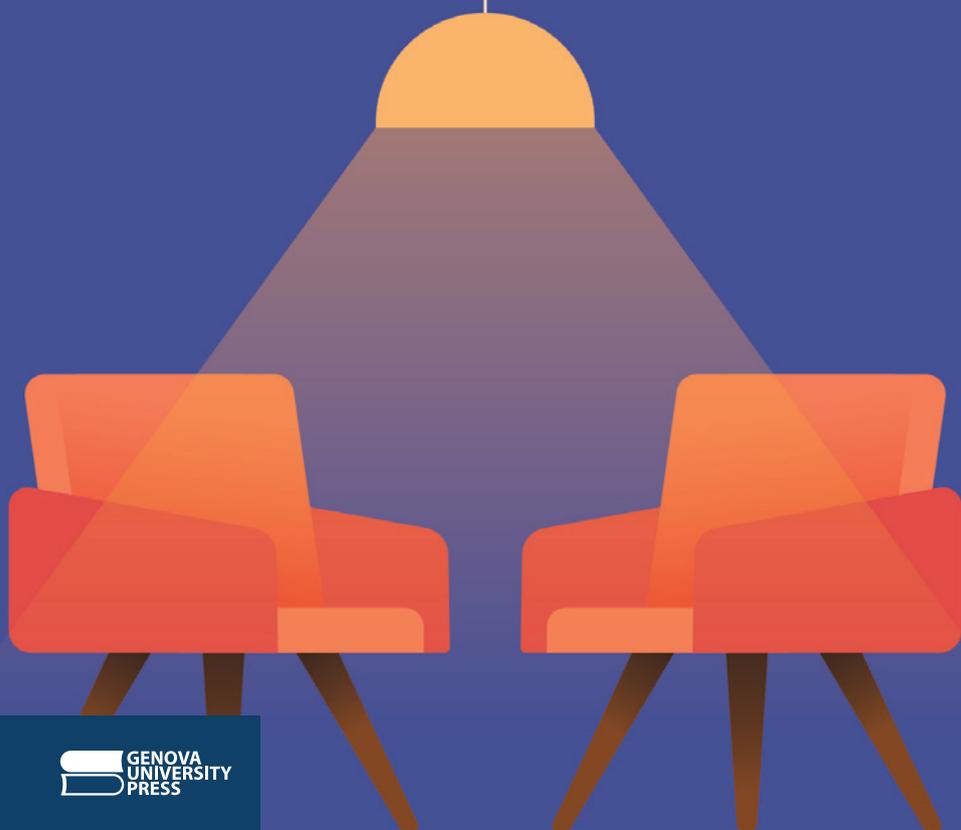


Dialoghi di economia, cultura e turismo

a cura di
Renata Paola Dameri
Clara Benevolo
Monica Bruzzone



Innovazione, economia, territorio

2

Responsabile Collana

Renata Paola Dameri
(Università di Genova)

Comitato scientifico

Roberto Garelli
(Università di Genova)

Clara Benevolo
(Università di Genova)

Monica Bruzzone
(Università di Genova)

Davide Mezzino
(Università Telematica Internazionale UniNettuno)

Aldo Loiaconi
(Imprenditore)

Dialoghi di economia, cultura e turismo

Interviste a

Andrea Erri, Serena Bertolucci, Giorgio Genta,
Barbara Grosso, Carlo Hruby, Claudio Orazi,
Adele Maresca, Franca Acerenza, Danco Singer,
Rosangela Bonsignorio

a cura di

Renata Paola Dameri

Clara Benevolo

Monica Bruzzone

Trattamento dei testi

Christian Torri



è il marchio editoriale dell'Università di Genova



in collaborazione con



© 2024 GUP

I contenuti del presente volume sono pubblicati con la licenza
Creative commons 4.0 International Attribution-NonCommercial-ShareAlike.



Alcuni diritti sono riservati

e-ISBN (pdf): 978-88-3618-255-8

Pubblicato a gennaio 2024

Realizzazione Editoriale
GENOVA UNIVERSITY PRESS
Via Balbi 5, 16126 Genova
Tel. 010 20951558
e-mail: gup@unige.it
<https://gup.unige.it>

Sommario

Premessa. La cultura come Bene Comune: risorsa sociale ed economica da gestire con efficacia e sapienza <i>Renata Paola Dameri</i>	9
La Cultura è come l'aria che respiriamo <i>Clara Benevolo intervista Andrea Erri</i>	15
In questo luogo ci sono persone vive <i>Monica Bruzzone intervista Serena Bertolucci</i>	23
Usare le nuove tecnologie e... saperle nascondere <i>Riccardo Spinelli intervista Giorgio Genta</i>	31
L'innovazione per valorizzare la cultura in città <i>Paola Dameri intervista Barbara Grosso</i>	41
La sicurezza è una professione culturale innovativa <i>Monica Bruzzone intervista Carlo Hruby</i>	51
Il teatro: uno spazio per accogliere la comunità <i>Paola Dameri intervista Claudio Orazi</i>	61
Musei, luoghi plurali per la produzione culturale <i>Riccardo Spinelli intervista Adele Maresca e Franca Acerenza</i>	71
Il Festival come opportunità di sviluppo: l'economia, la cultura, il turismo <i>Clara Benevolo intervista Danco Singer e Rosangela Bonsignorio</i>	79

Premessa

La cultura come Bene Comune: risorsa sociale ed economica da gestire con efficacia e sapienza

Renata Paola Dameri

L'Italia è uno dei Paesi del mondo con il più ricco patrimonio culturale. E non mi riferisco solo alle opere d'arte (monumenti, quadri, sculture, chiese...), ma a un vastissimo insieme di beni materiali e immateriali che costituiscono le radici culturali della nostra Nazione e del mondo intero. Oltre ai 55 siti UNESCO, dobbiamo ricordare le migliaia di rappresentazioni teatrali, musicali, circensi; le dimore e i giardini storici, i parchi naturali, il paesaggio; e anche le tradizioni, le sagre, le processioni e sacre rappresentazioni, l'artigianato artistico, le usanze locali...

A fronte di questa immensità, tuttavia, l'Italia fatica a generare valore dal suo patrimonio. Anche se l'industria culturale è in crescita, rimane contenuto il valore aggiunto prodotto dalle imprese private nel settore culturale e creativo, a fronte di finanziamenti pubblici alla cultura in costante calo negli ultimi dieci anni e sempre inferiori al resto dei Paesi europei. Accade così che l'immenso patrimonio culturale, da ricchezza si trasformi in fardello: un peso sotto forma di edifici e opere storiche sottoposti al degrado naturale del tempo, da mantenere, restaurare, conservare, che richiederebbe risorse ben superiori rispetto a quelle a disposizione.

Va detto che purtroppo la ritrosia dell'Italia a generare business nel settore culturale sconta anche una sorta di diffidenza e inadeguatezza in termini di competenze e professionalità.

Da un lato vi è l'idea, errata, che fare business con la cultura possa svilire le opere d'arte e della creatività, che possa generare arricchimento di pochi a danno di molti e ledere il diritto di accesso universale alla cultura. In realtà, 'fare business' con la cultura non significa mercificarla, bensì fare in modo che le risorse scarse, sia finanziarie che culturali, generino il maggior beneficio per tutti. Infatti l'Economia è proprio la scienza che studia la migliore allocazione delle risorse scarse per la soddisfazione dei bisogni delle persone e delle comunità. Scarse sono le risorse culturali, in quanto uniche, preziose, non riproducibili. Scarsi sono anche i finanziamenti pubblici per la cultura. A fronte di questa scarsità, teoricamente infiniti sono i bisogni di cultura dell'umanità e i beni culturali vanno correttamente considerati come beni comuni, da condividere ma allo stesso tempo da preservare per il godimento da parte delle future generazioni.

Sotto questo aspetto, l'Economia dei beni culturali costituisce una disciplina che vuole sviluppare metodologie per la migliore gestione delle risorse culturali al fine di garantirne fruibilità e sostenibilità e perseguire la creazione del massimo valore possibile con le risorse disponibili. Creare valore non significa creare denaro, ma creare utilità e soddisfazione dei bisogni, sia in ottica individuale che collettiva, e farlo impiegando le risorse scarse in modo da utilizzarle laddove e nel modo in cui generano il miglior ritorno.

Questa visione, poco diffusa, dell'Economia dei beni culturali va invece promossa al fine di superare la diffidenza che talvolta si nutre nei confronti della disciplina.

Tale diffidenza è alimentata anche dalla settorialità della formazione, purtroppo in Italia molto consolidata. Infatti, nel nostro Paese i professionisti del settore culturale e creativo possono vantare una formazione di primissimo livello: l'eccellenza delle nostre Università, delle Accademie d'arte, degli Istituti artistici è riconosciuta a livello mon-

diale. Tuttavia, si tratta spesso di una formazione che non include discipline economiche, gestionali e tecnologiche legate ai beni culturali. Oggi qualsiasi museo, monumento, evento culturale necessita di essere gestito in modo economicamente sostenibile; serve creare e mantenere un'audience vasta e fedele, anche grazie a nuovi strumenti di comunicazione e utilizzare le tecnologie digitali per ampliare, migliorare e amplificare la fruibilità e il godimento dei beni culturali da parte di tutti, rendendoli veri beni comuni.

L'iniziativa delle *Pillole di economia cultura e turismo* nasce dall'esigenza di divulgare un concetto di Economia 'amica' della cultura, non antagonista. Nasce in un momento molto difficile per la cultura, durante il lockdown pandemico del 2020. Emerge nel momento in cui i soggetti culturali – non solo in Italia ma in tutto il mondo – sono chiusi al pubblico e sperimentano una realtà profonda, talvolta forse dimenticata: senza pubblico, senza interazione tra le opere e le persone, non c'è cultura. Solo la fruizione culturale può perpetuare il valore culturale di un'opera, perché è tramite il suo continuo riconoscimento come elemento costitutivo del nostro essere persone e comunità che si realizza il suo valore culturale.

Allo stesso tempo, le organizzazioni culturali vivono la precarietà economica, la difficoltà di sopravvivere in assenza di ricavi; esperienza che tocca tutti gli operatori, ma ovviamente colpisce di più il settore privato, privo o quasi dei finanziamenti pubblici per la cultura. Ma esse sperimentano anche la potenza della tecnologia, la possibilità di allargare l'esperienza culturale grazie ai new media, a strumenti talvolta visti come antagonisti (YouTube contro visite ai musei? Spotify contro concerti dal vivo?) che si scoprono invece alleati.

L'idea delle 'Pillole' è di condividere in modo molto semplice e diretto, sotto forma di chiacchierata in salotto, esperienze particolarmente interessanti di applicazione di metodi manageriali e strumenti tecnologici al settore culturale e creativo. La semplicità non deve però sminuire la professionalità dei partecipanti all'iniziativa e la significatività emblematica delle loro esperienze.

Da un lato, i docenti del Dipartimento di Economia dell'Università degli studi di Genova, da alcuni anni impegnati in iniziative di formazione, ricerca, mentoring di imprese culturali, e che da queste esperienze hanno appreso quanto di particolare c'è nel fare impresa nel settore culturale, vogliono mettere a disposizione il loro sapere non solo agli studenti in aula, ma a un pubblico più vasto sotto forma di iniziativa di divulgazione culturale.

Dall'altro, alcuni professionisti del settore culturale che, per formazione o indole, si sono rivelati pionieri nello sperimentare nuove forme di imprenditorialità e managerialità di beni, istituzioni, eventi culturali e artistici, vogliono mettere a disposizione la loro esperienza nel coniugare sostenibilità economica e massima fruizione da parte di un pubblico non solo vasto, ma soprattutto eterogeneo, inclusivo di tutte le età e categorie sociali.

Su questa idea di base è nato il format. Mediante l'utilizzo del canale YouTube dell'Università di Genova, per otto settimane ogni lunedì, alle ore 17 è andata in onda una *Pillola di economia cultura e turismo*: mezz'ora di dialogo tra un docente di Economia e un professionista della cultura, seguito dalle domande dei partecipanti. L'allargamento del *concept* al turismo non è solo dovuto alla grave crisi che ha colpito il settore turistico a causa del lockdown: si tratta invece di una visione strategica, che vuole ragionare su come il patrimonio culturale e una sua adeguata gestione possano costituire anche un attrattore di turisti colti, informati, desiderosi di andare oltre il primo impatto con un territorio per scoprirne le profonde radici culturali. La pandemia ha modificato il nostro modo di fare le vacanze, si moltiplicano i viaggi a breve raggio, di breve durata, spesso 'via dalla pazza folla' alla ricerca di borghi, piccoli musei, tradizioni locali. Qualcosa di cui l'Italia è molto ricca, grazie ai suoi microcosmi e al suo patrimonio culturale, naturalistico e paesaggistico diffuso capillarmente.

L'esperienza delle 'Pillole' è stata arricchente per tutti: per noi che le abbiamo organizzate, perché abbiamo scoperto cose che ancora non conoscevamo e condiviso e divulgato in quali modi molto originali

economia, cultura e turismo si possono intrecciare creando sinergie e benefici; per i testimonial che hanno partecipato, che hanno trovato piacevole e divertente raccontare al pubblico la loro esperienza; e per chi ha assistito – e lo sappiamo dai tanti messaggi di stima che ci sono arrivati, in diretta e oltre – che ha scoperto in che modo una gestione economica della cultura e delle località turistiche possa portare benefici al patrimonio culturale, ai cittadini e ai territori.

Per questo motivo abbiamo voluto dare lunga vita alle “Pillole” raccogliendo in questo volume i Dialoghi su temi di economia, cultura, turismo che si sono svolti online. Il materiale non è stato modificato, abbiamo semplicemente riportato su carta quanto discusso a voce. Questa scelta è voluta e risponde al desiderio di mantenere la freschezza e l'immediatezza dei dialoghi e spiega perché il linguaggio sia colloquiale e semplice, senza però mai essere banale o inadeguato.

La rilettura del testo dopo tanto tempo da quegli eventi ha confermato che la nostra scelta è stata indovinata, perché ci ha rivelato che le esperienze svolte durante la pandemia potevano lasciare un insegnamento di lungo termine ed universale, capace di sovrastare la contingenza e fornire strumenti e idee che possono essere realizzati oltre il periodo del Covid, per dare maggiore valorizzazione al patrimonio culturale.

Otto ‘Pillole’, otto protagonisti: a cominciare da Andrea Erri e Claudio Orazi, Direttore del Teatro La Fenice di Venezia l'uno, Sovrintendente del Teatro Carlo Felice di Genova l'altro, a rappresentare due dei maggiori teatri lirici italiani, che hanno sofferto moltissimo durante la pandemia, ma in situazioni molto diverse: città turistica Venezia, mentre Genova va alla ricerca di una tradizione musicale forse un po' dimenticata.

E poi Serena Bertolucci, #direttorefelice di Palazzo Ducale di Genova, che senza saperlo continua a inventare nuovi modelli di business per il settore museale; Franca Acerenza e Adele Maresca di ICOM, a rappresentare il vasto ed eterogeneo mondo dei musei italiani.

Abbiamo dialogato con Giorgio Genta di ETT spa, impresa leader nel settore della digitalizzazione degli eventi e beni culturali, che ci ha fatto vedere le meraviglie che la tecnologia può fare per rendere ancora

più splendidi i beni culturali, e con Barbara Grosso in qualità di Assessore alle politiche culturali del Comune di Genova, che ha illustrato in che modo le amministrazioni locali stanno lavorando per rendere la cultura sempre più fruibile e inclusiva.

Abbiamo avuto l'onore di ospitare Carlo Hruby, che non si limita a produrre sistemi di sicurezza per proteggere le opere d'arte, ma con la sua grande attività di mecenatismo supporta numerose iniziative culturali in tutta Italia, nonché Danco Singer e Rosangela Bonsignore, inventori insieme al compianto Umberto Eco, del Festival della Comunicazione di Camogli, che non si è mai interrotto malgrado il distanziamento.

Ecco, tanti nomi, tanti ruoli, tanti protagonisti, tutti animati dall'entusiasmo per la cultura ma anche dalla consapevolezza che, se con la cultura vogliamo 'mangiare' e di cultura ci vogliamo nutrire, non possiamo dimenticare la sostenibilità economica come modello per la gestione del nostro patrimonio culturale.

La Cultura è come l'aria che respiriamo

Clara Benevolo intervista Andrea Erri¹

Andrea Erri è il Direttore Generale della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, una tra le più importanti aziende culturali del nostro Paese: un teatro lirico in cui la cultura si respira, si ascolta, si vede, e soprattutto, grazie all'impegno incessante del Direttore, si vive da protagonisti. La sua attività professionale si è sempre svolta sulla critica linea di confine tra il settore culturale e il settore economico: due mondi purtroppo visti sovente come antagonisti, ma che in realtà, come ci dimostra Andrea, possono essere preziosi alleati di una cultura condivisa, inclusiva, e sostenibile. Andrea Erri ricopre il ruolo di Direttore alla Fenice dal 2017, ma in precedenza ha svolto numerosi incarichi di responsabilità nel mondo della cultura: è stato Direttore Generale dell'Università per Stranieri di Siena, è stato responsabile dell'amministrazione e delle risorse umane presso la Fondazione Giorgio Cini di Venezia, insegna corsi di gestione amministrativa dei Beni culturali all'Università Ca' Foscari di Venezia. Un'esperienza eterogenea e autorevole, della quale gli chiediamo di condividere alcuni segreti.

CLARA BENEVOLO: *Diamo il benvenuto ad Andrea Erri, Direttore generale della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia e docente presso l'Università*

¹ Il testo è tratto dall'intervista ad Andrea Erri, Direttore Generale Teatro La Fenice, svolta da Clara Benevolo lunedì 16 novembre 2020.

Cà Foscari. La Fenice è il più noto e importante teatro lirico d'Italia. Risorto dopo il primo incendio del 1836 fu nuovamente distrutto nel 1996 anche in questo caso a causa delle fiamme. Nel 2003 venne ricostruito con mezzi d'avanguardia dal punto di vista tecnico e della sicurezza, rendendo il teatro identico a come era prima dell'incendio. La Fenice, oltre a essere un teatro, è anche una grande azienda... dott. Erri ci può dare qualche cifra per capire le dimensioni economiche della Fenice?

