



Rapporto  
annuale  
sulle attività  
culturali  
2015-2017







Rapporto  
annuale  
sulle attività  
culturali  
2015-2017

## RAPPORTO

annuale sulle attività culturali. - 2010- . - Trento : Provincia autonoma di Trento. Giunta ; Provincia autonoma di Trento. Assessorato alla cultura, rapporti europei e cooperazione, 2011- . - v. : ill. ; 24 cm. - (Quaderni Trentino cultura)  
La periodicità varia. - L'editore varia. - Pubbl. anche in formato elettronico. - Agg.: 2015-2017

1. Attività culturali – Trentino – Inchieste - Periodici  
306.094 538 5

## Rapporto Annuale sulle Attività Culturali 2015-2017

©2019 Giunta della Provincia autonoma di Trento Servizio Attività Culturali  
Via Romagnosi 5 - 38122 Trento  
Tel. 0461 496915 - Fax 0461 495080  
e-mail: serv.attcult@provincia.tn.it  
www.cultura.trentino.it

## Quaderni Trentino Cultura

Collana editoriale realizzata dalla Provincia autonoma di Trento, Assessorato all'Istruzione, Università e Cultura, Servizio Attività Culturali

È vietata la riproduzione con qualsiasi mezzo essa venga effettuata

Edizione marzo 2019

Si ringraziano per la collaborazione tutti gli operatori culturali e i funzionari del Servizio Attività Culturali della Provincia autonoma di Trento e di ISPAT-Istituto di Statistica della Provincia autonoma di Trento che hanno gentilmente dato la propria disponibilità rendendo possibili gli approfondimenti presenti nel rapporto.

## Progetto editoriale

Servizio Attività Culturali

## Coordinamento scientifico

Paolo Grigolli e Serena Curti di tsm-Trentino School of Management, Cristina Favaro  
Claudio Martinelli, Isabella Andrighettoni del Servizio Attività Culturali

## Redazione testi ed elaborati

Cristina Favaro; Serena Curti, Mariangela Dalfovo e Vesna Roccon di tsm-Trentino School of Management. Contributi di Claudio Martinelli, Sabina Zullo, Chiara Dalle Nogare, Luca Dal Pozzolo, Pier Luigi Sacco, Lia Ghilardi, Roberta Paltrinieri, Alberto Gulli, Paolo Grigolli, Giovanna Fambri, Paola Matossi, Luca Ricci, Maria Chiara Corazza, Irene Sanesi, Paolo Nascivera.

## Coordinamento editoriale

Serena Curti di tsm-Trentino School of Management e Cristina Favaro

## Progettazione e realizzazione grafica

Fil-rouge

## Crediti fotografici

COPERTINA: MM Contemporary Dance Company "Bolero" coreografia di Michele Merola - foto di Riccardo Panozzo - Compagnia associata del Circuito InDanza del Trentino Alto Adige del Centro Servizi Culturali S.Chiera.

Castello del Buonconsiglio - Trentino Sviluppo spa (p. 8-9),  
Arte Sella - Pillow Lab - Trentino Sviluppo spa (p. 10-11),  
Castello di Arco - Pillow Lab - Trentino Sviluppo spa (p. 16),  
Castello di Avio - Tommaso Prugnola - Trentino Sviluppo spa (p. 18-19), Forte Pozzacchio - Carlo Baroni - Trentino Sviluppo spa (p. 20), Courtesy Centrale Fies-art work space (p. 26), Raffaele Merle (p. 29), Piazza Duomo Trento - Daniele Lira - Trentino Sviluppo spa (p. 30), Impact Hub (p. 33), Attività al Museo Diocesano Tridentino - Lorenza Liandru (p. 37), Infusione Associazione (p. 39), Castello del Buonconsiglio - Pillow Lab - Trentino Sviluppo spa (p. 44-45), Collezione archeologica MAG Museo Alto Garda - Pierluigi Faggion (p. 47), MUSE - Trentino Sviluppo spa (p. 49), Archivio fotografico e Mediateca - Mart (p. 51), Pillow Lab (p. 54), Copie di reperti della collezione del Museo Egizio realizzate da detenuti della Casa Circondariale "Lorusso-Cotugno" di Torino per il progetto Liberi di imparare. Museo Egizio, Torino (p. 59), Performance "Are You Us?" della compagnia GLiMT - Oriente Occidente - Adam Lehn (p. 61), Pergine Festival 2018 - Elisa D'Ippolito (p. 67), Attività Carrousel - Claudia Corrent (p. 73), Mart - Trentino Sviluppo spa - Tommaso Prugnola (p. 78), Opera di Jaehyo Lee - Copyright Arte Sella - Giacomo Bianchi (p. 81), Hans Schwarz (1492-?), Tallero stretto, argento, Trento, Castello del Buonconsiglio - © Castello del Buonconsiglio, Trento (p. 85), Castello del Buonconsiglio - Carlo Baroni - Trentino Sviluppo spa (p. 87), Arte Sella - Pillow Lab - Trentino Sviluppo spa (p. 88), Castello del Buonconsiglio - Trentino Sviluppo spa - Carlo Baroni (p. 93), I Suoni delle Dolomiti - Trentino Sviluppo spa - Daniele Lira (p. 95), Civica scuola musicale "Riccardo Zandonai" di Rovereto (p. 97), Museo del Tessile, Chieri - Cristina Favaro (p. 103), MUSE - Trentino Sviluppo spa - Carlo Baroni (p. 106-107).

