962 era l'architrave di ogni ulteriore ragionamento: "c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco il che equivale a sostenere che compete apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode"<sup>42</sup>.

E così si fanno avanti nuove forme di creazione del valore, alternative sostenibili, etiche, umane, nuovi modelli e nuove economie. Niente di così nuovo, in realtà, se pensiamo che nel 1932, ben prima di Friedman c'era già chi affermava che "le attività di impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che fonte di profitto per i suoi proprietari"<sup>43</sup>. E che Olivetti qualche decennio dopo ha più o meno affermato lo stesso principio dicendo che l'industria deve rivolgere "i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata ad operare"<sup>44</sup>. Come ama ripetere il prof. Zamagni il concetto di responsabilità più che con il *respondeo* ha sempre più a che fare con il *respondus*, il peso delle cose. In altri termini non basta più solo il rendere conto ma l'agire, non basta più non fare il male ma è necessario attivarsi per fare il bene<sup>45</sup>. Ed è allora quindi chiaro come l'impresa, per non dire ognuno di noi, deve aver ben a mente la propria missione, ridefinita secondo criteri più solidali. Non esiste beneficio nell'accumulo indiscriminato ma la vera ricchezza, anche quella economica, ha valore solo se condivisa, se la comunità a cui ognuno partecipa, grande o minuscola che sia, trae vantaggio e soddisfazione dal benessere comune.

---

<sup>41</sup> Dottore commercialista. Fondatore e partner degli studi Lombard DCA di Milano e BBS-Lombard con sedi a Milano e Prato. Esperto in economia della cultura, arts management e gestione e organizzazione aziendale, ricopre incarichi come consulente e revisore per ANGAMC, Federculture, ICOM, oltre che per musei, teatri, gallerie d'arte, fondazioni e associazioni culturali. È coordinatore del gruppo di lavoro "Economia e cultura" presso il CNDCEC.

<sup>42</sup> M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962

<sup>43</sup> E.M. Dodd, *For Whom Are Corporate Managers Trustees?*, Harvard Law Review, 1932

<sup>44</sup> A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di comunità, 2012

<sup>45</sup> S. Zamagni, *Responsabili. Come civilizzare il mercato* Il Mulino, 2019

Restituzione, quindi, che porta in sé il seme della reputazione: sono esattamente questi i concetti che stanno alla base dell'art bonus, ad esempio, o dell'idea di società benefit. O, per dire, anche del bonus facciate ossia di tutto ciò che attraverso la cura e il decoro per non dire la bellezza educa alla crescita morale di una comunità. Di tutto ciò che implica un approccio alla responsabilità sociale come un valore fondante che per le imprese si integra e non è certamente in contrasto, anzi, nella propria della strategia di business. È quello che è alla base del tipo di economia verso cui si sta indirizzando il mondo.

La leva fiscale, in questi casi, anche quando presente ha un valore relativo per quanto funzioni come incentivo. Chi decide di sostenere il restauro di un monumento non lo fa per risparmiare sulle imposte alla stessa stregua con cui si acquistano quadri in primo luogo per l'aspetto emozionale che li accompagna e non perché si immagini di poterne ricavare un margine. L'idea di partecipare al benessere di una comunità (le questioni di scala sono ovviamente personali) quella di restituire parte del proprio 'benessere' in maniera saltuaria e puntuale come con l'art bonus o più strutturata e di lungo periodo come per le società benefit, sono i fondamenti di una scelta che sfocia i propri effetti nella reputazione.

Le imprese hanno la possibilità, invece, non solo di contribuire al miglioramento della società, ma di ricevere in cambio significativi benefici quali ad esempio migliori performance finanziarie, il rafforzamento del valore del brand e della reputazione, una sostenibilità di lungo termine per l'impresa e per la società nel suo complesso, una migliore gestione del rischio e della crisi, ritorni di lungo periodo sugli investimenti, buone relazioni con il governo e la comunità, maggiore *commitment* dei dipendenti e in ultima analisi credibilità ad operare.

L'immagine etica è sempre più distintiva nelle scelte economiche. Se i membri del Business Roundtable<sup>46</sup>, l'associazione che riunisce i CEO delle 200 principali aziende americane, hanno prodotto un manifesto pubblico in cui i temi della *corporate social responsibility* vengono messi al centro delle *mission* aziendali è evidente come non sia più rinviabile per ogni società di ogni dimensione una riflessione sulla opportunità/necessità di contribuire al livello sociale e culturale dell'ambiente che le circonda.

La complessità e l'incertezza rappresentano i due nuovi interlocutori della contemporaneità e l'impresa, con il suo capitale fisico, umano e immateriale è "immersa". Un libro scritto quasi quaranta anni fa, *The Gift: Imagination and the Erotic Life of Property*<sup>47</sup>, raccontava dell'irrisolvibile dicotomia tra economia, razionalità e mercato e il mondo sociale, umanista, l'idea della reciprocità e delle relazioni. Ed era il 1972 quando il Premio Nobel per la fisica, Philip Warren Anderson, pubblicava il suo saggio *More is Different*<sup>48</sup>, un manifesto dei meccanismi della complessità. Nel titolo si riassume perfettamente il pensiero dell'autore: possiamo studiare ogni singolo elemento di un sistema e conoscerne perfettamente le caratteristiche ma quando quei singoli elementi diventano sistema, un meccanismo più complesso, un insieme e si mettono in relazione tra loro come in ogni comunità le cose che ci troveremo di fronte saranno completamente differenti. Ed è per questo che Anderson conclude con quello che può essere una dichiarazione programmatica dell'idea di flessibilità: "Il problema non consiste nell'essere il miglior giocatore, ma nell'ideare nuovi giochi".

Parole come mercato e responsabilità sociale, quindi, non possono essere più considerate come visioni opposte, contrapposte. Sono, anzi, il segno di questi tempi ibridi e profondi. Sono le parti di un tutto più complesso e umano che nelle società benefit racchiudono il proprio paradigma. Ma affinché queste possano davvero diventare un volano di espansione sociale serve fare ancora quel passo in più,

---

<sup>46</sup> <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/12/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>

<sup>47</sup> Hyde L., *The Gift: Imagination and the Erotic Life of Property*, Random House, New York, 1983

<sup>48</sup> Anderson P.W., "More Is Different", *Science*, 177, 1972

soprattutto culturale, che possa trasformare la 'visione del libro come mondo' in 'visione del mondo come libro'<sup>49</sup>. Perché ciò possa succedere è chiaro che si dovrà poter contare su una generazione di imprenditori illuminati che guardano al profitto in maniera estesa, portandovi dentro quelle che Walter Santagata definiva «motivazioni prosociali, quali l'altruismo, i codici di comportamento morali e di responsabilità civica»<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Eco U. I limiti dell'interpretazione, La nave di Teseo, Milano 2016

<sup>50</sup> Santagata W., Il governo della cultura, Il mulino, Bologna 2014