ANDREA ERRI: Grazie per questo invito. Come diceva lei, appunto, la Fondazione è una grande azienda, pensi che siamo considerati dal punto di vista fiscale come un ente commerciale e quindi, rispetto alle fondazioni no profit, siamo tra coloro che svolgono una vera e propria attività commerciale. In termini numerici, abbiamo avuto per il 2019 circa 10 milioni di incasso dalla biglietteria, al netto dell'IVA: quindi aggiunga circa un milione in più per quanto riguarda ciò che gli spettatori vanno a pagare. Questi importi hanno portato il nostro bilancio vicino a 35 milioni di euro. Un'altra cifra interessante riguarda il numero di persone che lavorano nel teatro: non possiamo essere inseriti nei progetti europei dedicati alle piccole e medie imprese perché superiamo le 250 persone. Attualmente siamo circa 300.

CB: *Come mai così tanti dipendenti lavorano nella vostra Fondazione?*

AE: Perché il mondo delle fondazioni lirico-sinfoniche ha una storia e una conformazione molto diversa rispetto ai teatri di tradizione, ai teatri comunali, ai teatri che svolgono attività mista di prosa e di lirica e anche rispetto ai teatri sociali. Infatti, nel nostro statuto, siamo teatri che dipendono e sono sotto la vigilanza dello Stato e del Ministero dei Beni Culturali. Quest'ultimo, attraverso il fondo unico per lo spettacolo (FUS), finanzia quattordici fondazioni lirico-sinfoniche italiane. I finanziamenti sono cospicui in quanto devono poter consentire sia lo svolgimento dell'attività di ricerca sia la realizzazione degli interventi per la divulgazione dei risultati della ricerca.

Per questo motivo abbiamo necessità di risorse umane stabili, quindi di personale a tempo indeterminato (ad esempio insegnanti e docenti universitari) e non di collaboratori occasionali.

CB: Voi avete un modello di business molto interessante, ad esempio, proponete il teatro sia come un luogo da vivere durante gli spettacoli, sia da visitare con visite guidate: ci racconti in che cosa consiste questa attività.

AE: Il teatro è stato concepito, proprio nella nostra mission, come una struttura molto aperta sia nei confronti del territorio sia nei confronti della popolazione. Noi non dimentichiamo mai di essere, oltre a un teatro lirico-sinfonico, un grande servizio sociale, per molti aspetti simile alla 'terza missione' dell'Università. Quindi l'engagement nei confronti del territorio per noi gioca un ruolo importantissimo, lo dimostra il fatto che nelle nostre Sale Apollinee ospitiamo presentazioni di libri, eventi culturali e molte altre attività.

Un'altra forma di business è stata introdotta una decina di anni fa dall'allora Sovrintendente Cristiano Chiarot, il quale propose di fare del teatro un luogo da visitare al pari di un museo. La sfida è stata quella di verificare quante persone fossero interessate a visitare un teatro ricostruito, il cui valore culturale si basa soprattutto sullo storytelling del bene. La sfida è stata vinta, tanto che tale attività produce annualmente un fatturato di circa un milione e mezzo di euro. Quindi, in sostanza, abbiamo creato una azienda (una società a responsabilità limitata), che svolge tutte le attività commerciali della nostra Fondazione. Partendo dalle visite guidate siamo approdati al licensing: oggi il marchio La Fenice è impresso su bicchieri preziosi, su bottiglie di vino, di birra, su articoli di pelletteria.

CB: È corretto dire che oggi voi siete diventati il 'terzo museo' della città?

AE: Verissimo. Dal punto di vista del numero di visitatori, al primo posto figura Palazzo Ducale, al secondo posto vi è la Fondazione Gug-

genheim e al terzo posto ci siamo noi che abbiamo chiuso il 2019 con 164.000 visitatori. Inoltre, considerando i 150.000 spettatori, possiamo dire di aver coinvolto nelle nostre attività oltre 300.000 persone.

CB: *La Fenice a Venezia... è più facile o difficile gestire un teatro così, in una località a forte vocazione turistica come Venezia? Ci sono forme di collegamento tra il teatro e la filiera turistica oppure La Fenice è un'attrattiva stand alone?*

AE: Noi abbiamo sempre cercato, in nome dell'apertura verso il territorio, di intrattenere rapporti lungo la filiera. Questo perché in Veneto, purtroppo, la cultura non è sufficientemente valorizzata, a differenza di quanto accade per esempio in Lombardia dove la cultura è considerata un grande attrattore e pertanto è tenuta in grande considerazione da aziende, imprese e istituzioni. Si pensi alla portata sociale di un evento come l'apertura della stagione della Scala che trascende il valore intrinseco dell'Opera lirica e diventa fenomeno di costume, nell'immaginario collettivo e nella cittadinanza.

A Venezia la situazione è diversa in quanto nel settore della cultura la concorrenza è molto serrata. La Biennale è ad esempio un evento che dà grande visibilità, ma allo stesso tempo alimenta la concorrenza, riducendo il nostro campo d'azione.

Tornando alla filiera turistica, va ricordato anche il progetto 'La Fenice in Piazza', inaugurato lo scorso anno. Per promuovere il *Don Carlos*, sono state recitate alcune scene presso i luoghi più significativi dell'area Marciana: il Caffè Florian e l'Hotel Gritti, inoltre, abbiamo proposto il Dolce di San Carlo e il cocktail dedicato a Don Carlos.

Queste iniziative hanno generato un effetto aspettativa che ha avuto grande riscontro, anche tenendo conto del fatto che lo spettacolo è stato messo in scena 13 giorni dopo l'eccezionale acqua alta del 12 novembre 2019, giunta all'altezza record di 1.87 metri.

CB: *Voi siete un esempio di utilizzo del digitale, vorrei che ci raccontasse come lo utilizzate e con quali finalità: se strategiche o solo come completamento del vostro core artistico?*

AE: Ritengo che l'utilizzo del digitale, anche nella gestione delle imprese culturali, sia uno strumento di grande importanza. I giovani che vogliono lavorare nei settori della cultura devono saper sfruttare le opportunità offerte dal digitale. Ad esempio, ricorrendo a Google Grants, abbiamo raggiunto gli 80.000 followers su Twitter. Tale risultato è stato ottenuto in quanto è stata adottata una politica *user friendly*: a differenza di altri teatri, i cui siti web sono eccessivamente carichi di informazioni, la pagina Internet de La Fenice conduce intuitivamente l'utente all'acquisto del biglietto. Questo per quanto riguarda il *sell in*, mentre per il *sell out* ci relazioniamo direttamente con l'utenza tramite i social, grazie ad azioni di audience engagement e audience development. Tornando a Twitter, il 63% dei nostri follower sono di età compresa tra i 25 e i 34 anni. Si tratta di un pubblico difficilmente raggiungibile attraverso i canali tradizionali. Su Facebook abbiamo circa 300.000 fan, di cui il 42% ha un'età tra i 18 e i 24 anni; su Instagram contiamo circa 60.000 mila follower di cui il 56% nella fascia 18-34 anni. Questi risultati, che avvicinano la Lirica ai giovani, sono stati ottenuti realizzando attività come il progetto Millennials, che consiste nella vendita last minute dei biglietti con prezzi ridotti e con un coinvolgimento particolare delle scuole.

CB: *Cosa vuol dire oggi fare cultura nei mesi di emergenza sanitaria? Che cosa ha significato e cosa significa per il teatro?*

AE: L'emergenza sanitaria ha procurato molta difficoltà, soprattutto per un teatro che vive grazie al contatto con il pubblico. Il processo produttivo e la modalità di fruizione del servizio da parte del pubblico sono stati ripensati. Prima del lockdown, gli spettatori erano in media più di mille a serata, mentre alla riapertura il pubblico si è ridotto a

300-350 unità. I protocolli sanitari hanno imposto regole ferree: se anche un solo orchestrale risulta positivo al Covid19, il concerto deve essere cancellato. Per fare fronte a questa grave limitazione, gli spettacoli sono stati proposti su YouTube, ma in assenza di pubblico, il concerto perde la sua solennità. Tale condizione ha indotto a riflettere sulla gravità della pandemia.

CB: Cosa significa gestire da un punto di vista manageriale un ente culturale, un teatro?

AE: Gestire in modo manageriale vuol dire considerare le risorse non come illimitate bensì come limitate. Quindi ottimizzare le risorse significa prestare attenzione ai costi e ai ricavi.

Considerando che la cultura vive di finanziamenti pubblici, è sufficiente che il governo riduca, anche di una minima percentuale, il Fondo Unico per lo Spettacolo, e si possono vanificare gli sforzi compiuti dal manager per ottenere il pareggio del bilancio. Il manager di un'impresa culturale non è solo un ragioniere che fa di conto, ma coltiva direttamente i contatti con le aziende per capire i loro bisogni e per trovare le soluzioni più idonee.

Una delle attività del manager deve essere lo scouting, consistente nella ricerca di nuove opportunità di crescita economica (ad esempio bandi per il finanziamento di progetti). Inoltre, il manager deve cercare e offrire occasioni per costruire reti di partenariato.

CB: Secondo lei la chiusura dei teatri è una misura adeguata a combattere il contagio? Forse sarebbe stato sufficiente modulare diversamente gli ingressi oppure il problema riguarda gli attori?

AE: I teatri stanno applicando con molto scrupolo le misure di prevenzione e di protezione. Per evitare gli assembramenti gli accessi al teatro sono diventati ben 5. Inoltre, su ogni biglietto è indicato l'orario in cui potersi presentare. Fortunatamente, la caduta della domanda primaria

non è stata così evidente come si temeva. Infine, molte persone hanno sentito il dovere di sostenere il teatro aderendo alla campagna 'io rinuncio al rimborso': abbiamo ringraziato tutti loro pubblicando i nomi su un grande tableau all'interno del nostro foyer.

CB: Quanto il turismo musicale del teatro La Fenice funge da attrattore per il turismo della città? Quanti sono gli spettatori stranieri e quanto sono importanti da questo punto di vista?

AE: Alcuni anni fa abbiamo svolto una ricerca socioeconomica, perché temevamo di essere percepiti quali driver di costo, incapaci di generare profitto. Tale ricerca ha dimostrato che il teatro attrae turisti appassionati di musica con disponibilità economiche importanti, i quali alimentano la filiera del turismo. Si tratta di turisti che mangiano nei ristoranti, dormono negli alberghi di lusso e si trattengono molto di più all'interno del nostro territorio rispetto alla media dei visitatori veneziani. Quindi tutta Venezia ne trae beneficio: il valore aggiunto è circa tre volte il valore della biglietteria e le ricadute non sono solo per il settore turistico. Bisogna inoltre ricordare che 17 milioni di euro del Fondo Unico per lo Spettacolo servono sostanzialmente a pagare gli stipendi dei dipendenti. Le entrate aggiuntive sono generate con altre modalità. Studiando la catena del valore, abbiamo verificato, anche ricorrendo a grafici territoriali georeferenziati, che moltissime aziende del territorio (dalla calzoleria alla creazione di costumi, dalla realizzazione delle scenografie per i quadri) beneficiano del nostro operato. Quindi, non siamo solo un attrattore culturale, ma un grande cliente per l'imprenditoria, soprattutto per l'artigianato artistico.

CB: Fate formazione in modo strutturato? Mi riferisco ovviamente anche ai corsi online e ai progetti educativi che La Fenice promuove presso le scuole.

AE: Non desideriamo sostituirci alle istituzioni del territorio come il Conservatorio Benedetto Marcello e l'Accademia delle Belle Arti che

hanno lo scopo di formare gli scenografi, i pittori eccetera. La nostra è una formazione *on the job*. Attualmente sono in corso due progetti: il primo viene chiamato 'Atelier de La Fenice', ed è svolto in partenariato con l'Accademia delle Belle Arti, e consiste nella realizzazione di un laboratorio per la realizzazione della scenografia di un'opera. L'altro progetto 'Opera giovani' dà la possibilità di vedere un'orchestra, formata da studenti e da ex studenti del Conservatorio, suonare o presso La Fenice o presso il Teatro Malibran.

CB: *Sono aumentati i giovani a teatro in seguito alle azioni di audience development?*

AE: Sì sono aumentati grazie al progetto 'Millennials': che permette di riservare ai giovani dai 18 ai 30 anni una prova generale di un'opera di repertorio. Si precisa che la prova generale si svolge in costume e può essere considerata un'anteprima a tutti gli effetti. Inoltre, per far capire ai giovani che i temi di Verdi non sono dissimili da quelli odierni, abbiamo deciso di ambientare *La Traviata* ai giorni nostri.

CB: *Per finire vorrei chiederle qual è il messaggio che, lei a nome della Fenice vuole inviare a tutti i giovani e a ciascuno di noi.*

AE: Cari signori sappiate che, chiunque vi dica che la cultura è qualcosa di superfluo, dice il falso: perché la cultura è come l'aria che respiriamo. Non mancate mai di arricchire voi stessi, non solo attraverso uno spettacolo lirico-sinfonico, non mancate mai di arricchirvi, di sentirvi migliori, perché sarà il vostro vantaggio competitivo del futuro!

In questo luogo ci sono persone vive

Monica Bruzzone intervista Serena Bertolucci¹

La gestione dei musei può essere un buon esercizio di democrazia dedicato a un bene comune eccezionale: il patrimonio culturale. Concretezza, cura e accoglienza, sono tre atteggiamenti con cui Serena Bertolucci ha scelto di dirigere la più importante istituzione culturale genovese: Palazzo Ducale.

La carriera professionale di Serena conta su un bagaglio autorevole. Laureata a Genova in Storia dell'Arte, specializzata in museologia a Milano, ha svolto esperienze di studio e ricerca all'estero, prima in Germania e successivamente in America presso il Getty Research Institute. Serena ha iniziato molto giovane la carriera di Direttore: dapprima per il complesso museale di Villa Carlotta a Como, poi con la nomina ministeriale a Direttore del Museo genovese di Palazzo Reale e del Polo Museale Ligure. Nel suo lavoro la cultura è sempre uno strumento privilegiato di condivisione: il tag *#direttorefelice*, con cui Serena si definisce sui social media, descrive esattamente il suo approccio all'arte: un patrimonio comune che deve dare gioia a chi ne fruisce, perché inclusivo e aperto alla comunità. Un patrimonio non solo da custodire e proteggere, ma soprattutto da comunicare. La gestione di una grande

¹ Il testo è tratto dall'intervista a Serena Bertolucci, Direttrice di Palazzo Ducale, svolta da Monica Bruzzone lunedì 23 novembre 2020.

istituzione quale Palazzo Ducale è indubbiamente non semplice. Lo è stato in particolare, in un momento storico drammatico come quello della pandemia, in cui le lunghe chiusure di musei e siti culturali, imposte come misura di protezione e prevenzione, hanno messo a dura prova la tenuta e la sostenibilità delle istituzioni per la cultura.

Una situazione che da un lato impone risposte rapide e orientate principalmente alla digitalizzazione, e dall'altro richiede un ripensamento delle logiche per la gestione e fruizione del patrimonio culturale, dopo la ripartenza: differenziando i modelli di approccio alla cultura e le modalità di visita al museo, facendo rete e avviando collaborazioni virtuose tra istituzioni culturali di piccole e grandi dimensioni.

MONICA BRUZZONE: Vorrei iniziare questa chiacchierata con una provocazione: cosa ci fa una storica dell'arte nei panni di manager in una delle più importanti istituzioni culturali italiane?

SERENA BERTOLUCCI: Io credo che ci siano tanti modi di essere storico dell'arte. C'è una passione comune di fondo, ma poi emergono vocazioni diverse. Io penso di avere sempre avuto un atteggiamento più militante. Mi sono laureata a Genova con la professoressa Ezia Gavazza, che aveva grande capacità di visione e che subito mi disse: «Tu devi lavorare in un museo». Io avevo già la convinzione che la cultura condivisa fosse un bisogno primario per tutti e con questi obiettivi ho iniziato a formarmi girando per il mondo e sfruttando opportunità che hanno fatto di me una donna fortunata. Sono stata promossa Direttrice nonostante una serie di caratteristiche critiche con cui chi fa questo mestiere si deve purtroppo scontrare: ero giovane, ero donna ed ero incinta.

Ho anche avuto un'altra fortuna: incontrare persone che durante il mio cammino hanno voluto investire su di me in termini di competenze. La figura del Direttore museale in Italia non è delineata da molto tempo e di certo, quando ho iniziato, non era un mestiere che si imparava nelle università. Per me è stato fondamentale l'incontro con la famiglia Passera, molto attiva nella prima Fondazione in cui ho lavo-

rato: una Fondazione sperimentale basata su un modello interessante di partnership pubblico-privata. Da loro ho ricevuto quel background di competenze economiche indispensabile per fare il Direttore, perché non si può gestire un ente se non si sa leggere un bilancio.

Da queste esperienze ha preso avvio il mio modo di essere 'direttore felice'.

L'università fatica a offrire questo tipo di formazione. Non aiuta a capire che i grandi luoghi della cultura che noi gestiamo, quei palazzi antichi che ospitano la maggior parte dei musei italiani, hanno bisogno di cure, le stesse cure necessarie anche ai nostri visitatori, che chiedono servizi adeguati. Ma cure e servizi hanno dei costi. Per affrontare con efficacia questo tema è indispensabile un cambio di prospettiva. È necessario credere che il sistema culturale possa generare valore economico non solo in termini di denaro, ma anche in termini di costruzione delle persone, fornendo ai visitatori capacità di accessibilità e di condivisione. È necessario pensare che i grandi luoghi di cultura non siano inutili, non siano uno spreco di denaro pubblico. Oggi, quando è necessario tagliare dei costi, si pensa subito a sottrarre risorse alla cultura, perché non si crede fino in fondo che i luoghi per la cultura siano necessari all'economia del territorio, e non si comprende che musei e siti culturali sono una grande forza di propulsione e di progresso.

Una cosa che mi piace spesso ricordare è che i luoghi della cultura custodiscono due tipi di patrimonio: uno è quello materiale che tutti noi vediamo e di cui ci appaghiamo, mentre l'altro è il patrimonio immateriale, che è molto più vasto di quello che si vede, ma egualmente essenziale nella costruzione della civiltà. Bisogna iniziare a pensare ai musei come a un motore continuo, anche a quelli piccolissimi, che hanno lo stesso valore di quelli più grandi, e dei quali i grandi devono in parte farsi carico, facendo rete. Una cosa che la pandemia di Covid ci sta insegnando, anche se in maniera dolorosissima, è la necessità di costruire reti tra luoghi della cultura: un passaggio essenziale per trasformare la nostra mentalità.