**P. 9** **Presentazione** – Mirko Bisesti, Assessore all'Istruzione, Università e Cultura, Provincia autonoma di Trento

---

## INTRODUZIONE

---

**P. 12** Il sistema informativo culturale e valutazione delle politiche culturali - *Claudio Martinelli, Dirigente Servizio Attività Culturali PaT*

**P. 14** Il nuovo Osservatorio e le collaborazioni – *Sabina Zullo, Presidente tsm-Trentino School of Management*

---

**P. 17** **Premessa** – *Serena Curti, Paolo Grigolli, Cristina Favaro*

---

## SCENARIO

---

### Politiche pubbliche

**P. 20** Uno sguardo internazionale sulle politiche culturali – *Chiara Dalle Nogare*

**P. 24** L'evoluzione delle politiche pubbliche in Trentino – *Luca Dal Pozzolo*

---

### Innovazione sociale

**P. 26** Il rapporto tra cultura e innovazione sociale – *Pier Luigi Sacco*

**P. 28** Il progetto REDO Upcycling: come trasformare la fragilità sociale in risorsa culturale

---

### Industrie Culturali e Creative

**P. 30** Mappare i territori per valorizzarne il potenziale creativo – *Lia Ghilardi*

**P. 32** Industrie culturali e creative in Trentino

---

### Integrazione culturale

**P. 34** Integrazione culturale ed Innovazione sociale, nuovi paradigmi per le politiche culturali – *Roberta Paltrinieri*

**P. 38** La sfida delle competenze nelle società multiculturali: Infusione Associazione

---

### La formazione per il sistema che cambia

**P. 40** L'evoluzione della formazione per il management culturale – *Alberto Gulli*

**P. 42** Sfide formative per il territorio trentino – *Paolo Grigolli, Serena Curti*

---

## SIC-SISTEMA INFORMATIVO SULLA CULTURA

---

**P. 46** **I dati sul Trentino** – *Giovanna Fambri, Dirigente ISPAT*

---

**P. 48** **Nuove metodologie e nuovi strumenti per indagare il settore culturale trentino**

---

**P. 50** **Il settore museale**

**P. 58** Testimonianza: Museo Egizio e inclusione sociale: è tempo di agire – *Paola Matossi*

---

**P. 60** **Lo spettacolo dal vivo e cinematografico**

**P. 68** Testimonianza: Chi vuol esser Visionario? Attivi o diffidenti: gli spettatori al bivio dell'innovazione – *Luca Ricci*

---

**P. 70** **Le biblioteche e la lettura**

**P. 74** Testimonianza: Biblioteche e digitale nell'esperienza bolognese – *Maria Chiara Corazza*

---

**P. 78** **Le risorse economiche per la cultura**

**P. 84** Testimonianza: Fundraising, sponsorship e apertura al mercato – *Irene Sanesi*

---

**P. 88** **Il rapporto tra cultura e turismo**

**P. 94** Testimonianza: Cultura e Turismo, una relazione che spiega la qualità di un territorio – *Paolo Nascivera*

---

### Formazione e innovazione

**P. 96** Focus: Il caso delle Scuole Musicali Trentine

**P. 102** Testimonianza: La Fabbrica lenta: dalla formazione alla produzione culturale – *Cristina Favaro*

---

**P. 104** **Gli autori**

---







# Sistema informativo culturale

## Presentazione

*Mirko Bisesti, Assessore all'Istruzione,  
Università e Cultura della Provincia autonoma di Trento*

La raccolta di dati, l'elaborazione di informazioni per arrivare alla conoscenza dei fenomeni e dei processi rappresenta una filiera basilare per mettere in condizione non solo gli operatori culturali ma soprattutto le istituzioni e quindi i decisori politici di fare le scelte più appropriate per la promozione della cultura a favore di tutti i cittadini.