MB: *Palazzo Ducale è senza dubbio una grande realtà culturale. Il suo sito web riporta alcuni numeri significativi che voglio citare. 'Eventi realizzati 109, Pubblico 85.000, Piazza della cultura 113.000, Bambini felici 14.685'. Credo che rendere felici oltre 14.000 bambini sia uno straordinario investimento sul futuro. Come si pone la Fondazione nei confronti dei visitatori più piccoli?*

SB: I bambini al museo sono una delle nostre mission principali: una delle cose che più mi angustia come Direttore felice, è il viso alienato dei bambini che vengono a vedere il museo. Se noi non riusciamo a comunicare che quel luogo è anche il loro, porteranno per sempre con sé il ricordo del museo come di un luogo tristissimo.

Io diedi scandalo qualche anno fa quando organizzai al Museo di Palazzo Reale una visita per bambini dai 3 ai 6 anni. Il progetto si chiamava 'Principesse e Cavalieri al Museo', e consisteva nel convincere i bambini che i palazzi delle fiabe esistono veramente nelle loro città, e appartengono a loro. Richiamando il nome dell'evento i piccoli visitatori potevano vestirsi da cavalieri e principesse e vivere la vita di palazzo. L'iniziativa ebbe molto successo, addirittura una bambina mi disse: 'Sai cosa c'è? Qua dentro ci sono persone vive'. Questa frase la conservo ancora scritta nel mio ufficio.

MB: *Ti chiedo qualche altro dato per far comprendere meglio l'unicità di questo tipo di Fondazione nel panorama italiano.*

SB: Gli eventi nell'ultimo anno hanno coinvolto circa 500.000 persone. Nel 2019 ogni giorno dell'anno potevamo offrire un evento culturale, ed il 70% di questi era gratuito per il pubblico. La Fondazione ha in sé anche la forza di produrre contenuti: mostre ed eventi, che Palazzo Ducale realizza da solo o in collaborazione. Credo che quello che ci rappresenta di più sia il Festival La Storia in Piazza, dove proviamo a condividere la Storia con il massimo numero di persone possibile. Lo scorso anno abbiamo attratto circa 25.000 persone, che arrivano da

tanti luoghi per parlare di Storia. Usando una parola inglese potremmo definirci un *hub*, ossia un luogo che raccoglie idee e persone, e poi le smista sul territorio. Recentemente, grazie alla collaborazione di artisti straordinari come Pino Petruzzelli del Teatro Nazionale, abbiamo attraversato tutte le periferie per raccontare storie e condividerle con la gente. In questi aspetti sono convinta che Palazzo Ducale sia veramente un'istituzione unica e singolare.

MB: La capacità di accoglienza che in questi anni ha dimostrato Palazzo Ducale si è purtroppo scontrata con la pandemia, che ha imposto la chiusura di tutte le istituzioni culturali. Eppure, non vi siete fermati mai: puoi raccontarci meglio quali idee di business avete usato per affrontare la chiusura dei musei?

SB: L'istituzione ha una grande forza che risiede nei suoi collaboratori e nel suo Presidente Luca Bizzarri. Tutti coesi e convinti che il ruolo di Palazzo Ducale sia quello di un presidio culturale. Questa convinzione ci ha permesso di reinventarci, sin da primi momenti di questa pandemia.

Appena è stato imposto il distanziamento fisico abbiamo inventato la 'Visita al metro': un modo di sensibilizzare le persone al fatto che un museo fosse un luogo sicuro. Abbiamo regalato dei metri da usare durante la visita, per cui il pubblico, in maniera divertente, utilizzava questi metri per mantenere le giuste distanze.

Durante il lockdown, da un'idea del Presidente, abbiamo realizzato 'La mostra che non c'è'. Una mostra digitale le cui schede sono visibili ancora oggi sul nostro canale YouTube. La mostra ha ricostruito una collezione composta da opere di grandi artisti genovesi, oggi conservate in vari musei d'Europa. Si tratta di opere che sarebbe impossibile riportare tutte insieme a Genova. Non abbiamo voluto sostituire un prodotto tradizionale, immaginando un museo multimediale, ma abbiamo creato un prodotto nuovo. Abbiamo chiesto anche di pagare, a chi poteva, un 'biglietto che non c'è'. L'obiettivo era sensibilizzare le persone a supportare la cultura e permetterci di sopravvivere.

Infine, quando abbiamo potuto riaprire il museo, abbiamo voluto proporre un'idea che motivasse le persone a uscire di casa per tornare a frequentare fisicamente la cultura. Siamo stati supportati in particolare dal museo Marmottan di Parigi che ci ha prestato il capolavoro *Le Ninfee* di Claude Monet, ed abbiamo così potuto offrire ai visitatori un'esperienza unica che in altri momenti storici sarebbe stata impossibile: restare per cinque minuti da soli, a tu per tu con questo straordinario dipinto. Per i tre mesi della mostra abbiamo avuto il soldout e goduto di grande visibilità. La reazione del pubblico è stata decisamente positiva: tornare a un contatto autentico e intimo con l'arte, tra l'altro con un'opera molto intuitiva, è stato terapeutico. Io credo che non dimenticherò mai i primi visitatori che si commuovevano, e sentivano il bisogno di raccontarci le proprie storie, anche molto dolorose, vissute durante il lockdown. Un'esperienza che umanamente ci ha insegnato tanto, e fatto capire quanto la cultura possa realmente curare chi entra nei musei.

MB: *Quanto ha inciso la pandemia sulla sostenibilità di Palazzo Ducale?*

SB: La pandemia ha inciso molto. Abbiamo organizzato tutte le mostre in maniera diversa e abbiamo mantenuto solo gli eventi che potevano essere spostati online sul nostro canale Youtube. C'è da dire che venivamo da un periodo molto buono, determinato dal grande successo di due mostre: la mostra su Banksy, organizzata qui a Genova, e la mostra Anni '20, completamente autoprodotta. Grazie a questi successi, anche nel 2020 Palazzo Ducale ha chiuso il bilancio in pareggio. Per sostenere un'impresa culturale sono tuttavia necessarie anche altre strategie: ad esempio l'offerta di spazi come sede per convegni e altri servizi, quali i finanziamenti mirati che ci hanno permesso di offrire gratuitamente laboratori ad alcune scuole che non avrebbero potuto accedervi.

MB: *Un'altra conseguenza dei lockdown è stata la grande accelerazione del processo digitale, che ha coinvolto anche il mondo della cultura. Secondo te è possibile che l'esperienza digitale si sostituisca alla percezione fisica*

dell'arte? In altre parole: il monitor può sostituire il rito individuale e collettivo di visitare un museo?

SB: No, l'arte funziona solo sul contatto diretto. L'arte va vissuta dal vivo, la sua funzione è quella di coinvolgere e di essere parte dell'esperienza dei visitatori. L'arte attraversa dimensioni, significati, tempi e crea una partecipazione totale: è già di per sé un'esperienza immersiva, che coinvolge i sensi.

Ciò non toglie che il multimediale sia uno strumento di mediazione straordinario, anche per la sua capacità di sintetizzare, senza banalizzare, il messaggio culturale. Per spiegarlo voglio riprendere la definizione di 'tabù', una parola polinesiana che identifica un luogo vietato, in cui non è permesso entrare, altrimenti si viene maledetti dagli dèi. Bisogna far capire che la cultura non è un tabù, né un santuario, ma è un luogo aperto a tutti: questo messaggio deve essere perseguito anche grazie alle nuove tecnologie. Il digitale è necessario per creare delle autostrade capaci di rendere il prodotto culturale fruibile a tutti, e gli operatori museali devono essere formati adeguatamente per usare la tecnologia nella maniera migliore, in modo da favorire l'accessibilità e la condivisione della cultura, ma anche per preparare i visitatori all'incontro con l'opera d'arte, la quale tuttavia, per esistere, ha bisogno assoluto di un contatto diretto immediato e fisico.

A Palazzo Ducale stiamo lavorando molto con i media, come strumenti per la comunicazione e la formazione. In particolare, con il canale Youtube, dove stanno avendo grande successo sia i laboratori virtuali per bambini, sia i corsi per insegnanti che possono essere acquistati con la carta del docente. Anche il vecchio media della televisione ha dato buoni risultati, soprattutto le persone anziane hanno apprezzato moltissimo i documentari che trasmettevamo sulla TV locale.

MB: Concludo chiedendoti un consiglio da rivolgere ai giovani che vogliono fare della cultura il proprio mestiere.

SB: Non avere paura di investire su sé stessi e non aspettare che ci sia lavoro sotto casa.

Io credo che sia necessario muoversi per conoscere e per formarsi grazie all'incontro con altre culture. Io sono stata fortunata ad aver potuto lavorare in un centro italo-tedesco ricco di stimoli, credo che sia stato essenziale per comprendere come la cultura sia di per sé un *melting pot*.

In realtà ho sofferto molto quando sono stata nominata Direttrice di un polo museale nazionale insieme alcuni colleghi stranieri, che sono stati a lungo accusati... di essere stranieri. L'ho trovato avvilente perché il concetto culturale è proprio contro ogni tipo di particolarismo.

Il secondo consiglio che voglio dare è non perdere la curiosità: i mezzi nuovi vanno affrontati e si devono conoscere. Bisogna accettare con slancio tutte le opportunità per parlare con le persone e per assecondare la necessità, destinata a crescere, di condividere il prodotto culturale.

Proprio noi direttori che siamo 'roba da museo', dobbiamo accettare per primi la sfida della modernità ed eliminare dal vocabolario la frase 'è sempre stato così'.

Le più grandi opere d'arte sono attuali proprio perché hanno rotto questo modello. Proprio noi, che di queste opere siamo custodi per conto della comunità e non ne siamo i proprietari, dobbiamo lavorare per l'eredità che lasceremo ai nostri pronipoti.

Nella cultura ci sono due ossimori straordinari: il primo è quello di guardare avanti con gli occhi saldamente rivolti al passato, alla memoria; il secondo è che la cultura più si divide e più aumenta. Mi piacerebbe che le persone potessero davvero trovare la propria casa nei luoghi che custodiscono la memoria e la cultura, come i musei, le università, i teatri. Per fare questo è necessario collaborare. Si può anche essere fortemente critici, ma è necessario interagire, avere voglia di lavorare e di aiutarsi reciprocamente a far sì che il sogno culturale diventi una realtà condivisa.

Usare le nuove tecnologie e... saperle nascondere

Riccardo Spinelli intervista Giorgio Genta¹

Spesso si pensa che nel mondo della cultura e delle arti lo spazio per le attività di impresa sia limitato, compresso tra vincoli strutturali, scarsità di risorse finanziarie, ingabbiato in una sorta di contrapposizione ideologica. La realtà, tuttavia, restituisce un quadro diverso, nel quale riscontriamo casi di imprese che sono riuscite a sviluppare modelli di business economicamente sostenibili, con un elevato grado di innovatività e ampi spazi di crescita.

Un esempio emblematico è ETT Solutions, il cui Vicepresidente e socio, Giorgio Genta, è nostro ospite.

ETT è una società con sede a Genova attiva nella realizzazione di soluzioni digitali e multimediali per le industrie culturali e creative, nonché di prodotti a supporto della pubblica amministrazione in un'ottica di Smart Governance. Ha una storia più che ventennale, poiché nasce nel 2000 come spin off dell'Università di Genova; in quella prima fase, l'impresa si concentra nella progettazione e sviluppo di software per la pubblica amministrazione, in particolare avviando l'informatizzazione dei Centri per l'impiego. Nel 2008, nasce la divisione New Media, specializzata nella realizzazione di allestimenti interattivi e in progetti di *digital heritage* e comunicazione creativa. Si tratta quindi di soluzioni dedicate al mondo degli eventi, ai musei (ed è soprattutto su questi

¹ Il testo è tratto dall'intervista a Giorgio Genta, Vicepresidente di ETT spa, svolta da Riccardo Spinelli lunedì 30 novembre 2020.

che ci concentreremo), ma anche alle strutture turistiche o al retail. Gli strumenti più utilizzati sono la Realtà Virtuale e Aumentata, il Digital Signage, le tecnologie Touch e ogni progetto è costruito intorno alle esigenze del cliente con soluzioni personalizzate, innovative e creative.

Oggi ETT è una realtà affermata, che dà lavoro a oltre 130 persone e vanta nel portafoglio clienti nomi di primissimo piano in Italia e all'estero. Rappresenta quindi una storia di successo imprenditoriale al servizio dei beni culturali e delle industrie creative, per lo più costruita grazie all'applicazione di un portafoglio di soluzioni tecnologiche all'avanguardia dell'innovazione.

RICCARDO SPINELLI: La vostra impresa è espressione di un felice connubio tra alta tecnologia e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale: esprime nei fatti il superamento della contrapposizione tra questi due mondi, troppo spesso e a torto considerati lontani e incompatibili. Com'è nata l'idea di applicare le tecnologie digitali alla valorizzazione delle risorse artistiche e culturali?

GIORGIO GENTA: La nostra evoluzione è avvenuta nel tempo. Fin dalla nostra nascita siamo sempre stati attenti alle nuove tecnologie; già tra la fine degli anni novanta e primi anni duemila abbiamo realizzato applicazioni web per la Pubblica Amministrazione. In questo settore siamo diventati leader per quanto riguarda i sistemi informativi per i Centri per l'impiego, in particolare con una soluzione per il mercato del lavoro e per la formazione in quell'ambito. Tra il 2007 e il 2008, quando sono usciti i primi iPhone e i primi sistemi multitouch, abbiamo capito che con i nuovi metodi di interfaccia tra uomo, sistemi informativi e computer si poteva fare qualcosa di molto interessante. Così siamo diventati esperti di sistemi touch e multitouch, innanzitutto per la Pubblica Amministrazione: ad esempio, per il mercato del lavoro abbiamo realizzato un'interfaccia per gli archivi di documentazione che permetteva di sfogliare leggi e decreti sempli-

cemente toccando lo schermo, grazie alla tecnologia Microsoft Surface. Siamo stati tra i primi a portarla in Italia, tanto che nel 2009 Microsoft ci ha invitato a Redmond per partecipare a un gruppo di lavoro che mirava a perfezionare questo tipo di tecnologie. Abbiamo capito che c'era un nuovo tipo di interfaccia per i sistemi informativi, la *natural user interface*, che stava sostituendo la *graphical user interface*.

Nel 2008 abbiamo partecipato a un bando di gara a Genova sulla multimedializzazione del Museo del Mare. La gara consisteva nella realizzazione del pre-show del Sommergibile Nazario Sauro, una mostra multimediale che voleva spiegare e anche mostrare la vita all'interno del sommergibile: in particolare come viveva il suo equipaggio durante le missioni. Per raccontare la storia, in maniera facile e adatta ai visitatori del sommergibile, abbiamo acquisito risorse non solo tecnologiche ma anche legate allo story telling. Dopo questa esperienza abbiamo capito che c'era davanti a noi un mondo (quello degli allestimenti multimediali sia per i musei, sia per il turismo culturale) che aveva un grande margine di crescita. Da quel progetto siamo poi passati ad altri: dall'Acquario di Genova ad altri importanti musei italiani e poi anche all'estero.

Siamo sempre stati molto attenti a capire non solo come utilizzare le nuove tecnologie ma anche, in un certo senso, come nasconderle. Le tecnologie sono un ottimo supporto alla cultura, perché possono far vivere in maniera più evoluta l'esperienza del museo.

RS: *Come si dispiegano le vostre soluzioni lungo tutta la fase del processo di fruizione dell'arte?*

GG: Tutte le nostre soluzioni hanno il fil rouge comune dell'esperienza, tanto che a noi piace chiamarci *experience designer* ossia 'progettisti di esperienze'. La nostra mission, specialmente nel settore new media, è far vivere effettivamente un'esperienza al visitatore che viene al museo e far sì che la racconti a parenti e amici in modo da invogliare anche loro a visitare il museo. Otteniamo questo effetto grazie a tecnologie

come *projection mapping* ‘proiezioni immersive’, realtà aumentata, realtà virtuale, sensori per un’interazione con l’opera che usa quasi sempre semplici gesti delle mani. Il nostro intento è rendere il visitatore protagonista della visita, tanto che lo abbiamo ribattezzato ‘visit-attore’.

L’opera d’arte deve essere certamente vissuta dal vivo per essere apprezzata al meglio, ma non dobbiamo dimenticare che ci sono persone che non possono andare al museo per vari motivi (distanza, ragioni economiche, di salute, disponibilità di tempo...). Con le nuove tecnologie possono farsi un’idea realistica e vivere una sorta di ‘pre-esperienza’, che non sostituisce la visita ma permette di arrivare preparati alla mostra fisica.

Tra le varie soluzioni che proponiamo, sono sicuramente molto importanti le guide multimediali in forma di app, che si possono installare sui propri dispositivi mobili.

Volendo menzionare alcuni nostri progetti, citerei *in primis* il Museo del Cenacolo Vinciano di Milano, per il quale abbiamo realizzato un’applicazione smartphone chiamata *Cenacolo* che permette di prepararsi alla visita. L’app è intesa come un’audioguida, e quando si punta il telefono verso *L’Ultima Cena* è possibile vedere in realtà aumentata una serie di informazioni aggiuntive, per esempio le linee della prospettiva, alcune informazioni sui personaggi raffigurati nell’affresco, le modalità di realizzazione e tanto altro. Questa app è utile anche dopo la visita perché rimane sul proprio telefono e quindi i contenuti possono essere rivisti e approfonditi. Il grande vantaggio di queste soluzioni è inoltre che possono essere aggiornate in tempo reale: se ho già visto la mostra, in particolare, il sistema mi proporrà nuove informazioni e contenuti. L’applicazione *Cenacolo* si adatta infine al target dei visitatori, quindi i contenuti sono selezionati in base all’età dell’utente.

Per il Museo Ara Pacis di Roma abbiamo invece realizzato un’applicazione che consente di vedere in realtà aumentata i colori originali dell’Ara Pacis.

La realtà aumentata permette anche di rendere fruibile il patrimonio difficilmente accessibile. Un’azienda del nostro gruppo, SPACE, ha per esempio una divisione (*Scripta*) che si occupa di digitalizzazione

di documenti storici. Stiamo realizzando, tra gli altri, un progetto al Museo dell'Opera del Duomo di Firenze, consistente nella digitalizzazione di documenti antichi (1300-1600 D.C.): si tratta di manoscritti unici, assolutamente impossibili da vedere se non per visitatori altamente specializzati. Digitalizzando questi documenti si ottiene un duplice vantaggio: da un lato li si preserva dai danni dovuti alla loro manipolazione, dall'altro li si rende fruibili a tutti.

RS: Aumentare la fruibilità del patrimonio artistico e culturale è sicuramente ancora più cogente in questo periodo storico in cui le restrizioni dovute all'emergenza della pandemia hanno sostanzialmente fermato il turismo, impedendo la fruizione in presenza. Come ha vissuto ETT questo cambiamento di scenario, tanto radicale da avere conseguenze che andranno ben oltre la fine della pandemia?

GG: Il fatto che i musei siano chiusi ha rallentato sia l'uscita di bandi di gara sia alcune decisioni di investimento da parte dei musei. Se guardiamo il lato positivo, questo ci ha tuttavia permesso di dare un'accelerata a tutti i progetti di digitalizzazione che avevamo già in corso. I musei che avevano già intenzione di passare al digitale hanno sfruttato questo momento, incaricandoci di realizzare visite virtuali o contenuti fruibili via web. Ci siamo così ritrovati a realizzare in tempi brevissimi alcuni progetti molto interessanti come 'La Casa di Dante' a Firenze, uno dei progetti simbolo di questo periodo di pandemia. Ci abbiamo lavorato per tutto il lockdown, prima da casa e poi, appena possibile, a Firenze. Abbiamo finito a inizio giugno ed è stata davvero un'esperienza positiva, che tra l'altro ha permesso anche a noi di approfondire aspetti della vita di Dante che non conoscevamo. Il museo è strutturato su tre piani, in un edificio situato nel centro di Firenze. Data la mancanza di oggetti appartenuti al Sommo Poeta, abbiamo realizzato la parte multimediale utilizzando tutte le tecnologie a disposizione: dal video mapping alla ricostruzione video a 360° della Battaglia di Campaldino del 1289, a cui Dante partecipò come cavaliere.

RS: *Uno dei segreti del vostro successo è anche il mix di risorse umane che impiegate. Sebbene a primo acchito si possa pensare a una azienda fatta solo da ingegneri e programmatori, in realtà voi avete una base di col-laboratori con formazione molto variegata: architetti, designer, psicologi, creativi, esperti di marketing, educatori... Come organizzate un team di persone così diverse tra di loro?*

GG: Non è sicuramente semplice mettere insieme creativi con ingegneri, architetti, storyteller e quant'altro ma è altrettanto entusiasmante, nel senso che dall'integrazione di queste competenze nascono idee veramente fantastiche. Questo è uno dei nostri punti di forza che ci rende quasi unici in Italia.

RS: *La vostra storia costituisce un forte stimolo, quasi una sfida al mondo della formazione, poiché evidenzia il bisogno di creare figure professionali con competenze multidisciplinari, flessibili e in grado di orchestrare processi complessi che travalicano i tradizionali confini tra mestieri.*

Come valuti, dal tuo punto di vista privilegiato, il sistema della formazione universitaria? Ti sembra che stia rispondendo in modo adeguato a queste sfide?

GG: La formazione tradizionale non è ancora adeguata. Noi cerchiamo infatti persone che abbiano delle competenze trasversali (soft skills) e non solo delle competenze verticali sulla parte tecnologica. Gli esperti di realtà virtuale e realtà aumentata – visto che si tratta di tecnologie allo stato dell'arte – sono poco numerosi, specialmente a Genova ma anche a Milano e a Roma; il nostro più grande sforzo è quindi quello di trovare persone che abbiano quantomeno le basi ma che siano *smart*, a cui si possa insegnare il lavoro, investendo su di esse. La formazione classica non ci dà esattamente quello che cerchiamo, sebbene ci siano corsi post laurea e master che aiutano a perfezionare queste competenze. Ad alcuni di essi ho anche partecipato come docente, per esempio il corso di perfezionamento dell'Università di Genova sui temi dell'innovazione digitale per i beni e le attività culturali.

RS: *Come fate a gestire l'obsolescenza tecnologica? Come fate a restare sempre al passo con l'innovazione?*

GG: Abbiamo un reparto ricerca e sviluppo che fa costantemente scouting tecnologico, praticamente in tutto il mondo; in questo reparto si cercano le tecnologie emergenti, che vengono portate in ETT e provate, con l'obiettivo di essere pronti a utilizzarle quando usciranno sul mercato. Lavoriamo con vari fornitori, da Samsung a Microsoft, che ci danno la possibilità di testarle talvolta in anticipo rispetto alla loro commercializzazione.

RS: *In un mondo come quello della cultura che non sempre ha grandissime disponibilità finanziarie, come fanno le strutture museali, soprattutto quelle minori, a permettersi le vostre soluzioni?*

GG: Lo fanno spesso rispondendo a bandi di finanziamento regionali e nazionali. Inoltre, per supportarle a volte proponiamo accordi di *revenue sharing*: poiché l'allestimento multimediale garantisce l'afflusso di un maggior numero di visitatori, talvolta, quando la situazione lo permette, siamo soliti non addebitare subito al committente tutta la spesa per il progetto, bensì condividiamo le entrate dalla vendita dei biglietti.

RS: *Le tecnologie digitali hanno portato un aumento della partecipazione al mondo dell'arte e della cultura, in particolare dei giovani?*

GG: Sicuramente l'uso di queste tecnologie – in particolare quelle più visibili, come la realtà virtuale e aumentata – può incuriosire i giovani, già abituati a queste soluzioni. Abbiamo notato tuttavia una buona risposta anche dai più anziani, in ragione del fatto che, come detto, la tecnologia è per quanto possibile 'nascosta' all'interno della visita. Inoltre, la possibilità di creare contenuti mirati, in base all'età o al livello culturale, rende possibile la fruizione per qualsiasi pubblico.

RS: *Le vostre installazioni potrebbero diventare una forma d'arte in futuro?*

GG: Sì, assolutamente. C'è già qualche esempio di spettacoli in realtà virtuale che diventano essi stessi delle opere d'arte.

RS: *Quali consigli potresti dare ai giovani che vogliono creare impresa a partire da una passione per le tecnologie multimediali e per la cultura?*

GG: Mi fa piacere che ci siano giovani che fanno questo perché appassionati dell'arte, della cultura e della tecnologia e cercano di sfruttare le proprie passioni per fare impresa. Alla base è necessaria una robusta formazione tecnica ed economica ed è poi utile fare esperienza in un'azienda del settore: questo permette di comprendere com'è l'ambiente, quali sono le problematiche, come reperire fondi e trovare bandi di gara (europei, nazionali e regionali) per finanziare le proprie idee.

Non ci si deve improvvisare perché il rischio di fallire è alto: ci vuole coraggio, bisogna avere spirito di iniziativa, dare il 100% 24 ore al giorno, 7 giorni su 7.

RS: *Per concludere vorrei evidenziare come ETT sia stata la prima azienda del settore smart government e applicazioni digitali in Italia a essere certificata come Benefit Corporation. Cos'è per voi la sostenibilità? In cosa si concretizza il vostro impegno su questo fronte?*

GG: È stato per noi un modo per certificare quello che abbiamo sempre avuto nel DNA: una particolare attenzione ai temi della sostenibilità ambientale e della sensibilizzazione delle persone al risparmio energetico. Appena abbiamo scoperto che c'era questo tipo di certificazione ci siamo subito interessati, per cercare di entrare in un club di aziende che hanno gli stessi principi e quindi trovare anche fornitori che hanno a cuore la sostenibilità. Oltre alla certificazione B Corp, a settembre 2020 abbiamo ottenuto anche la ISO 37101, che è la certificazione in tema di sviluppo sostenibile per le comunità. Anche in questo siamo stati innovatori poi-

ché siamo la prima azienda italiana ad ottenere questa certificazione, di solito appannaggio delle amministrazioni locali, soprattutto i Comuni. Per noi è stato un ulteriore modo di contribuire a creare una sorta di ecosistema della sostenibilità, in cui trovare partner, fornitori e clienti che condividano con noi una visione dove il beneficio si estende dall'impresa ai territori e a tutti gli stakeholder.

L'innovazione per valorizzare la cultura in città

Paola Dameri intervista Barbara Grosso¹

Il ruolo degli Enti pubblici è indispensabile per un'adeguata promozione, tutela, valorizzazione del patrimonio culturale italiano, in particolare è centrale il ruolo dei Comuni, che hanno in carico molti beni e luoghi della cultura nonché la loro gestione e valorizzazione, in ottica di coinvolgere la cittadinanza e di attrarre i turisti.

Genova è una grande città che, pur disponendo di un vasto patrimonio culturale, solo recentemente si è scoperta città di cultura e turismo. Di certo un impulso forte alla sua trasformazione da città industriale a luogo della cultura è stata l'inclusione del sistema dei Palazzi dei Rolli nella World Heritage List dell'UNESCO; una consacrazione che non riguarda semplicemente palazzi storici, ma un intero centro storico e soprattutto la storia di una città che ha svolto un ruolo centrale nell'Europa dei secoli passati.

Barbara Grosso come Assessore alle politiche culturali del Comune di Genova, si è occupata molto da vicino dell'amministrazione del patrimonio culturale cittadino. Le sue deleghe, infatti, includono l'indirizzo strategico e la gestione di Palazzo Ducale e dei Musei civici, di teatri e biblioteche, sia pure le politiche giovanili e formative, il rapporto con l'Università e infine la Smart city.

¹ Il testo è tratto dall'intervista a Barbara Grosso, Assessore alle politiche culturali del Comune di Genova, svolta da Paola Dameri lunedì 14 dicembre 2020.

PAOLA DAMERI: *Vorrei iniziare questa 'pillola' con te dalla tua visione politica, o meglio dalla strategia che avresti adottato per la valorizzazione culturale, sociale ed economica del patrimonio artistico e del turismo, se non ci fosse stata la pandemia. Cultura e turismo sono temi che, soprattutto negli ultimi anni a Genova, hanno avuto una grossa crescita. Genova non era una città turistica, lo è diventata recentemente. Le persone che la visitano scoprono spesso con stupore, che si tratta di una città d'arte e di cultura al pari di altre famose città italiane. Qual è la tua visione rivolta al futuro per questi temi importanti per la nostra città?*

BARBARA GROSSO: Genova è una città in cui la grande Storia si caratterizza e corre di pari passo con la storia delle famiglie che l'hanno costruita. Tutti noi lo vediamo ogni giorno scoprendo un pezzettino in più del suo immenso patrimonio.

La storia di questa città, come di poche altre al mondo, si tocca con mano secolo dopo secolo attraverso monumenti, manufatti, e attraverso tutte le opere che sono rimaste e ancora oggi permangono sia nel nostro Centro Storico, sia in tutta la città da Levante a Ponente. Spesso noi ce lo dimentichiamo perché siamo troppo abituati a viverla, ma sono rare le città in cui c'è una così densa stratificazione storica. A Genova passiamo attraverso tutte le epoche: in questi due anni da Assessore alle politiche culturali del Comune il mio obiettivo è stato, innanzitutto, quello di lavorare secondo una strategia: tutti gli interventi eseguiti e quelli che verranno fatti fino alla fine del mio mandato vanno in una direzione ben precisa, ossia riqualificare, ampliare, aprire e ristrutturare. Tutte le attività sono state svolte in modo coerente con un programma condiviso e facendo rete. Soprattutto lavorando insieme al territorio, a favore di una vera e propria rigenerazione dei luoghi storici della nostra città. Un impegno che nella nostra visione deve essere necessariamente condiviso da tutti gli operatori culturali: chi lavora nei musei, gli addetti al partenariato pubblico privato e, cosa importante, gli operatori dell'ambito sociale.

Per fare un esempio, pochi giorni fa abbiamo concluso un progetto durato 18 mesi, dove sono stati coinvolti anche addetti al sociale:

abbiamo portato all'interno dei nostri musei persone fragili che prima non avrebbero potuto visitare un museo. Inoltre, abbiamo 'portato' parte dei nostri musei, anche del Centro Storico, in luoghi dove solitamente non erano collocati.

Credo che questo scambio sia veramente importante perché la rigenerazione della città passa anche attraverso percorsi di condivisione culturale, che conducono i cittadini a riappropriarsi degli spazi urbani, dei musei e della nostra stessa identità.

Io credo che l'idea di riappropriarsi del patrimonio culturale in maniera più forte di prima, anche in un momento particolare della nostra vita, possa creare un senso di appartenenza non così scontato.

PD: Che tipo di leverage la pubblica amministrazione può dare a questa apertura dell'area culturale? Il management delle organizzazioni culturali, l'imprenditorialità e le partnership pubblico-private possono dare una spinta alla valorizzazione del nostro patrimonio?

BG: Innanzitutto, partiamo dal concetto che la cultura deve essere declinata in diversi linguaggi e su diversi *asset*, attraverso i quali può rendere le persone partecipi a un progetto comune. Il partenariato pubblico-privato oggi più che mai è sentito, e deve essere messo in atto, perché non possiamo pensare di fare cultura e rigenerare i luoghi, senza una collaborazione stretta tra chi fa cultura e il mondo del business. Deve esserci per forza un legame perché, come in politica, non ci si può sempre collocare in alto e vedere cosa accade nel mondo, ma è necessario lavorare sul territorio.

La cultura credo debba essere anche un elemento di formazione didattica: tra le mie deleghe c'è il rapporto con i giovani, e in questo ambito la cultura è vista come uno strumento identitario per la costruzione della cittadinanza. Io credo che attraverso la collaborazione con aziende che ci aiutano nella sponsorizzazione di eventi o con Fondazioni bancarie che supportano progetti, si possa fare molto. Proprio le Fondazioni sono di grandissimo aiuto alla nostra città: grazie a loro, in-

fatti, possiamo ristrutturare luoghi per la collettività, organizzare nuovi eventi, valorizzare parti di città e molto altro. Questo supporto ci permette sicuramente di conservare il bello e di trasmettere a tutti quanti, soprattutto ai giovani, l'amore per la cultura. Essa diventa un elemento abilitante attraverso il quale è possibile agganciare altri piani, rendendo il patrimonio culturale un potente attrattore sia per le persone sia per le aziende.

PD: Avete mai pensato di fare un bilancio sociale dell'ambito culturale? Per capire se questo tipo di azioni hanno un impatto e di che tipo. L'essenzialità della cultura certe volte non viene rilevata e quindi un bilancio sociale potrebbe essere utile per svelare il suo contributo alla città.

BG: Assolutamente sì: il bilancio sociale fa parte proprio del nostro piano strategico della cultura che è stato redatto, portato in Giunta e deliberato. Esso racconta qual è la visione che abbiamo sul progetto culturale della città. Con uno slogan si potrebbe dire che 'di cultura si mangia', basti pensare a tutto il lavoro, a tutti gli eventi e a tutte le attività che essa promuove. Ciò viene anche sottolineato dai numeri che produce a bilancio.

PD: Quanto male sta facendo il Covid alla nostra città nei settori della cultura e del turismo? E se non sta facendo male, cosa ci salva?

BG: Penso che i momenti di difficoltà debbano essere comunque occasione di miglioramento e di aggiornamento. La pandemia ci ha costretto a inventare nuovi modi di comunicare, di costruire relazioni e di pensare la cultura.

PD: Io racconto sempre questo aneddoto: qualche anno fa ho ricevuto come ospite all'Università un docente di origini italiane che proveniva dagli Stati Uniti. Voleva portare suo figlio a vedere la Casa di Colombo e la prima cosa che mi ha chiesto è stata: 'perché non c'è il chiosco che vende hot dog?'.

Senza svilire la cultura, la capacità di valorizzare i beni culturali di cui l'Italia è così ricca non solo sotto il profilo culturale, ma anche commerciale, è un tema su cui effettivamente noi dobbiamo fare dei passi avanti.

BG: In questo momento di emergenza sanitaria la cultura, a mio parere, deve assolvere ancora di più una funzione di collante che ci faccia ritrovare la nostra identità e ci faccia sentire parte di un sistema. Il digitale è stato uno strumento innovativo che ci ha permesso di investire e di risollevarci, ma solo in parte perché mai il settore digitale potrà sostituire la fruizione fisica dei beni culturali. Il valore aggiunto del digitale è dato soprattutto dalla possibilità di immergersi all'interno di opere, di situazioni e di momenti della nostra città favorendo la creatività e l'immaginazione del visitatore. Genova ha avuto, per esempio, l'esperienza straordinaria dei Rolli Days di maggio 2020: sono stati costruiti interamente in digitale e hanno avuto più di un milione di visualizzazioni, che per la nostra città sono decisamente tante. Visto il grande successo abbiamo riproposto l'evento ad ottobre. Per Natale abbiamo progettato invece l'evento 'Natale a Genova: le chiese dei Rolli e la grande tradizione del presepe'.

Durante il periodo di distanziamento sociale, soprattutto tra marzo ed aprile, abbiamo assistito a una proliferazione di tour virtuali gratuiti. Il loro scopo era di far capire che la cultura non si sarebbe fermata. Io credo che l'esigenza, adesso, sia quella di far vivere dei luoghi in forma digitale non solo per ricordare la loro esistenza, ma anche per farli conoscere a persone che non li hanno ancora visitati. La digitalizzazione è uno strumento fondamentale, sia in un'ottica di conservazione sia in un'ottica di fruizione immersiva, perché ci permette di cogliere particolari (vedi il caso dei Rolli) che ad occhio nudo sarebbero invisibili.

PD: *Noi del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova abbiamo già alle spalle varie edizioni di un corso chiamato Innovazione Digitale per i Beni Culturali. Questo corso ha avuto molti partecipanti, non solo giovani neolaureati in ambito culturale e architettonico, ma anche profes-*

sionisti che sentono l'esigenza di inserire nella propria formazione culturale e artistica competenze digitali, non tanto di tipo tecnico, ma che permettano loro di maturare la capacità di formulare strategie, di dare obiettivi alla digitalizzazione della cultura e quindi di poter raggiungere questi obiettivi utilizzando i giusti strumenti e facendo le giuste scelte. Perché oggi la tecnologia digitale offre molti strumenti, però bisogna saper scegliere. Come Comune di Genova voi avete, anche nel piano strategico, pensato a programmi di digitalizzazione per i musei?

BG: Sì, infatti, in questa strategia ci sono dei progetti che vanno verso questa direzione, soprattutto perché quando si parla di rivoluzione digitale si deve necessariamente parlare anche di un cambio di mentalità che serve per portare vantaggi al settore cittadino che su alcune tematiche è fermo. Questa non vuole essere una critica, ma una fotografia della situazione attuale. I vantaggi riguardano la conservazione di immagini digitali ricostruite virtualmente, la consultazione degli archivi delle biblioteche e di mappe che sono a rischio di usura e la catalogazione delle collezioni.