Certamente, nei processi decisionali della politica non conta solo la conoscenza dei fenomeni ma anche le visioni complessive sul futuro di una comunità. Ma la base informativa è indispensabile per fondare le decisioni sulla lettura della realtà piuttosto che sulle mere convinzioni personali o sulle proprie sensazioni e sensibilità.

Il bene comune, il benessere di un'intera comunità deve tenere conto del "principio di realtà" piuttosto che del "principio del piacere". Una politica adulta e responsabile deve sempre tenere presente i bisogni profondi e reali della propria Comunità di riferimento, a maggior ragione in un ambito, come quello della Cultura, nel quale la complessità è l'elemento principale con il quale confrontarsi.

Oggi, nella società contemporanea, post industriale, dell'informazione e della conoscenza, la Cultura non rappresenta più un ambito a sé stante: permea e attraversa l'intera società e ne determina le possibili vie di sviluppo o di regressione.

La Cultura è una forza carsica, sotterranea, che influisce sui processi sociali, economici, di civiltà e di progresso dell'umanità. La Cultura, quindi, è un ambito nel quale le decisioni travalicano i confini, talvolta angusti, nei quali qualcuno vuole confinarla.

Per impostare politiche coerenti che supportino lo sviluppo territoriale è quindi necessario avere a disposizione dati e informazioni strutturate, metodologicamente impostate che disegnano il sistema culturale sia nella fase di staticità sia nella sua dinamica.

Il Rapporto segue questa impostazione e rappresenta un punto di riferimento per delineare le politiche culturali dei prossimi anni.



# Sistema informativo culturale

---

## Introduzione

# Il sistema informativo culturale e valutazione delle politiche culturali

*Claudio Martinelli, Dirigente Servizio Attività Culturali PaT*

Nell'ottobre del 2017, il Consiglio provinciale licenziava la modifica alla legge provinciale 3 ottobre 2007, n. 15 (Disciplina delle attività culturali). Una delle innovazioni del testo ha riguardato l'introduzione del "Sistema informativo culturale e valutazione delle politiche culturali" che ha sostituito la normativa precedente riguardante l'Osservatorio provinciale sulle attività culturali. Il Sistema Informativo sulla Cultura (SIC), in capo alla struttura provinciale competente in materia di attività culturali, svolge le attività di:

- a) predisposizione, raccolta, organizzazione e analisi dei dati e controllo delle fonti;
- b) verifica dello stato di attuazione dei contenuti delle linee guida per le politiche culturali approvate dalla Giunta provinciale;
- c) predisposizione del Rapporto annuale sulle attività culturali realizzate in ambito provinciale con particolare riguardo alla valutazione dei singoli settori o delle singole tipologie di intervento sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

Per lo svolgimento di queste attività, la Provincia può definire accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati che operano per le medesime finalità a favore di enti pubblici. In questo senso la collaborazione con tsm-Trentino School of Management è risultata decisiva per l'impostazione di tutta l'attività del Sistema informativo e per la stesura del Rapporto. Inoltre, lo stretto rapporto con l'Istituto di Statistica della Provincia di Trento (ISPAT) è fondamentale, non solo per l'apporto di idee, ma anche sul piano strettamente metodologico della raccolta e della validazione delle informazioni.

Da ultimo, ma elemento molto importante, la Provincia promuove attività di valutazione sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo sull'efficacia delle politiche culturali nel loro complesso per verificare il conseguimento degli obiettivi e il

miglioramento del processo di programmazione delle politiche stesse, sulla base anche dei dati forniti dal Sistema informativo culturale.

Dopo aver lavorato per dare al Sistema informativo della cultura una struttura in grado di raccogliere dati e informazioni dei vari settori culturali del Trentino in maniera continuativa, la predisposizione del Rapporto annuale sulle attività culturali è solo apparentemente uno dei compiti del Sistema, ma in realtà ne rappresenta la sintesi e la restituzione di tutte le attività previste, grazie anche all'elaborazione di serie storiche significative per la presa di decisioni sulle *policy* culturali in capo agli amministratori.

Oggi è più che mai necessario, infatti, avere a disposizione una base informativa, metodologicamente corretta, per conoscere e interpretare i fenomeni e i processi che attraversano i comparti culturali.

Negli ultimi anni di analisi e indagini abbiamo utilizzato una descrizione del settore culturale trentino definito schematicamente come "modello delle sei piattaforme" che si sono venute consolidando nel tempo.

La prima piattaforma è rappresentata dagli enti culturali museali che formano il sistema museale del Trentino, in primis i musei della Provincia ai quali vanno aggregati i nove ecomusei e Arte Sella. La seconda piattaforma è rappresentata dal Sistema bibliotecario trentino (SBT), inteso come "via di accesso locale alla conoscenza" così come recita il manifesto IFLA/UNESCO. In Trentino operano 86 biblioteche pubbliche comunali alle quali si aggiungono 47 punti, mentre 53 sono le biblioteche speciali e di conservazione.