Voglio soffermarmi su quest'ultima perché abbiamo più di 300.000 opere da digitalizzare, e lavorare alla loro acquisizione digitale ci permetterà di avviare scambi, di sviluppare percorsi nuovi e di soddisfare un maggiore numero di bisogni inerenti al turismo culturale. Se ne avessimo parlato a marzo avrei detto che sarebbe stata assolutamente necessaria una piattaforma digitale, ad esempio, per far dialogare tutti i teatri minori e tutte le associazioni culturali più piccole. Qualche giorno fa anche il Ministero della Cultura ha attivato un contenitore culturale digitale, dove poter agganciare le varie piattaforme per permettere loro di fare cultura. Quindi, al di là di ciò che è stato realizzato in questo momento specifico di pandemia, è chiaro che il digitale è per noi uno strumento giusto per far dialogare il patrimonio culturale di Genova con quello delle altre città; per consentire di mettere in rete il patrimonio a rischio di degrado e per preservarlo e studiarlo anche collaborando con altri. Tornando ai Rolli, proprio grazie alle iniziative realizzate online

durante il periodo pandemico adesso abbiamo delle immagini e dei contenuti che prima non esistevano e che possono essere molto importanti per la conoscenza e diffusione del patrimonio culturale.

PD: *Pensi che le iniziative che riguardano i Rolli abbiano anche un effetto di attrazione turistica? Quando si potrà viaggiare di nuovo, le persone saranno invogliate a vederli dal vivo?*

BG: Nelle passate edizioni ci hanno scritto tante persone dall'estero per chiederci informazioni. I video che sono stati creati, li ho voluti fortemente perché ritenevo che fossero dei messaggi emozionali per far conoscere il nostro patrimonio, e invogliare a visitarlo dal vivo. Abbiamo voluto immagini di qualità, e adesso stiamo lavorando nelle chiese con i droni, che mai erano entrati prima d'ora. Abbiamo fatto in modo che i messaggi fossero così coinvolgenti da rendere il fruitore parte attiva e creatore egli stesso di contenuti. Molto spesso il problema dei luoghi culturali è la bassa capacità di sapersi rinnovare: invece creando attività che vengono prodotte o comunicate grazie al digitale, il visitatore non solo è invogliato a visitare dal vivo un museo, ma anche a tornarci.

PD: *So che non da molto tra le tue deleghe si è aggiunta quella alla Smart city. Un argomento che sta a cuore anche a me; tra l'altro, anch'io sono stata recentemente delegata dal nostro Rettore proprio su questo tema. Spesso Smart city e cultura sono viste in antagonismo, tu cosa pensi di questo aspetto?*

BG: Non lo vedo come un antagonismo, anzi ti posso dire quello che secondo me è il compito che noi come pubblica amministrazione abbiamo. Nell'idea di Smart city, tutti sbagliano a dare centralità all'elemento tecnologico. Esso è solamente l'elemento abilitatore, ma noi come amministrazione abbiamo l'importante compito di rendere disponibili i dati attraverso delle piattaforme pubbliche di aggregazione. Oggi è indispensabile pensare a un sistema di relazioni tra ciò che avviene in città e le persone, ed è necessario pensare come questa correlazione sia

possibile soltanto se tutto quello che accade in città ha un'identità digitale. Quest'ultima è facilmente fruibile con gli strumenti abituali della nostra quotidianità.

Io sono favorevole a tutte le iniziative legate alla partecipazione, all'inclusione, all'informazione, al contrasto al *digital divide* e alla formazione perché credo che tutto ciò sia possibile solo con una città intelligente. Io immagino una Smart city co-progettata, una sorta di lavoro di partecipazione nel quale gli individui possono essere co-autori delle politiche pubbliche. Credo che lo sviluppo di questo tipo di città rappresenti un'opportunità unica nella crescita di una cultura digitale del cittadino e delle imprese.

PD: A valle della tua partecipazione alla Smart city Week, evento organizzato ogni anno dal Comune di Genova che attrae partecipanti da molti Paesi dell'Europa e del Mondo, quali vantaggi pensi che il 5G possa portare alla cultura?

BG: L'elemento digitale deve essere un elemento abilitante. Il 5G, come tutti i modelli digitali del passato, deve cercare di innescare una rivoluzione attraverso la quale cambiare la mentalità anche del settore culturale. Esso è un mezzo per poter allargare i confini della nostra città e può essere importante anche per far conoscere il suo eccezionale patrimonio culturale.

PD: Uno spettatore che sta seguendo le 'Pillole' ti manda un messaggio che esorta alla rinascita del Centro di Ricerca e Didattica dedicato a Paganini.

BG: Credo che Paganini sia uno dei personaggi che hanno fatto la storia del genere umano. Il suo violino è esposto a Palazzo Tursi, dovrebbe esserci la coda per andare a vederlo in quanto pezzo unico al mondo. Mi ricordo una missione di marketing territoriale, fatta un anno e mezzo fa a Columbus in Ohio dove il violino è stato suonato all'interno del loro teatro. Dopo il concerto è rimasto esposto per circa una decina di

giorni, vedere la fila infinita di persone che lo andavano vedere è stato emozionante. Penso che il riallestimento delle sale paganiniane e del Centro Paganini sia necessario per portare lustro alla città di Genova.

PD: *In questo momento storico in cui la scuola ha manifestato tutte le sue fragilità, i musei possono essere partner della scuola? Ci sono progetti in questo senso nell'ambito del piano strategico?*

BG: Ci sono dei progetti a cui abbiamo lavorato e stiamo lavorando insieme alle associazioni del territorio, sia per portare sempre più i bambini nei musei sia per portare i musei ai bambini. Lavorare alla cultura attraverso le scuole significa fare in modo che cultura e musei diventino un elemento di formazione didattica. Credo che sia un'opportunità unica per trasmettere i valori e la storia della città e allo stesso tempo un'occasione per imparare.

È bello poter pensare che i nostri ragazzi possano fare lezione direttamente dentro un museo. Ciò che imparo non lo leggo solo sul libro, ma lo vivo! Penso che sia un'iniziativa vincente, soprattutto per i giovani e i bambini di oggi, che sono ancor più attenti se vengono rapiti dalle immagini e dalle esperienze che possono vivere attraverso la tecnologia. Entro il 2021 inizieranno i lavori per la costruzione del Museo della Città, presso Loggia di Banchi in centro storico. Tale museo deve essere un mezzo attraverso il quale i più giovani che non conoscono la storia della nostra città possono imparare e poi andare a visitare gli altri musei.

PD: *Genova è una città meravigliosa e ricca di cultura. Consigliaresti a un giovane di avviare in questa città un'impresa culturale?*

BG: Mi auspico che i giovani lo vogliano fare perché mi è capitato in questi anni di incontrarne parecchi e di organizzare con loro degli eventi. Hanno dimostrato di avere una gran capacità di visione e quindi auguro loro di fare un'esperienza all'estero o fuori dalla propria città per poi poter tornare con uno nuovo bagaglio di conoscenza e applicarlo a Genova.

La sicurezza è una professione culturale innovativa

Monica Bruzzone intervista Carlo Hruby¹

Il dottor Carlo Hruby è vicepresidente della Fondazione Enzo Hruby, che ha come oggetto la protezione e la sicurezza del patrimonio artistico attraverso l'impiego delle migliori tecnologie. La vocazione dell'azienda di famiglia, HESA spa., leader italiana nel settore delle tecnologie per la sicurezza fin dagli anni Settanta, insieme alla passione per l'arte che da sempre caratterizza la personalità di Carlo, sono i due ingredienti che hanno portato una Fondazione nata nel 2007 ad essere oggi punto di riferimento del settore della sicurezza nel mondo dell'arte, contribuendo attivamente e costantemente alla diffusione della cultura della sicurezza e della prevenzione nei settori artistici e culturali, non solo grazie all'impiego dei più evoluti sistemi tecnologici, ma anche e soprattutto mediante un'attività continua di sensibilizzazione e formazione. Carlo Hruby può essere definito un 'custode della cultura', in quanto favorisce la cura e la tutela del patrimonio a partire da un concetto molto innovativo di prevenzione.

MONICA BRUZZONE: Cosa spinge un imprenditore a credere nella cultura e ad amarla così tanto da diventare mecenate?

¹ Il testo è tratto dall'intervista a Carlo Hruby, Amministratore Delegato HESA spa e Vice Presidente della Fondazione Enzo Hruby, svolta da Monica Bruzzone martedì 19 gennaio 2021.

CARLO HRUBY: Un senso di riconoscenza verso il nostro Paese: mio papà è stato il primo che ha introdotto la sicurezza elettronica in Italia alla fine degli anni Sessanta e da allora la nostra azienda ha avuto varie evoluzioni. Questa riconoscenza la dimostriamo offrendo il nostro contributo per mettere in sicurezza luoghi dal grande valore culturale e organizzando eventi sulla cultura della sicurezza. Un altro nostro obiettivo è quello di differenziarci dai concorrenti: abbiamo forti competitor nel nostro settore e sappiamo che l'importante è mantenere un elevato standard. Attraverso la Fondazione avremmo potuto seguire formule più canoniche come sponsorizzare una squadra sportiva o investire in una campagna pubblicitaria sui media. Invece l'idea di creare una Fondazione ci ha portato a un livello più alto rispetto agli altri. Quindi nella nostra attività c'è un senso di gratitudine e una voglia di fare qualcosa per il nostro Paese, uniti a un ritorno d'immagine per la nostra azienda.

MB: Tra i vostri interventi di messa in sicurezza, ve ne sono due che, simbolicamente, spiccano sugli altri. Mi riferisco all'intervento sull'Uomo Vitruviano di Leonardo Da Vinci e a quello sulla mostra dedicata a Michelangelo che si è tenuta a Genova. Mi soffermo in particolare sul primo perché l'Uomo Vitruviano racchiude, in un foglio di carta grande quanto un A4, l'essenza stessa dell'umanesimo. Creare un sistema di sicurezza per quest'opera deve essere stata un'esperienza emozionante.

CH: Sicuramente. Gli interventi che ha citato sono motivi d'orgoglio e mi stanno particolarmente a cuore. Essi tra l'altro sono l'emblema di come oggi, la sicurezza possa adattarsi anche a situazioni molto diversificate: le esigenze di una mostra sono temporanee e quindi diverse da quelle di un museo, di una biblioteca o di una chiesa. Per questo noi portiamo avanti il concetto della sicurezza come una specie di abito da cucire su misura in base alle necessità del cliente e alle caratteristiche dei luoghi e delle opere da tutelare.

La Fondazione ci ha sempre consentito di vivere esperienze veramente uniche. Il primo intervento sostenuto dalla Fondazione ha

riguardato la protezione della Basilica del Sacro Convento di Assisi: siamo stati invitati a pranzo dal custode, colui che gestisce tutto il complesso e che di recente è stato nominato Cardinale. Abbiamo goduto di un privilegio che non dimenticherò mai. Cito anche la protezione dell'Ostensione della Sacra Sindone che ci ha permesso l'incontro diretto con il Papa.

Sostengo da sempre che il mondo dei beni culturali e quello delle tecnologie sono assolutamente complementari e per questo i due settori devono dialogare tra di loro.

Con la Fondazione Hruby oggi ci facciamo carico della progettazione e degli oneri per la messa in sicurezza di alcuni tra i più importanti luoghi del nostro patrimonio nazionale. Dal 2007 a oggi, abbiamo sostenuto oltre 85 progetti: mostre e musei, biblioteche e chiese. Inoltre, abbiamo avviato un'intensa attività editoriale con pubblicazioni periodiche e monografiche, e ci occupiamo di diffusione della cultura della sicurezza. Gli incontri con gli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori realizzati in collaborazione con i carabinieri del Comando Tutela Patrimonio Culturale sono stati un buon esempio di come la prevenzione dei rischi sia un messaggio importante da trasmettere anche ai più giovani.

MB: Proprio parlando di giovani, una delle vostre attività che mi piace ricordare è il Premio Hruby d'Oro, che la Fondazione attribuisce ogni anno a una giovane azienda che si distingue per la capacità di innovare nel settore della sicurezza del patrimonio culturale. Questa capacità di investimento sui giovani ha l'obiettivo di renderli protagonisti nel settore della sicurezza del patrimonio culturale nel nostro Paese: un campo in cui molto c'è ancora da fare, poiché l'Italia, pur essendo uno dei luoghi più ricchi di beni culturali, figura tra i fanalini di coda dell'Europa soprattutto quando si parla di formazione specifica sulla sicurezza della cultura.

CH: La messa in sicurezza dei beni culturali è una necessità impellente, purtroppo però, tra il mondo dei beni culturali e il mondo delle tecno-

logie per la sicurezza, c'è estrema difficoltà di dialogo. Questo avviene perché da una parte gli operatori del settore della sicurezza prestano poca attenzione al mondo dei beni culturali e hanno una formazione, forse, eccessivamente tecnica per comprendere appieno le esigenze di quel settore. Mentre dall'altra parte, il mondo dei beni culturali è spesso gestito da professionisti che vantano una solida formazione tecnica su temi di restauro e conservazione, e un'ottima formazione umanistica, ma non hanno conoscenze e competenze specifiche sulle tecnologie per la sicurezza dei beni culturali.

In Italia poi viviamo una specie di paradosso. Abbiamo un patrimonio estremamente ricco e diffuso sul territorio: non esiste piccolo borgo o piccola città che non possieda dei tesori, ed ovviamente tutto questo patrimonio è molto difficile da proteggere. Oggi le tecnologie si sono evolute al punto che, con costi contenuti, si potrebbe garantire un ottimo livello di sicurezza del patrimonio culturale. Quindi, per assurdo, abbiamo un problema e abbiamo anche la sua soluzione. Il tema dei costi non dovrebbe incidere in quanto è facilmente dimostrabile, dati alla mano, che sia più costoso il rischio derivante dalla non-sicurezza rispetto ai costi della messa in sicurezza del patrimonio culturale. Eppure, abbiamo grande difficoltà nel far incontrare la domanda con l'offerta.

MB: Condivido che i costi della non-sicurezza siano superiori a quelli della sicurezza, tuttavia, la messa in sicurezza del patrimonio richiede investimenti importanti: quali fonti di finanziamento possono supportare questi investimenti?

CH: In questo momento le risorse ci sono, il problema è creare una sensibilità diffusa. Non dobbiamo pensare che soltanto coloro che andranno a occuparsi di beni culturali in maniera professionale devono avere questa sensibilità, ma dobbiamo averla tutti noi come cittadini e come professionisti. Questo è il motivo per cui organizziamo incontri con i giovani delle scuole superiori. Mi vengono in mente casi di furti

di opere da milioni di euro, dove i sistemi di allarme non erano attivi per mancanza di manutenzione dovuta a costi che si aggirano sul centinaio di euro. Non posso pensare che una struttura protegga opere che valgono milioni con sistemi di sicurezza troppo facili da eludere. La sicurezza è il primo investimento che noi dovremmo fare come cittadini e come imprese. Prima ancora dei restauri e della valorizzazione dobbiamo pensare a proteggere il patrimonio che abbiamo. Se una certa opera che attira visitatori non ci sarà più perché è stata rubata, avrò meno visitatori e quindi avrò un danno. Chi oggi veramente vuole investire nel mondo dei beni culturali non credo possa bearsi soltanto nel vedere il proprio nome legato a un bene importante, credo piuttosto che debba essere coinvolto nel progetto, e quindi possa essere sensibilizzato e incoraggiato a investire in termini di tutela.

MB: All'estero ci sono delle buone pratiche o delle forme di partnership e di collaborazione del tipo che auspica?

CH: All'estero si sono forse affinati degli strumenti di incentivazione migliori rispetto ai nostri.

Da noi il meccanismo italiano dell'Art Bonus ha funzionato bene, e oggi viene esteso anche ad altri soggetti. Purtroppo, ancora oggi quando si parla di Art Bonus, tanti soggetti, tra cui molte aziende, non sanno bene in che cosa consista. Sul tema specifico della sicurezza, devo dire invece che all'estero non stanno meglio dell'Italia. Tutt'altro: all'estero ci sono carenze paragonabili, se non peggiori, a quelle che abbiamo nel nostro Paese.

MB: Ci sono secondo lei soluzioni adeguate ad affrontare la sfida della sicurezza nel settore culturale?

CH: Penso che una possibile soluzione sia rappresentata da una nuova figura professionale che potrebbe rappresentare uno sbocco lavorativo per tanti giovani che oggi sentono di poter avere un futuro professionale nei beni culturali. Sto parlando del *Security Manager*, una figura che,

nelle aziende, coordina e gestisce la sicurezza del patrimonio aziendale contro gli episodi criminosi. Non è concepibile che in un Paese come l'Italia non esistano figure specifiche di *Security Manager* per il settore culturale, ovvero persone aggiornate sulle tecnologie e su quanto oggi si può fare per proteggere il patrimonio culturale. Questo ruolo dovrebbe essere ricoperto da una persona con formazione umanistica, perché deve avere la conoscenza, la sensibilità e la consapevolezza del patrimonio che va protetto.

Un impegno che noi vogliamo portare avanti dialogando con gli studenti universitari è quello di favorire la formazione proprio di quei professionisti che devono garantire la sicurezza per il patrimonio culturale. Uno dei nostri più ambiziosi obiettivi è quello favorire la creazione di una figura professionale innovativa e quanto mai necessaria nel nostro Paese.

Il tema è di grande attualità anche perché le tecnologie di sicurezza offrono una serie di strumenti importantissimi per affrontare gli effetti della pandemia sulle istituzioni culturali, in ottica di protezione e di prevenzione. Oggi vi sono sistemi di videosorveglianza in grado di segnalare gli assembramenti e quindi il mancato rispetto delle distanze minime di sicurezza; vi sono strumenti molto semplici di misurazione della temperatura corporea del pubblico, utilizzando telecamere termiche e sistemi di rilevazione e conteggio delle persone, che possono essere installate nei punti di maggiore sosta. Perciò dalla tutela del luogo e del bene culturale, si passa alla sicurezza dei professionisti e dei visitatori, fino a fornire una serie di dati utili alla Business Intelligence, con tecnologie che permettono di visualizzare le opere più viste in un museo, i percorsi prediletti dai visitatori, i tempi di sosta davanti alle singole opere e così via. Questi dati, adeguatamente interpretati, possono trasformarsi in strumenti per migliorare la qualità del museo.

MB: Anche la figura professionale del curatore museale può quindi utilizzare queste tecnologie non soltanto per proteggere la collezione, i propri colleghi e i visitatori ma anche per comprendere meglio le capacità del proprio museo?

CH: Esattamente. Per esempio, noi durante il lockdown, abbiamo dotato il Museo Teatrale alla Scala di Milano di un sistema di rilevazione della temperatura e di conteggio delle persone. Questo sistema fornisce anche report dettagliati dei dati raccolti, per cui possiamo sapere in quali giorni ci sono più visitatori e in quali orari, abbiamo dati sufficienti a pianificare la rimodulazione degli orari di apertura del museo e l'offerta delle mostre temporanee, interpretando una serie di parametri che il sistema è in grado di memorizzare. Ad esempio, i periodi dell'anno, i giorni della settimana, gli orari e il percorso che fanno i visitatori.