La terza piattaforma trova nelle tredici Scuole musicali il suo punto di riferimento per quanto riguarda la formazione musicale di base extra scolastica. Questo sistema, unico in Italia, grazie al lavoro di oltre 395 persone eroga formazione a

---

circa 7.200 alunni sulla base di un percorso formativo stabilito dagli orientamenti didattici approvati dal governo provinciale.

La quarta piattaforma ha come punto focale il Centro servizi culturali S. Chiara, ente pubblico provinciale diventato, nel tempo, il principale motore dell'offerta di spettacolo nel Trentino. Accanto al Centro operano molti soggetti che lavorano duramente per il decentramento delle attività di spettacolo nei vari comuni del Trentino, per la realizzazione di festival di fama nazionale e internazionale e per la diversificazione delle proposte di spettacolo che coinvolgono tutto il territorio della provincia.

La quinta piattaforma è formata dall'associazionismo culturale organizzato in federazioni come la Federazione dei corpi bandistici (87 bande, oltre 5000 bandisti e circa 1200 allievi), la Federazione delle filodrammatiche (110 associazioni, 2.468 soci), la Federazione dei gruppi folcloristici (45 circoli culturali, 2.025 soci), la Federazione dei cori (190 formazioni, oltre 5.800 coristi).

La sesta piattaforma è quella delle Soprintendenze che hanno il compito della tutela, conservazione, restauro e valorizzazione dell'ingente patrimonio culturale sia immobiliare, sia custodito negli archivi di storia.

Il presente Rapporto ha l'ambizione di restituire agli operatori culturali, agli enti, alle istituzioni, ai decisori politici, agli organi di informazione e ai singoli cittadini non solo i dati e le informazioni necessarie ad elaborare un quadro il più possibile descrittivo delle "piattaforme culturali" e dei relativi processi evolutivi, ma anche di contribuire ad aprire una riflessione sull'intero comparto culturale trentino. Secondo questa prospettiva di lavoro il Rapporto non va letto come un bilancio di un ciclo di programmazione culturale di una legislatura, ma come uno strumento per delineare le possibili traiettorie di sviluppo del settore culturale del Trentino. Tale ambito da sempre percepito come un Sistema di eccellenza e all'avanguardia nel nostro Paese, per restare tale deve essere coltivato e sostenuto cogliendone le dinamiche più profonde, per proiettarlo in una prospettiva di futuro. Per questo è necessario non solo consolidare le fondamenta, ma anche costruire l'edificio che possa accogliere le nuove domande non solo sul piano della fruizione, ma anche su quello della partecipazione alla produzione culturale e alla sua esportazione.

Come muteranno i consumi culturali in conseguenza dei cambia-

menti demografici e dei comportamenti di spesa dei trentini? Come impatteranno i livelli di istruzione sui futuri stili di vita? Le nuove tecnologie stanno creando modalità completamente nuove di fruizione di contenuti culturali: quali politiche culturali dovranno essere pensate per soddisfare i nuovi bisogni culturali, sociali e delle nuove comunità emergenti? Le imprese culturali e creative trentine sono pronte ad affrontare le sfide del mercato e a progettare nuovi prodotti e servizi culturali? Per quali mercati?

I dati disponibili già oggi ci dicono che molti importanti cambiamenti sono già in corso: il 26,8% degli over 65 dei trentini ha praticato 3 o più attività culturali negli ultimi tre anni, il 62% dei trentini fa acquisti on line, il 70% utilizza abitualmente internet, il 50% scarica film e musica dalla rete, il 10,4% legge ebook, il 27% carica in internet contenuti di propria produzione.

Se per alcuni sotto-settori culturali il contesto è specificatamente trentino, con dinamiche evolutive localizzate, per altri lo scenario di riferimento travalica i confini territoriali e per coglierne appieno le potenzialità di sviluppo dobbiamo adottare un punto di vista più esteso, una visione di medio-lungo periodo per capire gli effetti concreti e misurabili di politiche culturali intersettoriali in grado di governare la complessità del tempo attuale. Le riflessioni di Chiara Dalle Nogare, Luca Dal Pozzolo, Pier Luigi Sacco, Lia Ghilardi, Roberta Paltrinieri, Alberto Gulli, Serena Curti, Paolo Grigolli, Giovanna Fambri, Paola Matossi, Luca Ricci, Maria Chiara Corazza, Irene Sanesi, Paolo Nascivera e Cristina Favaro, esponenti che si occupano a vario titolo di sviluppo a base culturale a livello nazionale ed internazionale, hanno lo scopo di fornire un complesso di analisi non autoreferenziale che arricchisce il Rapporto di nuove prospettive, funzionali ad aprire nuove piste di lavoro per il futuro del settore culturale trentino e utili a riprogettare la formazione e la ricerca-intervento per tsm, fondamentale braccio operativo del nostro sistema.

# Il nuovo Osservatorio e le collaborazioni

Sabina Zullo, Presidente tsm-Trentino School of Management<sup>1</sup>

La pubblicazione n. 24 dei Quaderni Trentino Cultura, il Rapporto annuale sulle attività culturali 2015-2017 della Provincia autonoma di Trento, dota l'Amministrazione provinciale, le diverse istituzioni e tutti i professionisti interessati, di uno strumento indispensabile alla valutazione e al monitoraggio delle *performance* di un importante settore economico: quello culturale, un ambito trasversale costituito dall'insieme delle persone, strutture e attività che concorrono al conferimento di una solida base sulla quale costruire comunità, rispondendo al contempo alle sfide e ai nuovi interrogativi posti dall'attuale contesto globale.

Il Rapporto mette in evidenza un aspetto cruciale delle scelte politiche consolidate nel corso di questi anni a livello provinciale: la rilevanza accordata unanimemente al ruolo della cultura e della creatività, viste non solo come occasione di crescita personale, ma anche come opportunità di rafforzamento dei legami sociali e di miglioramento dei livelli di produttività economica. Il testo, fornendo dati aggiornati sui molteplici aspetti di questo ambito poliedrico e multiforme, ci aiuta a identificare i punti di forza e i margini di miglioramento, anche per quanto attiene la partecipazione dei cittadini alle diverse forme di espressione creativa e la reale consistenza del coinvolgimento attivo della popolazione in dinamismi economici collegati al mondo della cultura, dell'arte, delle scienze, della libera espressione creativa.

A livello europeo la cultura è da tempo riconosciuta, nel senso più ampio e inclusivo del termine, come uno dei fattori strategici per uno sviluppo sostenibile, basti pensare ad esempio al programma *ECoC European Capital of Culture*, che designa annualmente e con crescente impatto socio-economico la Capitale europea della cultura. Un'iniziativa non puramente ambientale o di sostegno finanziario, ma capace di accrescere il senso di appartenenza dei cittadini europei a un medesimo spazio vissuto, rilanciando il turismo

e rivitalizzando la ricchezza e le diversità culturali fino a trasformarli nell'anima pulsante della coesione sociale e di una disseminazione positiva di beni e servizi capaci di arricchire la quotidianità degli abitanti del luogo, elevandone complessivamente la qualità di vita e il benessere individuale.

In linea con gli obiettivi della *Urban Agenda for the UE* (il cd. Patto di Amsterdam) e della Strategia provinciale RIS3, *Research and Innovation Strategies for Smart Specialization* (Ricerca e Innovazione per la Specializzazione intelligente) – a sua volta declinata in quattro macro-ambiti tematici: Qualità della vita, Meccatronica, Energia e Ambiente, Agrifood – la cultura interseca trasversalmente le principali vocazioni territoriali del Trentino fondendosi con le traiettorie di sviluppo concordate a livello intergovernativo, confermando il fatto d'essere uno dei settori a più alto impatto economico e capacità di contaminazione.

Non deve sorprendere perciò che a essa siano dedicati importanti investimenti provinciali, riconoscendo nella sua consistenza e diffusione un evidente vantaggio competitivo. L'analisi dettagliata della quota di partecipazione della cittadinanza all'articolata offerta culturale locale dimostra il marcato interesse della popolazione residente per questo aspetto della vita, riconosciuto ormai come imprescindibile fattore d'equilibrio per un' esistenza ricca e soddisfacente. I nuovi canali di comunicazione e la crescita digitale hanno inoltre favorito le opportunità di informarsi e condividere esperienze e aspirazioni, irrobustendo la *human agency* del capitale sociale e la consapevolezza del ruolo decisivo del buon utilizzo delle nuove tecnologie.

La ricerca presentata nel Rapporto si concentra anche sullo studio dei fattori che incidono sulle diverse possibilità culturali, confrontando le abitudini e gli atteggiamenti del pubblico locale e dei turisti, indagandone al contempo le opinioni e i giudizi complessivi. Le numerose comparazioni effettuate nel corso della raccolta dati forniscono

1

tsm-Trentino School of Management è una Scuola, costituita dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Regione Trentino Alto Adige/Südtirol e dall'Università degli Studi di Trento che si occupa di formazione, aggiornamento continuo e ricerca/intervento per i soggetti provinciali del territorio trentino.