MB: *La circostanza drammatica della pandemia potrà quindi portare a una maggiore sensibilità sul tema della sicurezza?*

CH: Sì, sembra strano parlare della pandemia come se fosse una cosa positiva, non lo è, ma dobbiamo riuscire a cogliere il buono che la vita ci presenta anche dietro cose che non sono buone. Infatti, uno dei problemi della sicurezza intesa come protezione dei beni è anche dovuto al sovraffollamento. È importante poter gestire i flussi dei visitatori in maniera più logica, con una distribuzione migliore sugli orari di apertura delle strutture e con sistemi che controllino sia le opere sia i comportamenti dei visitatori. Proteggere le opere d'arte, non significa soltanto prevenire episodi criminosi ma anche danneggiamenti accidentali, come quello avvenuto nella Gipsoteca di Possagno, dove un visitatore ha procurato un danno notevole ad una statua nel tentativo di scattare un selfie. Questo episodio dimostra che la nostra attenzione deve essere rivolta alla sicurezza nel più ampio senso di questo termine.

Nel periodo della pandemia è anche necessario valutare la priorità della riapertura dei musei e delle istituzioni culturali perché esistono le tecnologie per il controllo dei visitatori e il mantenimento delle distanze, che possono essere usate senza ricorrere a un impiego eccessivo di personale. Queste tecnologie danno possibilità di controllo degli spazi e offrono garanzie alla sicurezza dei visitatori. Nonostante ciò, i musei e le mostre continuano a rimanere chiusi, quando potrebbero costituire

una vera opportunità di crescita, di svago e di vita per tutti e in particolare per i giovani, i quali, invece, finiscono per frequentare altri luoghi meno protetti.

Inoltre, la pandemia impedisce ai turisti stranieri di venire in Italia. Per questo motivo bisognerebbe promuovere maggiormente il turismo domestico, perché noi italiani spesso conosciamo molto poco anche le città in cui viviamo. La circostanza della pandemia può dare ai residenti l'opportunità di riappropriarsi dei luoghi di attrattività turistica, e può essere una occasione di promozione anche per i piccoli musei. Ogni visitatore può diventare un ambasciatore del proprio territorio e dei propri beni culturali. Nel momento in cui una persona sente suo un bene, è più facilitata a promuoverlo e a difenderlo.

MB: Proprio per dare un'opportunità di conoscere il patrimonio italiano, durante la pandemia, la Fondazione Hruby ha realizzato anche una web radio molto seguita. Utilizzare il format radiofonico, ossia il medium più vecchio esistente, per innovare la capacità comunicativa del patrimonio artistico, è un bel messaggio per il futuro, soprattutto in questo momento storico.

CH: Sono molto d'accordo con lei. La pandemia ha accelerato ovviamente un processo di digitalizzazione che era già in corso e credo che non si tornerà più indietro. Anche quando potremo tornare a visitare un museo, io credo che il digitale resterà un ottimo veicolo di promozione. Durante la pandemia ho creato un'associazione che si occupa di promuovere i giovani musicisti di musica classica italiani e, quando non abbiamo potuto più tenere i concerti, abbiamo ideato questo format di web radio che ha avuto subito grande successo. La stazione si chiama Radio Mca, trasmettiamo molta musica, ma anche notiziari e interviste. Questa radio si basa su tre pilastri: i giovani che sono il pilastro principale, la musica e i beni culturali. Abbiamo fatto in modo che la radio si potesse sentire sia attraverso il sito, sia con una app dedicata. Adesso stiamo lavorando a una rubrica che si intitola Un capolavoro chiamato Italia, che riprende il titolo di una storica pubblicazione della

nostra Fondazione. Il programma prevede una specie di viaggio attraverso i tesori meno conosciuti del nostro Paese. La gestione è affidata ai giovani che studiano beni culturali all'Università. Il loro compito sarà individuare luoghi poco noti ma molto significativi del nostro patrimonio e raccontarli. Coinvolgeremo i ragazzi che studiano in un conservatorio, per accompagnare gli ascoltatori con la musica, lungo un viaggio immaginario attraverso questi luoghi, e coinvolgeremo i ragazzi di un'accademia di recitazione per leggere i testi.

I dati della nostra radio ci dimostreranno ciò che già stiamo iniziando ad apprezzare: abbiamo anche ascoltatori negli Stati Uniti, in Irlanda, in Brasile e in tanti altri Paesi del mondo. Questo, come dice lei, è l'effetto della rivisitazione moderna di uno strumento antico come la radio.

MB: Le chiedo un suggerimento che può aiutare i giovani nell'affrontare il tema della cultura dal punto di vista della sicurezza.

CH: Io sono convinto che se la cultura già era uno degli asset più importanti del nostro Paese – o almeno avrebbe dovuto esserlo – oggi diventa un elemento fondamentale per la ripresa. I giovani hanno una straordinaria opportunità, in questo momento, di essere gli artefici della ricostruzione, senza dimenticare ciò che la pandemia ci ha insegnato: ovvero che le tecnologie ci hanno permesso, pur tra mille difficoltà, di visitare i musei, di ascoltare i concerti e di fare lezioni. L'apertura mentale dei giovani può far vedere loro vecchi temi con occhi nuovi e con strumenti nuovi che possono essere utilizzati anche per valorizzare un patrimonio che vanta secoli di storia.

Il teatro: uno spazio per accogliere la comunità

Paola Dameri intervista Claudio Orazi¹

Claudio Orazi è il Sovrintendente del Teatro Carlo Felice di Genova, una grande Fondazione lirico-sinfonica. Il suo curriculum annovera innumerevoli esperienze nella gestione di luoghi della cultura: è stato il più giovane Sovrintendente d'Italia dello Sferisterio di Macerata, successivamente è stato Sovrintendente dell'Arena di Verona, del Teatro Verdi di Trieste, del Teatro Lirico di Cagliari e oggi è impegnato nel Teatro Carlo Felice di cui ha la direzione artistica e manageriale. Il Teatro non è solo un'istituzione culturale di alto livello, ma è anche una grande azienda, con ricavi, costi e finanziamenti pubblici, che devono essere gestiti con grande capacità. Claudio Orazi è la persona più adatta a parlarci del teatro lirico-sinfonico non soltanto come luogo culturale di riferimento per il suo territorio, ma anche come azienda.

PAOLA DAMERI: Come concilia questo suo doppio ruolo di Direttore artistico e Direttore manageriale di una istituzione così importante?

CLAUDIO ORAZI: Si tratta di due ruoli tra di essi in continuità, a servizio della Fondazione Teatro Carlo Felice che è istituzione e azienda. La Fondazione gestisce un budget di circa 20 milioni di euro all'anno: in particolare il budget dell'anno 2019 aveva un valore di 23 milioni

¹ Il testo è tratto dall'intervista a Claudio Orazi, Sovrintendente della Fondazione Teatro Carlo Felice, svolta da Paola Dameri lunedì 1 febbraio 2021.

e 300.000 euro, mentre il budget della stagione 2020, in piena emergenza sanitaria, ha avuto un valore di 20 milioni e 620.000 mila euro. La pandemia e le conseguenti chiusure hanno abbassato il budget della Fondazione e più in generale di tutte le istituzioni culturali nel nostro Paese, che si sono trovate a fronteggiare una gravissima emergenza sanitaria e finanziaria. Vorrei sottolineare come gli enti lirico-sinfonici godano, proprio perché previsto dalla nostra Costituzione, di un forte sostegno statale. Nel 2019 a fronte di un budget della Fondazione poco al di sopra dei 23 milioni di euro, lo Stato italiano partecipava con il 50% di risorse, la Regione Liguria con il 7%, il Comune di Genova con il 16%. I contributi provenienti da soggetti privati e sponsor si attestavano su una percentuale del 10%, l'autofinanziamento da biglietteria complessivamente valeva il 12% del budget, mentre un altro 5% proveniva da altri ricavi propri, ad esempio gli affitti degli spazi del teatro a soggetti terzi. Ritengo utile sottolineare che il 10% di partecipazione di soggetti privati in qualità di sponsor include anche l'azione particolarmente significativa dell'Art Bonus: una leva fiscale che lo Stato italiano ha adottato e che consente ai privati di partecipare alla vita di alcune istituzioni culturali, sostenendole finanziariamente.

Nella stagione dell'emergenza sanitaria, come abbiamo visto, il valore complessivo del budget scende a 20 milioni e 600.000 euro. Lo Stato copre il budget ancora al 50%, ma cresce in percentuale la partecipazione dei soci pubblici territoriali, per cui la Regione Liguria passa dal 7% all'11%, il Comune di Genova passa dal 16% al 22%, mentre resta pressoché invariato l'apporto dei privati che passa dal 10% all'11%. Le lunghe chiusure sono motivo del calo verticale dell'autofinanziamento da biglietteria perché il teatro è rimasto sostanzialmente chiuso o con aperture contingentate; i ricavi da bigliettazione coprono solo il 4% del budget, e anche i ricavi da affitti sono scesi, attestandosi al 2%.

Sottolineo che i soci pubblici territoriali si sono fatti carico di un importante sostegno finanziario, che è valso a integrare la cristallizzazione del contributo statale.

PD: *La drammaticità della chiusura sta nella difficoltà di mantenere un pubblico vicino alla vostra programmazione. In questo senso, la pandemia che tipo di impatto ha avuto sulle vostre scelte?*

CO: Il rapporto tra i teatri d'opera e il pubblico era in crisi prima ancora della pandemia. La crisi era causata principalmente da un mancato riconoscimento del ruolo di leadership di queste grandi istituzioni culturali del Paese, che probabilmente non erano valorizzate come meritavano. L'autoreferenzialità dei teatri d'opera ha causato dapprima un distacco da parte del mondo dei giovani e dei luoghi dell'educazione come le scuole, le associazioni culturali e le università. I teatri lirici sono stati percepiti come luoghi esclusivi, con un'impostazione verso il pubblico profondamente sbagliata.

Personalmente ho sempre ricercato fuori dal teatro i principali punti e luoghi di riferimento, basandomi sul bagaglio di un'esperienza personale maturata in teatri d'opera che avevano una forte connotazione popolare come lo Sferisterio di Macerata e l'Arena di Verona. Di certo questi teatri, in quanto luoghi all'aperto, assicuravano una maggiore facilità di rapporto con il pubblico di turisti e di appassionati alla lirica, un rapporto più confidenziale e meno aristocratico. Le persone varcavano la soglia del teatro con più facilità. Quindi mi sono sempre trovato dalla parte del pubblico e dei giovani nell'invito a spalancare le porte dei teatri.

La pandemia ha aggravato la cesura tra i teatri e la società. Noi siamo qui nel pieno di un'emergenza sanitaria, a chiederci quale possa essere la nostra vocazione verso il pubblico e anche verso la democrazia, perché sappiamo che i teatri, nella storia dell'umanità, sono stati sempre al fianco del foro, fin dall'antichità classica, quando erano condotto ideale tra la politica e la società. La pandemia ci ha obbligato a rimetterci in discussione e a cercare nuove forme di comunicazione anche attraverso le tecnologie.

PD: *Lei pensa che l'uso delle tecnologie digitali possa essere uno strumento da un lato per tenere collegato il pubblico e dall'altro per conquistare i*

giovani che con questi strumenti hanno maggiore dimestichezza? C'è la possibilità che la pandemia diventi un momento positivo da cui imparare e per rinnovarsi?

CO: Sì, le tecnologie digitali rappresentano un momento di interazione e anche di integrazione. Il Teatro Carlo Felice ha realizzato collaborazioni mediatiche e di comunicazione tecnologica con almeno otto soggetti a cominciare dall'Università di Genova, da Rai Cultura diretta dalla Professoressa Calandrelli, da Radio Rai Tre che trasmette in maniera sistematica le nostre produzioni sinfoniche e operistiche, per continuare con il canale SKY Classica HD che porta i nostri spettacoli non solo in Italia ma in 38 Paesi nel mondo, nonché con l'emittente locale Primocanale, che svolge un servizio molto intenso e diffuso sul territorio cittadino e regionale. Vi sono poi i nostri canali social e la web TV, l'Associazione Nazionale delle Fondazioni Lirico Sinfoniche, il sito dell'Ansa e per finire il sito di «Opera Magazine», una rivista specializzata che ospita regolarmente le nostre produzioni. L'ultima in ordine di tempo è un prezioso dittico che consiste nel nuovo allestimento della *Serva Padrona* di Pergolesi e di *Trouble in Tahiti* di Leonard Berstein.

La chiusura per emergenza sanitaria accentua anche l'aspetto di ricerca e di riflessione sui repertori meno frequentati dal pubblico e sulle consonanze tra generi e ambiti storici musicali. Quindi alta qualità artistica associata al mezzo tecnologico di diffusione. Questo sarà il tema che affronteremo nell'ottobre prossimo, quando andrà in scena una nuova produzione dei Pagliacci in collaborazione con Rai Futura, nella quale ci sarà un apporto importante delle nuove tecnologie e in particolare della realtà aumentata.

PD: *L'opera era uno spettacolo popolare che nel tempo ha acquisito una connotazione più elitaria. Lei pensa che l'utilizzo dei nuovi media possa riavvicinare la produzione lirica al grande pubblico e sia quindi una chiave per uscire dall'idea della lirica come di una produzione culturale di nicchia?*

CO: Sono certo che i media possano aiutare sia sul versante della comunicazione e quindi nella facilità a incontrare le forme d'arte musicali, sia sul versante delle tecnologie applicate per nuove forme di spettacolo, nonché nel creare nuovi canali di relazione con il pubblico. Un Direttore di teatro prima ancora che essere un manager deve conoscere il proprio pubblico: quello che già frequenta i teatri come gli abbonati storici, ma soprattutto quello nuovo, potenziale.

Quando lavoravo all'Arena di Verona, settimanalmente svolgevo incontri con associazioni culturali specializzate nel campo musicale e operistico, scuole, docenti universitari, presidenti di Provincia e sindaci di Comuni, per presentare le produzioni che noi proponevamo durante l'inverno e durante l'estate, chiedendo a tutti questi soggetti di filiera se fossero interessati a ospitare piccoli concerti nelle loro città. Mutuando quella esperienza, l'idea che ho per il teatro Carlo Felice è quella di una Fondazione lirica diffusa sul territorio, quindi con una caratteristica policentrica, che consenta anche alle città che hanno dei teatri storici o altri luoghi di rilevante interesse storico e artistico di poterli valorizzare collaborando con noi.

Veniamo sostenuti dalla mano pubblica non soltanto per produrre cultura con i nostri circa 240 dipendenti stabili, ma anche per destinare questo patrimonio di esperienze e professionalità al pubblico più esteso possibile. Per esempio, possiamo immaginare di valorizzare anche i nostri grandi luoghi della spiritualità in quanto l'elemento della musica sacra o di ispirazione sacra è una delle fonti principali di tutto il mondo musicale; un altro punto di riferimento consiste nella riscoperta delle fonti musicali locali, non solo in area genovese, ma dell'intero territorio ligure. Non è mai casuale, come avviene nel caso di Genova, la presenza di una cultura musicale moderna e popolare come quella della Grande Scuola dei Cantautori. A mio avviso questa scuola nasce da una stratificazione di consapevolezza musicale e culturale di lungo periodo.

PD: *Dalle sue parole si è capito che ha idee abbastanza chiare su quella che potrebbe essere una strategia di avvicinamento tra la Fondazione e il*

territorio della Regione Liguria. Quali sono gli elementi chiave per la realizzazione di queste strategie?

CO: In parte ci vuole un metodo nell'organizzazione del lavoro e della proposta artistica. Assieme alle alleanze strategiche con le istituzioni pubbliche e private, la proposta deve nascere sulla base di un dialogo; quindi, occorrerà innanzi tutto ascoltare i sindaci delle città.

Oltre a questo, dal punto di vista dell'organizzazione artistica degli spettacoli, bisogna superare lo stereotipo di concerti che, se in estate si spostano in luoghi diversi, hanno bisogno di uno standard di palcoscenico. Si possono promuovere invece spettacoli che sappiano adeguarsi armonizzandosi con i luoghi a disposizione. Per esempio, a fine giugno 2020 a Sarzana non c'era la possibilità concreta di montare un palco in Piazza Matteotti di fronte alla facciata del Comune. Abbiamo parlato con i nostri direttori d'orchestra e abbiamo concepito un'orchestra posizionata a terra, superando l'ostacolo del palco e anche con costi annullati. È stato un concerto straordinario e molto apprezzato dal pubblico. Un altro esempio di luogo da valorizzare con la musica è l'Anfiteatro di Luni, un luogo di perfezione assoluta per misure e per stile italiano, ciò per cui il mondo ci segue e qualche volta ci invidia.

La nostra Regione gode di un'istituzione operistica molto importante riconosciuta in tutto il mondo come il Teatro Carlo Felice di Genova e altri come l'orchestra sinfonica di Sanremo, il Teatro dell'Opera Giocosa che è un teatro di tradizione, e tutte le associazioni musicali che svolgono un grande lavoro con l'investimento anche di risorse private per mandare avanti un rapporto con il loro pubblico. Tutte queste istituzioni vanno valorizzate.

Da questo punto di vista la Liguria è una terra privilegiata, al confronto con il Centro e il Sud Italia, che non dispongono di altrettante istituzioni musicali; questo credo sia un tema che il nostro legislatore dovrà affrontare perché in realtà non ci sono troppi teatri come qualcuno pensa, anzi ce ne sono troppo pochi! Tra Settecento e Ottocento la concentrazione degli edifici per teatri in rapporto agli abitanti era stratosfericamente più grande

di quanto non lo sia oggi, e la diffusione della musica era stratosfericamente più ampia di quanto non sia oggi; quindi, bisogna pensare di portare la musica e il teatro a tutti. Pensiamo per esempio a quelle famiglie alle latitudini estreme della Regione Calabria, a quei ragazzi che mai una sola volta nella vita hanno avuto l'opportunità di varcare la soglia di un teatro. Bisogna estendere a tutti, oltre alla sanità pubblica, anche la cultura.