---

così un coerente quadro generale, utile alla costruzione delle strategie future e all'allineamento delle scelte provinciali ai programmi esistenti a livello nazionale ed europeo.

La prima parte del Rapporto, innovazione rispetto alle tre precedenti relazioni e intitolata **Scenario**, compara alcune riflessioni di esperti interni con quelle di ricercatori estranei al contesto territoriale locale, al fine di promuovere l'apertura e la capacità di confrontarsi con l'altro da sé, traendone spunti e idee che solo attraverso un dialogo costruttivo possono influire positivamente sulla consapevolezza delle proprie forze, opportunità ed eventuali debolezze.

Condividere le migliori pratiche e sviluppare estesi partenariati pubblico-privato così come collaborazioni con la società civile, è inoltre vitale per rinforzare la produzione, la distribuzione e la disseminazione di attività, beni e servizi culturali; sviluppare centri d'innovazione connessi al contesto internazionale significa ampliare le opportunità di lavoro per i professionisti legati ai settori creativi, migliorare l'accesso e la partecipazione alla vita culturale e integrare questo importante indicatore del benessere collettivo ai piani di sviluppo territoriali.

Per tenere il passo con una realtà globale in continua quanto rapida evoluzione il Sistema informativo culturale collabora con l'Istituto di Statistica della Provincia autonoma di Trento-I-SPAT per rendere sistematica la raccolta dei dati e delle informazioni, ai fini del consolidamento e dello sviluppo di un sistema culturale adeguato ed efficace.

Disporre di precisi criteri per definire le priorità di intervento e l'allocazione delle risorse, in particolare quelle finanziarie, è una condizione irrinunciabile per una buona quanto lungimirante *governance* del territorio. tsm-Trentino School of Management, a cui da quest'anno è stato affidato il coordinamento delle attività e la predisposizione del Rapporto, è lieta di contribuire a questa strategia che ha già prodotto ottimi risultati e

che andrà perseguita insieme a tutti gli *stakeholder* coinvolti attivamente in quest'attività, per il futuro delle giovani generazioni, perché possano abitare responsabilmente questa regione alpina, contribuendo così a esprimere al meglio il significato più autentico di questo crocevia di sguardi, desideri e attitudini al centro dell'Europa.

Spetterà poi alla politica il compito di elaborare pratiche pubbliche incisive, capaci di creare una visione del domani basata su decisioni che non poggino su suggestioni o convinzioni personali, ma viceversa su di una conoscenza sistematica e dinamica dei fenomeni reali.





# Premessa

Serena Curti, Cristina Favaro, Paolo Grigolli – curatori del volume

Il presente Rapporto annuale sulle attività culturali, in continuità con i precedenti pubblicazioni, riporta i dati relativi al consumo culturale nel territorio trentino, ma contiene anche alcuni elementi di novità.

Il Rapporto è stato infatti diviso in due sezioni principali: Scenario e Sistema informativo culturale.

La prima parte, innovativa rispetto ai Rapporti precedenti, mira a fornire una panoramica di riferimento all'interno della quale le attività culturali vengono presentate non solamente in quanto tali, ma come parte integrante del tessuto sociale ed economico che caratterizza la complessità della contemporaneità.

Professionisti ed esperti, sia a livello nazionale che internazionale, hanno fornito il loro contributo su alcune tematiche fondamentali per comprendere come la cultura non sia solo un settore "a parte", da studiare e analizzare in sé, ma soprattutto uno degli elementi che possono favorire l'innescare di dinamiche innovative e di sviluppo: in questo Rapporto quindi le attività culturali sono messe in relazione con alcuni aspetti che caratterizzano i fenomeni attuali.

L'analisi dello sviluppo delle politiche culturali nel contesto internazionale è fondamentale per avere dei punti di riferimento che aiutino a comprendere la diversità e la varietà che caratterizza il settore: non esiste un modello perfetto a cui tendere, ma la conoscenza della complessità delle variabili e la loro comparazione è un'operazione che permette di cogliere elementi positivi e negativi di ogni singolo sistema.

Innovazione sociale, sviluppo delle industrie culturali e creative e integrazione culturale sono tre fenomeni contemporanei che è necessario prendere in considerazione quando si vogliono comprendere le possibili evoluzioni delle attività culturali e le traiettorie che le politiche culturali dovranno assumere nei prossimi anni.

La formazione è infine il *trait d'union* che consente al settore di evolvere e accompagnare il cambiamento, di rispondere ai bisogni e alle necessità del presente sia a livello economico che a livello sociale e umano.

Anche nella seconda parte del Rapporto (SIC-Sistema informativo culturale) è stato introdotto un elemento di novità: nonostante permanga la suddivisione nei vari sotto-settori delle attività culturali, necessaria alla elaborazione e analisi dei dati sui consumi, per ogni ambito è riportata una testimonianza.