PD: *Quanto è importante saper coniugare l'aspetto manageriale con quello culturale?*

CO: Per combinare questi aspetti, innanzitutto, occorre avere la consapevolezza che da soli non si può fare nulla; quindi, al primo posto c'è il rapporto con il capitale umano di un'istituzione culturale. È necessario dialogare con esso, raccogliere le idee provenienti da esso e richiedere lo sforzo di commutare la cultura in nuove forme di organizzazione del lavoro. Le risorse umane devono saper dialogare e scambiarsi le idee con le organizzazioni sindacali. Dal punto di vista delle risorse finanziarie, i teatri sono fortemente indebitati, lo stesso Carlo Felice lo è: sono qui anche per risanarne le sorti e questo avverrà con gradualità, ma tale esigenza non ci deve far immaginare di non essere originali nelle proposte attrattive e sempre più accoglienti. Specialmente perché siamo nell'anno 2021 e vogliamo celebrare il trentesimo anniversario dalla riapertura del teatro in maniera adeguata.

A proposito di anniversari, vorrei ricordare che proprio a Genova si trova il secondo teatro aperto al pubblico della storia italiana, dopo il San Cassiano a Venezia. Si tratta del Teatro del Falcone, inaugurato nel 1651. Anche per queste specificità dobbiamo tenere alta la bandiera di Genova, della Liguria e dell'Italia nel mondo perché da noi il mondo si aspetta che siamo i primi della classe nella cultura, e non i secondi.

PD: *Quanto sarebbe importante una riforma basata sulla introduzione curricolare, in ogni ordine e grado della Scuola, dell'insegnamento della musica e della storia della musica?*

CO: Ogni volta che riflettiamo su questo argomento di capitale importanza, ricordiamoci che il nostro Paese oltre quattro secoli fa inventò l'opera lirica a Firenze nel 1607. L'Italia ha inventato lo spettacolo dal vivo più straordinario e multidisciplinare tra canto, musica, coreografia, scenografia. Purtroppo lo studio della storia della musica e del teatro non è ancora stato inserito nelle scuole di ogni ordine e grado, e questo è un gap incredibile perché attraverso un'opera musicale dell'Ottocento si può capire, molto di più che non attraverso la lettura di molti saggi storici, quale fosse la temperie sociale e culturale di quell'epoca. Valgano per tutti le composizioni di Verdi: è un delitto che la storia della musica non venga studiata nelle nostre scuole, mi auguro che sia fatto al più presto, come mi auguro che ci sia presto una riforma di interesse di diritto pubblico per questi nostri straordinari beni culturali immateriali.

PD: *Quanto conta il rapporto con le scuole per divulgare questo patrimonio abituando i giovani a questa musica? Il Teatro Carlo Felice ha delle strategie per catturare i giovani?*

CO: Abbiamo delle strategie di tipo istituzionale, innanzitutto auspichiamo che da questo nostro incontro possa essere rafforzato il rapporto di collaborazione con l'Università di Genova; penso che l'Università possieda le competenze scientifiche e professionali di una istituzione di alta cultura a noi indispensabili per creare una relazione di qualità con i giovani, ma penso anche al Conservatorio di Genova per quanto attiene alla formazione dei giovani musicisti e all'Accademia Ligustica di Belle Arti. Li vedo come tre poli con cui avviare una fase di collaborazione di tipo strategico.

Noi avremmo bisogno, per esempio, dell'Università per conoscere di più e meglio qual è il pubblico che abbiamo avuto fino ad oggi e quale nuovo pubblico possiamo incrociare sulle strade e sui territori della città di Genova e della Liguria, ma anche nel settore delle attività turistiche e del turismo culturale che auspico possano sempre di più interessare le nostre

terre. Con questi dati potremmo integrare la programmazione e produrre eventuale domanda di collaborazione con i Conservatori di musica mediante la partecipazione dei giovani diplomati nelle nostre orchestre.

Faccio tesoro delle esperienze vissute a Verona, nel Veneto, dove ci sono addirittura sette Conservatori e non era facile far rientrare in teatro i ragazzi giovani perché c'era la resistenza di un mondo che la pensava all'antica. Le organizzazioni sindacali pensavano che i giovani potessero togliere posto agli altri professionisti: non è così, abbiamo il dovere di far compiere delle esperienze ai nostri giovani in continuità con le loro attività didattiche, affinché possano formarsi e capire se lavorare all'interno dei teatri possa essere il loro mestiere.

Lo spettacolo dal vivo è centrale nella formazione dei giovani perché è una cultura degli affetti che nasce per parlare con le persone, per parlare della loro vita quotidiana, della loro vita comune e dei loro sentimenti. Diventa eroico nell'epopea del melodramma dell'Ottocento, diventa stratificazione sociale della civiltà nel Novecento, poi risorge come musica della salvezza nel campo di concentramento di Terezin dove Viktor Ullmann, prima di essere condotto ad Auschwitz, ha ancora la forza di scrivere musica per il nuovo mondo che verrà.

Quindi la cultura e la musica sono stati sempre al vertice dello sviluppo delle società e della democrazia, sono la salvezza, ed è per questo che desideriamo realizzare un archivio musicale in collaborazione con Casa Ricordi. Abbiamo anche attivato la formazione professionale per le nuove generazioni di cantanti, un'accademia di canto che è diretta dal grande tenore D'Amico.

PD: Quanto è stato difficile in questo periodo di chiusura mantenere un contatto con il pubblico dello spettacolo dal vivo? le tecnologie dello streaming hanno supplito almeno in parte?

CO: Osservando i numeri degli ascolti registrati per la web tv, per le trasmissioni televisive e radiofoniche abbiamo riscontrato un grande interesse: ci hanno seguito in molti. Abbiamo bisogno di riaprire, sep-

pure con la condizione limitante di una determinata percentuale di pubblico inferiore alla capienza massima del teatro. La riapertura è essenziale anche per i lavoratori del teatro: quanto lo spettacolo dal vivo ha bisogno di persone che provano e fanno musica insieme? Abbiamo dei direttori d'orchestra, ottimi artisti del coro, tecnici e anche personale molto competente negli uffici amministrativi. Gli artisti dell'orchestra e del coro soffrono molto la segregazione e patiscono il fatto di non poter lavorare fianco a fianco come naturalmente l'espressione musicale artistica richiede: devono lavorare distanziati, ciò non consente di cantare nel migliore dei modi, e per il coro è un'implicita sofferenza. Pertanto, auspicio di poter ritornare in presenza come prima e – vorrei dire – meglio di prima, anche se la pandemia ci ha permesso di interpretare la criticità del distanziamento offrendo proposte artistiche curiose, ricercate e nuove per le quali esiste mercato non solo in Italia, ma anche nel mondo, e questo è confermato dal presidente di Classica Sky Hd, Piero Maranghi che ha molto elogiato le nostre iniziative.

Musei, luoghi plurali per la produzione culturale

Riccardo Spinelli intervista Adele Maresca e Franca Acerenza¹

L'ICOM – International Council of Museums è l'organizzazione internazionale che rappresenta i Musei e i suoi professionisti. Fondata nel 1946, essa assiste la comunità mondiale museale e ha come mission preservare, conservare e condividere il patrimonio culturale. Ospite delle nostre 'Pillole' è Adele Maresca, Presidente nazionale di ICOM Italia, insieme a Franca Acerenza, coordinatrice della sezione ligure.

Le attività di ICOM sono estremamente ampie e articolate, e comprendono anche un aspetto particolarmente significativo, ossia quello di aggiornare periodicamente la definizione ufficiale di museo. È un tema tutt'altro che 'teorico', poiché dalla condivisione di 'che cosa' sia un museo, deriva anche la definizione degli assetti istituzionali, degli obiettivi, delle attività, dei meccanismi di governo. ICOM è quindi il fulcro del sistema dei musei a livello internazionale e nazionale, e nel novembre 2020, per bocca proprio di Adele Maresca, ha fatto sentire la sua voce indirizzando al Presidente del Consiglio Conte una lettera aperta dall'evocativo titolo *Apriamo i musei, ora più che mai*. In questa lettera ICOM invocava la riapertura dei Musei, sottolineando il ruolo 'terapeutico' della cultura nel difficile momento della pandemia.

¹ Il testo è tratto dall'intervista a Adele Maresca, Presidente di ICOM Italia, e Franca Acerenza, coordinatrice della sezione ligure, svolta da Riccardo Spinelli lunedì 1 febbraio 2021.

RICCARDO SPINELLI: *Cultura e musei come cura contro i danni della pandemia: qual è la sua opinione?*

ADELE MARESCA: In molti hanno sottolineato come il contatto con l'arte e la bellezza e quindi il riappropriarsi dei luoghi della cultura possa essere veramente benefico in un periodo difficile come quello che stiamo vivendo. I musei, così come altri luoghi della cultura quali teatri e cinema, possono sicuramente offrire dei momenti di benessere e di riflessione. Per quanto ci si sia sforzati, in questi mesi, di tenere vivi i contatti con il pubblico attraverso il digitale, il contatto diretto resta tuttavia un'altra cosa! Il museo è anche un luogo di socialità, in cui si sviluppa un rapporto tanto individuale quanto collettivo. Ciò è evidente anche nei contenuti del processo di riforma della definizione internazionale di museo, a cui ICOM sta lavorando dal 2016 quando, durante la Conferenza Generale di Milano, si era manifestata questa esigenza. Del resto, la definizione di ICOM, nel corso degli anni, ha avuto moltissimi mutamenti e integrazioni: le più rilevanti sono state inserite nel 1974 alla Conferenza di Copenaghen, per sottolineare come il museo sia al servizio della società e del suo sviluppo. Oggi diremmo che è al servizio della società e dello sviluppo sostenibile: si tratta infatti di uno sviluppo non solo culturale ed economico ma unito a tutta una serie di valenze riconducibili ai 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, al cui perseguimento i musei possono collaborare.

Abbiamo quindi combattuto un'importante battaglia e non siamo ancora del tutto soddisfatti di questa apertura, che lascia i musei chiusi durante il fine settimana. A nostro avviso, infatti, i musei hanno fatto un grande sforzo per essere sicuri, per garantire che le visite possano avvenire in assoluta tranquillità e sicurezza; non vediamo quindi ragione per cui debbano restare chiusi: non sono luoghi di assembramento e sono spesso raggiungibili anche a piedi dalla città. I musei hanno bisogno di ritrovare il contatto con il pubblico.

RS: *Lo shock che la pandemia ha rappresentato per il sistema museale ha portato alla luce diversi nodi critici, prima meno evidenti; soprattutto si è palesato come l'eccessiva dipendenza dai ricavi da bigliettazione possa essere un punto debole per i musei. Quelli che oggi stanno riaprendo sono musei diversi rispetto a quelli che abbiamo visto chiudere mesi fa: in particolare, quali possono essere i nuovi modelli di business in grado di garantire la sostenibilità economica di un museo?*

AM: Innanzitutto, il museo deve riscoprire un proprio ruolo e un'attività nei confronti delle comunità di prossimità; per molto tempo, infatti, non ritorneranno i flussi turistici a cui eravamo abituati. Il museo deve affermare tale ruolo non a parole, ma costruendo delle politiche che siano riconoscibili sia dai cittadini sia dagli altri soggetti del territorio come le imprese e le istituzioni. Già da tempo i musei più famosi si sono attrezzati fornendo dei servizi che vanno oltre l'esposizione e lo studio delle collezioni. Anche le biblioteche, da semplice luogo di consultazione di libri, sono diventate centri di formazione per la digitalizzazione e l'utilizzo delle tecnologie. I musei svolgono funzioni di doposcuola, di laboratorio per bambini, di formazione per gli adulti e di luogo di ritrovo per le persone anziane. Tornando alla ricerca di fonti alternative ai biglietti, uno strumento potrebbe essere la concessione degli spazi, tuttavia non praticabile in questo momento. È invece auspicabile la messa a disposizione delle competenze dei professionisti che operano nei musei anche per delle attività remunerate. In altri Paesi del mondo è infatti comune che si richieda la consulenza degli storici dell'arte e degli archeologi per creare delle collezioni. Si potrebbero quindi proporre attività di questo genere oppure iniziative destinate ad un pubblico più abbiente: per esempio visite fuori orario, visite guidate, laboratori e proiezioni. Bisogna inventarsi un ampio ventaglio di attività, alcune delle quali gratuite e altre a pagamento. Questi sono temi su cui non siamo gli unici a dibattere. ICOM France, in particolare, ha organizzato un convegno tra professionisti di vari Paesi sul tema della sostenibilità

del 'digitale' per i musei: può essere remunerativo? Fino a che punto costruisce rete, solidarietà tra più soggetti?

Un'ulteriore modalità per ampliare le fonti di introiti per i musei sono i prestiti a pagamento. Ad esempio, la Regione Sicilia, con la Carta di Catania, ha concesso i beni dei depositi dei musei dell'isola in prestito a pagamento. Ricordiamo, ancora, il ruolo del fundraising; anche in questo caso, peraltro, la richiesta dei finanziamenti non può prescindere dalla costruzione collettiva di un progetto qualificato. Infine, si dovrebbe sviluppare maggiormente il rapporto con le associazioni di 'amici dei musei' – si pensi al caso virtuoso degli 'amici di Brera' – poiché possono sostenere il museo per acquisizioni di opere, per restauri, ma anche per attività e progetti educativi.

RS: Si tratta di sfide molto significative per i musei, che chiamano in causa le competenze e le capacità di chi nei musei lavora. Come vede, quindi, il problema della formazione del personale delle istituzioni museali?

AM: Abbiamo visto che la reazione alla pandemia con iniziative creative si è realizzata soprattutto nei musei autonomi: risulta determinante la presenza di un Direttore che si assuma la responsabilità di affrontare i problemi e che abbia anche gli strumenti per farlo: spesso è questo il problema, ovvero avere la possibilità di operare senza dover sempre chiedere autorizzazioni e arrivare a compromessi. I musei autonomi hanno reagito in modo molto proattivo e stanno anche creando delle esperienze estremamente positive.

A livello di professionalità ci sono diversi livelli di criticità. Innanzitutto, il numero di addetti è assolutamente insufficiente: si è assistito a una contrazione di quasi il 50% dell'organico previsto e quindi, soprattutto nei musei locali, viene a mancare addirittura la figura del Direttore o del curatore e si finisce con l'attribuire questo ruolo a persone che a volte non sono del tutto adeguate al compito. Ci sono poi competenze pressoché assenti, per esempio relativa al fundraising e alla digitalizzazione. Speriamo, in futuro, che ci siano delle figure in grado

di svolgere funzioni trasversali di questo tipo.

Un altro problema è quello della formazione; a lungo è stata abbastanza carente mentre adesso c'è una forte spinta attraverso la Fondazione Scuola del Patrimonio a formare personale che acquisisca tutte le competenze necessarie per dirigere un museo, un archivio o una biblioteca. Si comincia anche a pensare di introdurre delle forme di reclutamento più adeguate ad assumere persone che abbiano competenze a tutto campo.

La Scuola del Patrimonio sta portando avanti un interessante progetto concordato dalla Direzione Generale Musei con la Direzione Educazione e Ricerca. Esso non riguarda solo funzionari del ministero ma anche addetti dei musei di proprietà, musei civici e musei ecclesiastici, per formarli a un linguaggio comune e a una visione moderna in attesa del completamento del Sistema Museale Nazionale.

Esso dovrà giocare un ruolo simile al marchio 'Musée de France': attraverso questo accreditamento i musei italiani potranno operare in forme di sussidiarietà, mettendosi reciprocamente a disposizione competenze e servizi, e quindi giungere, in prospettiva, a possibilità di mobilità del personale e di progettazione di mostre o di eventi in comune.

Nella formazione ci sono segnali importanti ma il cammino è ancora molto lungo: il problema è la limitata comprensione da parte delle amministrazioni locali dell'importanza di un museo e della necessità, per avere un progetto culturale efficace, di dotare i musei di personale di qualità. Se non si investe su questo aspetto, soprattutto nei musei più piccoli e nei musei locali, nulla di ciò si potrà ottenere.

C'è poi un altro problema estremamente importante, ossia il rapporto tra personale interno dei musei e collaboratori esterni. Da una parte c'è un problema di garanzie e di giusta remunerazione, dall'altra c'è un problema organizzativo e funzionale all'interno delle strutture.

RS: Mi rivolgo adesso a Franca Acerenza entrando nel dettaglio dell'esperienza dei musei liguri. Che opinione ha rispetto all'idea di un coordinamento territoriale per il sistema museale ligure?

FRANCA ACERENZA: Costituisce sicuramente un primo passo perché può affiancare i musei locali ma soprattutto può costruire uno spazio di dibattito e di condivisione. Dobbiamo fare una ricognizione dei musei liguri, che sono più di 210, e con questi dobbiamo tessere una rete di condivisione, identificando in particolare quali musei dopo la pandemia hanno riaperto e quali invece hanno difficoltà a ripartire. Noi di ICOM dobbiamo riuscire ad attivare le linee guida nazionali: il museo più strutturato deve fare da pivot ed essere punto di aggregazione e di supporto per le strutture minori.

La Rete dei Musei della Liguria sulla carta era veramente un progetto interessante, ma il problema era che le iniziative non includevano tutti i musei. Dobbiamo far sì che queste reti funzionino sia per quanto riguarda aspetti di digitalizzazione sia per le figure professionali di riferimento.

RS: *Ci sono esempi eccellenti in cui il coinvolgimento dei cittadini e della comunità locale consente di tenere aperti e vitali i musei?*

FA: Il Museo marinaro di Camogli è un caso interessante: pur nelle sue ridotte dimensioni, ha mantenuto forte la sua identità proprio perché sostenuto da tutti gli abitanti e da tutti gli appassionati di quella storia. Certamente Camogli rappresenta la storia degli armatori e dei velieri, specialmente quando era un borgo ricchissimo nell'Ottocento: la comunità ha mantenuto un forte legame con questo museo che è ancora oggi visitato e continua a essere aperto.

RS: *Esistono esempi di reti di musei?*

FA: Emblematica è l'Istituzione 'Musei del Mare e della Navigazione'; ne fa parte il Galata, che a sua volta ha messo nella rete altri musei legati da una narrazione storica comune. Penso anche alla Commenda di Prè e al Museo Navale di Pegli, musei dove si vede un filo storico che si può raccontare insieme, per esempio organizzando eventi coordinati e condivisi.

RS: Ritornando all'esperienza nazionale, chiedo ad Adele Maresca se guardando all'estero si riscontrino delle best practice di sistemi museali particolarmente abili nel reperimento di fonti alternative di finanziamento.