I casi presentati sono esperienze di grande rilevanza che contengono elementi di innovazione che permettono di congiungere le due parti del Rapporto: testimoniano infatti come tali attività, benché progettate con un obiettivo strettamente legato alla promozione e attivazione di esperienze culturali, includano al loro interno anche elementi molto forti di innovazione sociale, integrazione culturale, sviluppo locale e tecnologico, perseguendo quindi anche obiettivi sociali, economici e di innovazione.

Il Rapporto propone quindi uno sguardo duplice: da un lato, nella prima parte, indaga il settore "dall'esterno" e lo connette con la complessità contemporanea facendo emergere la sua funzione e le sue potenzialità nella rete dei fenomeni che caratterizzano la società, mentre nella seconda parte l'indagine è interna al settore, grazie all'analisi ed elaborazione dei dati dei consumi culturali nel territorio Trentino. Al contempo si rimanda agli elementi introdotti nella prima parte che si ritrovano nei progetti culturali presentati, a conferma del potenziale innovativo e di sviluppo delle attività culturali nell'interpretare e rispondere ai bisogni della società contemporanea.





La cultura in Trentino

---

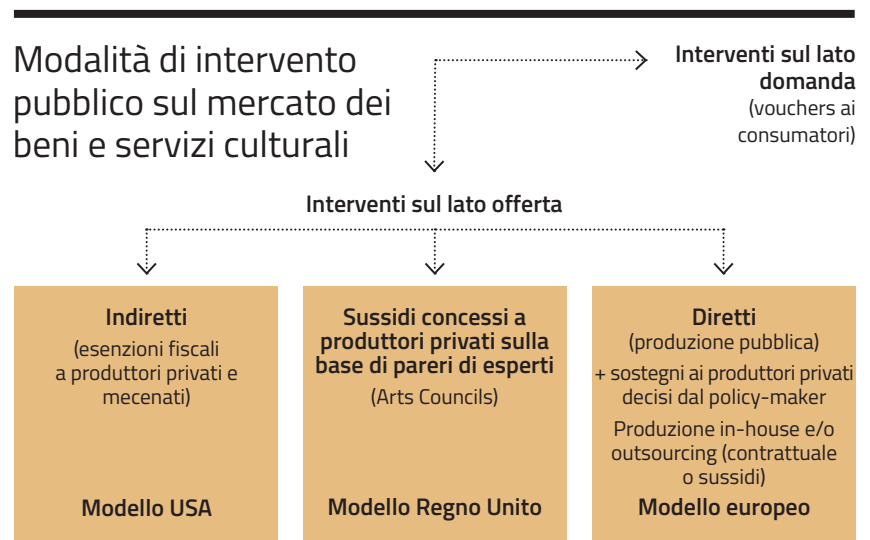
# Scenario

## Uno sguardo internazionale sulle politiche culturali

Chiara Dalle Nogare<sup>2</sup>

Il termine “politica culturale” assume da sempre significati differenti nei diversi contesti nazionali. Come è noto, il mondo anglosassone favorisce più il settore delle *performing arts* rispetto al mondo latino, focalizzato su musei e monumenti; esiste anche una diversa sensibilità quando si tratta di allocare le risorse pubbliche tra sostegno alla produzione di nuova arte e impegno sul fronte della conservazione. Ma quando si parla di significati diversi attribuiti alla locuzione “politica culturale” ci si riferisce soprattutto al fatto che, come già evidenziato da Hillman-Cartrand and McCaughney (1989), esistono modelli di intervento pubblico nel settore culturale che differiscono moltissimo sotto il profilo delle modalità e degli strumenti. La Figura 1 riassume i tre principali modelli.

Fig. 1 Modelli di politica culturale a confronto



Fonte: elaborazione da Bertacchini e Dalle Nogare (2015).



Ogni contesto nazionale, in realtà, è un ibrido perché gli approcci all'intervento pubblico in campo culturale non si escludono a vicenda ed anzi si possono affiancare. Tuttavia è vero che negli Stati Uniti gli interventi *diretti* sul lato dell'offerta sono trascurabili, che le istituzioni culturali britanniche sono prevalentemente non-profit e vivono (oltre che dei loro introiti) di sussidi elargiti dopo il vaglio dei loro programmi da parte di panel di esperti e che invece in Europa la produzione pubblica rappresenta il grosso del mercato (soprattutto con riferimento ai campi del patrimonio artistico e dello spettacolo). Si nota cioè nei vari Paesi la netta prevalenza di un tipo di intervento sugli altri.<sup>3</sup>