AM: Vediamo in particolare il modello francese, al quale ci siamo ispirati in misura significativa, e quello anglosassone. In Francia, per esempio, vige la politica delle acquisizioni comuni: se si deve fare un restauro, lo Stato o le strutture regionali mettono a disposizione degli altri i loro laboratori. Sempre in Francia, le mostre dei musei municipali, considerate di elevato valore culturale, vengono sovvenzionate dallo Stato anche se sono realizzate da enti locali. In Francia, la legge del mecenatismo prevede che i finanziamenti per i musei che posseggono il marchio 'Musei di Francia' abbiano una elevata deducibilità. Nel Regno Unito, invece, è sufficiente far parte del Sistema museale nazionale affinché gli enti statali finanzino il museo, poiché considerato affidabile. Il sistema di accreditamento, in Italia, potrebbe quindi rappresentare uno strumento di promozione di tutte le risorse degli istituti culturali.

RS: Dopo la pandemia molti piccoli musei potrebbero essere costretti a chiudere; nelle varie azioni che il governo sta mettendo in atto come ristoro delle attività economiche danneggiate, c'è anche una linea specifica per le istituzioni culturali e museali?

AM: Il governo ha investito 70 milioni per i musei non statali, sia privati sia di enti locali. La linea del bilancio 2020 è stata riproposta nel 2021 per i cosiddetti 'piccoli musei' per finanziare attività di ristrutturazione, di messa a norma delle strutture ma soprattutto per attività di promozione. In Italia, peraltro, ci sono circa 4.800 musei: forse bisognerebbe anche cominciare a pensare a non costituire nuovi musei se non si ha ben chiaro un loro piano di gestione. Molto spesso, invece di creare musei che non dispongono di un patrimonio di particolare valore, sarebbe più opportuno creare dei centri culturali polivalenti in

cui al museo si affianca, ad esempio la biblioteca. La costituzione di reti tra più musei, anche di piccola dimensione, può essere la soluzione vincente, soprattutto se consideriamo che per il riconoscimento come Sistema Museale Nazionale è richiesto il soddisfacimento di standard difficili da raggiungere per il singolo museo.

RS: Franca Acerenza ha il polso di come il territorio ligure risponda a questa istanza di connessione in rete. Il mecenatismo nei confronti dei musei nel nostro territorio c'è? Riusciamo a fare rete oppure no? Com'è il rapporto con potenziali mecenati che potrebbero aiutare i nostri musei a svilupparsi?

FA: Riusciremo a fare rete con l'accreditamento dei musei, anche se non per tutti, e con la formazione. Con riferimento a questo aspetto, abbiamo firmato un protocollo d'intesa con l'Università come coordinamento regionale per individuare i nuovi fabbisogni formativi: il sistema museale ligure ha sì necessità di persone con un curriculum specializzato di settore, ma anche di risorse con competenze nuove, manageriali, capaci di individuare una strategia per lo sviluppo dei musei e anche di creare startup nel campo dell'impresa culturale.

Rispetto ai mecenati, in Liguria ve ne sono ma per trovarli e convincerli è fondamentale presentare loro dei progetti strutturati e di valore. I mecenati vogliono che il progetto sia ben fatto, realizzabile e con una ricaduta misurabile: è fondamentale quindi misurare l'impatto perché altrimenti non sapremo mai se i progetti si sono rivelati davvero dei buoni progetti.

Il Festival come opportunità di sviluppo: l'economia, la cultura, il turismo

Clara Benevolo intervista Danco Singer e Rosangela Bonsignorio¹

Danco Singer e Rosangela Bonsignorio sono gli ideatori, insieme a Umberto Eco, del Festival della Comunicazione di Camogli.

Rosangela Bonsignorio si è laureata in lingue e letterature straniere a Genova, si è specializzata in Germania, ha lavorato per varie case editrici ed è inoltre componente del comitato scientifico del Festival della Scienza di Genova.

Danco Singer è Direttore della Summer School in Media Ecology e Direttore artistico della società Frame per cui progetta le iniziative culturali in tutte le fasi di sviluppo. Laureato in lettere, ha lavorato per molti anni in Olivetti a progetti sull'intelligenza artificiale, è anche un esperto di editoria multimediale, infatti, nel 1996 ha fondato «Golem», il primo web magazine di livello internazionale. Direttore editoriale a fianco di Umberto Eco, con cui ha ideato e diretto assieme a Rosangela, *La Storia della Civiltà Europea*: la prima enciclopedia multimediale che riassume la civiltà europea in circa 2.500 saggi, suddivisi in 20 volumi e 75 ebook.

Danco e Rosangela sono direttori del Festival della Comunicazione di Camogli che si svolge ogni anno, dal 2014, nel mese di settembre.

¹ Il testo è tratto dall'intervista a Danco Singer e Rosangela Bonsignorio, Direttori del Festival della Comunicazione di Camogli, svolta da Clara Benevolo lunedì 15 marzo 2021.

CLARA BENEVOLO: *Danco quale relazione c'è tra un festival, l'economia, la cultura e il turismo?*

DANCO SINGER: C'è un rapporto molto stretto, infatti, dopo la ripresa, negli anni sessanta i primi tre elementi hanno cominciato ad avvicinarsi al turismo fino quasi a fondersi. Oggi il mercato del turismo italiano è una delle voci più importanti del prodotto interno lordo, per questo molti settori legati al turismo, durante la pandemia, sono stati pesantemente colpiti.

L'incrocio tra turismo, cultura ed economia è ben rappresentato dai festival culturali che in Italia sono più o meno 1500, una particolarità del nostro Paese: praticamente non c'è Comune che non ne abbia almeno uno. Esiste un interessante brano del rapporto Censis dello scorso anno che dà grande rilevanza a questo fenomeno, dicendo che: «i festival culturali sono delle piastre di sostegno cui ancorare un cambio di rotta». Oggi i festival culturali sono una peculiarità del nostro Paese dove la cultura produce valore, consapevolezza e crescita personale ma anche ricchezza economica, occupazione e redditività per il territorio e per le imprese pubbliche e private.

Io credo che questi festival siano elementi portanti della cultura del nostro Paese. Con Rosangela ho iniziato a frequentare i festival nel 2005, a Mantova quando Umberto Eco presentò la *Storia della bellezza* che avevamo costruito insieme come primo prodotto multimediale. Poi proseguendo nei festival a Sarzana, Torino e Roma ci è venuta quest'idea. Un po' per il nostro interesse, un po' per curiosità e anche per le nostre capacità organizzative volevamo metterci in gioco e costruire una cosa che altri non hanno, così è nato il Festival dedicato alla Comunicazione.

Due erano i motivi della scelta tematica: uno ovviamente perché c'era Umberto e l'altro perché un aspetto comune a tutti i festival della letteratura, della musica, della scienza e della poesia è il fatto di essere monotematici. Noi abbiamo scelto comunicazione perché li racchiude tutti.

CB: *Rosangela cos'è per te il Festival della Comunicazione a Camogli? Come è nato? Perché realizzare un festival proprio in questa località?*

ROSANGELA BONSIGNORIO: Circa nove anni fa a Milano ne abbiamo parlato con Umberto che ha accolto subito la nostra proposta. Egli scrisse su un tovagliolo di carta che conserviamo ancora oggi, circa una ventina di nomi: erano i suoi allievi e colleghi. È stato fondamentale avere lui come nostro mentore, infatti, è stato lui a scegliere Camogli perché la conosceva da sempre.

Noi volevamo il festival concentrato in un unico posto, volevamo l'atmosfera che si respira camminando in una cittadina durante un festival. Infatti, basta camminare nelle due strade principali della città di Camogli per incontrare i relatori, e per i relatori è molto semplice raggiungere le location ed è semplice partecipare agli incontri dei colleghi.

CB: *Umberto Eco diceva «Non smettete mai di farvi provocare da quello che succede intorno a voi, continuate a farvi domande, non date mai nulla per scontato, fatevi stupire dagli atti di meraviglia».*

Partendo da questa frase, con chi scegliete il tema ogni anno? Come costruite il programma?

DS: La citazione che ha fatto di Umberto lo rappresenta più di tante altre perché 'curiosità, provocazione e farsi stupire' fanno parte della storia del mio rapporto con lui, iniziato nel 1988 a San Marino.

I temi delle prime tre edizioni del Festival della Comunicazione sono stati scelti da Umberto, in particolare l'ultima dedicata alla questione 'pro o contro il web'. Questa decisione è stata presa a seguito dell'ultima Laurea ad Honorem che Umberto Eco il 10 giugno 2015 ricevette, a Torino, nell'Università dove si era laureato. Tra le molte domande che gli fecero i giornalisti ce ne fu una sui social e le lui rispose: «I social danno diritto di parola a quelli che un tempo parlavano al bar e dicevano delle banalità o delle fesserie e non li ascoltava nessuno tranne quelli che erano lì presenti».

Nel Festival molti personaggi delle istituzioni, della politica, della letteratura, della scuola, della musica e dell'architettura devono declinare il loro racconto alla luce del tema che gli viene dato. Abbiamo notato che c'è uno sforzo di interpretazione anche da parte loro, così il tema scelto per il settembre 2020 è 'conoscenza' un termine che può essere approfondito da ciascun relatore sotto innumerevoli vari punti di vista.

CB: Rosangela eventi come questo credo che richiedano un lavoro annuale. Tra poco presenterete l'edizione 2021, come si organizza un festival di questo tipo? Chi sono i protagonisti? Le professionalità? Il ruolo dei volontari è fondamentale in un festival gratuito come questo?

RB: Cominciamo a programmare il Festival appena finisce il Festival. Una settimana al massimo e ricominciamo con gli inviti, partendo dal relatore più difficile da contattare, e con i conti perché ovviamente bisogna anche tirare le somme dell'edizione appena passata.

Dietro un evento di tre o quattro giorni c'è il lavoro di una decina di persone tutto l'anno specialmente nella settimana del Festival dove ci sono 25 volontari, una serie di fedeli compagni di viaggio del Festival: amici che hanno diverse professionalità e che ci danno una mano a vario titolo per completare l'organico.

I volontari in tutto questo sono da sempre fondamentali perché si sobbarcano turni da 10-12 ore per far funzionare l'evento. I relatori che partecipano a festival in giro per l'Italia ci hanno fatto molti complimenti per il modo in cui vengono formati perché sono assolutamente unici: competenti e disponibili e di questo sono molto orgogliosa.

Io e Danco ci dividiamo le presentazioni: abbiamo 80 incontri, 40 li gestisco io. I relatori sono un patrimonio del Festival, con molti di loro c'è un rapporto di amicizia che si è creato nel corso degli anni e quindi tanti ritornano a ogni edizione. Una volta che abbiamo completato gli inviti a fine dicembre, abbiamo già il quadro dell'edizione successiva nel giro di due, tre mesi al massimo quindi è il momento di iniziare a fare i conti.

CB: *Quali sono le ricadute sociali, culturali ed economiche che si sono realizzate in questi anni con il Festival della Comunicazione?*

RB: Secondo vari rapporti fatti negli ultimi anni la ricaduta economica di una manifestazione come un festival va da un minimo di tre fino a un massimo di sette volte gli investimenti che vengono fatti. Con un investimento di 100.000 euro la ricaduta attesa sarà dai 300.000 ai 700.000 euro. Il risultato dipende anche dalla permanenza dei turisti mordi e fuggi e dalla capienza. In questi ultimi anni Camogli ha subito alcuni cambiamenti in termini di capacità. Ci sono i bed and breakfast; gli alberghi sono pochissimi, ce n'è uno grande sul mare, il *Cenobio*, ma lo occupiamo tutto noi. Vi è poi la ricaduta sul commercio e sulle iniziative locali che ne traggono grande giovamento: il primo anno era una novità, Camogli era abituata alla sagra del pesce ma non a decine di personaggi. Ogni volta, soprattutto in quest'anno di difficoltà di pandemia, le persone ci chiedono a gran voce conferma di una nuova edizione.

Il rapporto con l'amministrazione pubblica è l'elemento fondamentale su cui si costruisce la realtà. Camogli ha 5.000 abitanti e non ha grandi risorse da gestire in termini di turismo culturale. Quindi mettono a disposizione il paese, le piazze e le terrazze. Guardando i dati ufficiali dei costi dei festival, ad esempio i circa 600.000 euro del Festival della Mente di Sarzana, il nostro budget di 300.000 euro sembra poco. Come troviamo 300.000 euro? questa è sempre una scommessa. Quest'anno la rinomanza e la capacità del posto sono riuscite ad attirare alcuni brand come Banca Passadore, Bmw, Le Generali e Lavazza.

Abbiamo molti fedeli sostenitori a New York e a Parigi e per poter permettere loro di seguire il Festival lo trasmettiamo in diretta su YouTube. La comunicazione si collega strettamente all'innovazione tecnologica: sia come tema di confronto su cui discutere durante il Festival, sia come strumento per la realizzazione e la diffusione di questo Festival; quindi, il nostro sito non mette a disposizione soltanto i video delle conferenze, ma anche i podcast.

CB. *Stupisce vedere tanti giovani, spesso accusati di essere lontani dalla cultura, vivere il Festival con grande entusiasmo. Voi avete scommesso sui giovani e avete vinto la scommessa.*

DS: A proposito dei giovani, una parte del Festival è dedicata a laboratori e attività per bambini e ragazzi. Da sempre abbiamo desiderato coinvolgere giovani e giovanissimi sia a livello di attività collaterali come laboratori sia a livello di ospiti. Piero Angela, quando è venuto, era circondato da oltre 100 persone, e la maggior parte di loro erano ragazzi e ragazze. Vale lo stesso per Alessandro Barbero e Piergiorgio Odifreddi.

Dal Festival sono nati degli spin off come il Podcast Festival e la Summer School che da alcuni anni si ripropone tra agosto e settembre: una scuola residenziale di due settimane a Camogli, dedicata alla Media Ecology. Abbiamo avuto decine e decine di domande, ma possiamo accettare al massimo 24 studenti. Il project work finale è stato un'esperienza unica, hanno trovato tutti lavoro, e uno degli allievi è stato assunto da noi alla comunicazione.

CB: *Quanto il Covid-19 ha segnato la scorsa edizione del Festival?*

RB: Siamo stati fortunati perché il nostro Festival è coinciso con un periodo in cui il Covid-19 non dilagava così tanto, però ovviamente ci sono occorsi mesi e mesi di lavoro. Riunioni di tutti i generi per riuscire a capire come poter mantenere l'elemento fisico cui noi tenevamo molto, e conciliarlo con le norme di distanziamento. All'atto pratico abbiamo dimezzato i laboratori, perché non è stato possibile realizzare tutto quello che comportava un contatto diretto tra persone. Anche tra i relatori abbiamo cercato di contenere i numeri perché c'erano problemi di occupazione degli spazi nell'hotel, e poi ovviamente abbiamo dovuto risolvere il problema degli spazi. Non potevamo ospitare le consuete 400 persone nella location principale ma abbiamo dovuto prevedere un taglio di circa il 30% delle sedie disponibili. Ci siamo dovuti confrontare anche con problemi molto banali, come può essere la

dimensione di un palco per uno spettacolo: se sul palco erano previste più di 5 persone non era possibile fare lo spettacolo, pertanto abbiamo dovuto cambiare le tipologie di spettacolo. Nonostante la corsa contro il tempo, il Festival è andato molto bene. Tuttavia, rispetto alle 35.000 presenze all'edizione del 2019, si sia scesi a 20.000 presenze. Contentissimi però, perché si è mantenuta l'atmosfera di vicinanza, ed è stata una gioia immensa poter offrire un'occasione d'incontro protetta. Ovviamente abbiamo come sempre puntato molto sulla fruibilità del Festival in modalità online.

L'edizione segnata dalla pandemia ci ha fatto sperimentare da un lato i nostri limiti, dall'altro è stata l'occasione per un risveglio di creatività. Non potendo organizzare l'evento come nelle edizioni precedenti, abbiamo dovuto imparare a farlo in modo diverso, mettendoci alla prova.

CB: Facendo tesoro dell'esperienza di questo anno così particolare, come declinerete il tema della conoscenza in questo periodo così particolare?

DS: L'idea di mettere insieme il momento particolare che si sta vivendo con la curiosità e l'intenzione di andare oltre e di superarlo, ci stimola e ci spinge a costruire un involucro un po' diverso sia nel format delle conferenze, sia negli spettacoli, nei concerti e negli eventi.

Noi che stiamo lavorando all'organizzazione sappiamo che gli ospiti che abbiamo convocato hanno una sensibilità particolare perché sono stati in grado, in questi anni, di passare dalle connessioni alle visioni della socialità declinando di volta in volta i loro campi di interesse. Siamo certi che riusciranno a cogliere nella conoscenza un termine che li rappresenti e rappresenti bene il sistema culturale che stiamo vivendo.

*Collana **Innovazione, economia, territorio***

1. Simonetta Ronco, *Le nuove sfide dell'agroalimentare. Famiglia e agrifood*, 2022; ISBN 978-88-3618-178-0, e-ISBN (pdf) 978-88-3618-179-7.
2. *Dialoghi di economia, cultura e turismo*, a cura di Renata Paola Dameri, Clara Benevolo, Monica Bruzzone, 2024; e-ISBN (pdf) 978-88-3618-255-8.

Renata Paola Dameri è Professore associato in Economia aziendale e Prorettore all'internazionalizzazione e alla Smart City dell'Università di Genova; è stata assessore alle Politiche sociali del Comune di Genova e consulente per l'OCSE e l'European Commission.

Clara Benevolo è Professore associato in Economia e gestione delle imprese nell'Università di Genova. Svolge attività di didattica e ricerca su gestione e marketing del turismo e management internazionale e interculturale.

Monica Bruzzone è Architetto e Dottore di ricerca. È stata Professore a contratto e ha svolto ricerca all'Università di Parma; è Consigliere di ICOM Liguria.

Il presente volume è frutto dell'iniziativa *Pillole di economia, cultura e turismo*, una serie di dialoghi di mezz'ora tra un docente di Economia e un professionista della cultura, seguiti dalle domande dei partecipanti. Un format andato in onda per otto settimane sul canale YouTube dell'Università di Genova nell'autunno 2020. L'idea delle 'Pillole' è stata di condividere in modo diretto, sotto forma di chiacchierata in salotto, esperienze particolarmente interessanti di applicazione di metodi manageriali e strumenti tecnologici al settore culturale e creativo. La semplicità non ha sminuito la professionalità dei partecipanti all'iniziativa e la significatività emblematica delle loro esperienze. Rileggere le loro voci dopo tanto tempo da quegli eventi ha confermato che le esperienze svolte durante la pandemia potevano lasciare un insegnamento di lungo termine e universale, capace di sovrastare la contingenza e fornire strumenti e idee che possono essere realizzati per dare valore al patrimonio culturale.

ISBN: 978-88-3618-255-8

In copertina:
illustrazione di Elisa Strada, visual designer