Chiaramente, aderire prevalentemente ad uno piuttosto che ad un altro dei tre modelli della Figura 1 ha implicazioni importanti sotto il profilo di chi decide *quanto* spendere e *come* spendere (allocare) a favore della cultura. Nel modello statunitense l'ente pubblico rinuncia ad essere protagonista sotto entrambi i profili, mentre il modello anglosassone prevede che l'allocatione di risorse alla cultura sia deciso all'interno del processo di determinazione della legge finanziaria, ma spetta poi agli Arts Councils decidere chi è meritevole di ricevere dei sussidi, e in che misura. Infine nel modello europeo sia il *quanto*, sia il *come* sono decisi politicamente, con l'ausilio degli apparati burocratici pubblici. È evidente come alla base della scelta di uno piuttosto che dell'altro modello stia una diversa concezione dell'importanza relativa dei fallimenti del mercato rispetto a quelli del governo in generale, ma anche nello specifico ambito dei servizi culturali. Forse a ciò si affianca anche una diversa considerazione di quanto possano impattare i beni/servizi culturali sul benessere di chi li produce e

li consuma, ovvero se l'impatto sia significativamente maggiore rispetto al caso della produzione di *altri* beni/servizi.

Esiste anche una distinzione importante, tra i vari Paesi, con riferimento al diverso grado di coinvolgimento nella politica culturale dei diversi livelli di governo. In generale, si può dire che nelle nazioni federali i compiti (e di conseguenza l'impegno finanziario) del governo centrale sono minori, ed esiste quindi una moltitudine di enti pubblici coinvolti. Generalmente non c'è molta varietà intra-stato con riferimento al modello di politica culturale da essi adottata. Talvolta la situazione *de facto* parzialmente contraddice la situazione *de jure* sotto il profilo della divisione delle competenze, come nel caso in cui, come risposta a forti tagli alla cultura da parte di un governo centrale, livelli subordinati di governo intervengono a parziale compensazione, magari temendo la chiusura di istituzioni culturali locali di prestigio.<sup>4</sup>

Infine, anche all'interno di gruppi di Paesi che seguono lo stesso modello di politica culturale, si possono riscontrare livelli di spesa culturale pro capite marcatamente diversi. Questo fatto si giustifica, oltre che con diversi livelli di PIL e di rapporto spesa pubblica/PIL, con le differenti preferenze dei vari elettorati nazionali in merito all'allocatione della spesa pubblica. Che questa sia una motivazione rilevante lo si evince dal fatto che a variare sensibilmente è spesso anche il rapporto spesa per la cultura/spesa pubblica totale. Dal Compendium of Cultural Policies and Trends del Consiglio d'Europa si possono ottenere alcuni dati comparabili.<sup>5</sup> La Tabella 2 illustra quattro Paesi la cui spesa statale pro capite bene esemplifica la varietà dell'effetto combinato delle due componenti: diversi livelli di spesa statale totale e diversa allocatione della stessa, dovuta a scelte politiche.

## 2

Chiara Dalle Nogare è ricercatrice in Economia Politica presso il dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia. Si occupa di numerosi campi della ricerca economica, dalla politica fiscale all'economia della cultura, con un focus specifico sulla valutazione delle politiche pubbliche e collabora con OCSE su queste tematiche.

## 3

Il modello anglosassone è di riferimento per numerosi Paesi del Commonwealth ed anche per Israele; il modello europeo per l'America Latina, ma anche Cina e Giappone hanno produzione culturale prevalentemente pubblica. Non esistono Paesi in cui prevalga il sostegno alla domanda; dove presente, tale politica ha un ruolo nettamente secondario rispetto ad altri tipi di intervento. Nell'ambito di alcuni dei Paesi a prevalente adesione al modello europeo (tra cui Italia e Giappone). Negli ultimi decenni si è avuto un marcato shift dalla produzione in-house all'outsourcing formale (contracting-out) e/o informale (sussidi).

## 4

Il caso di politiche culturali prevalentemente portate avanti da un governo centrale non implica necessariamente che tali politiche abbiano un impatto uniforme nei vari contesti locali; conta infatti anche il grado di concentrazione geografica delle istituzioni e delle industrie culturali.

## 5

Come è noto, la ricostruzione delle spese per la cultura a livello di general government non è effettuata sistematicamente a livello internazionale; nelle statistiche di OECD, IMF e similari viene infatti generalmente considerata la multiforme voce di spesa "recreation, culture and religion". D'altro canto considerare l'insieme delle pubbliche amministrazioni è importante per la comparabilità, dato che nei differenti contesti nazionali le competenze sulla cultura sono diversamente assegnate ai vari livelli di governo. I report del Compendium ricostruiscono la spesa culturale delle pubbliche amministrazioni, ma solo per certi Paesi.

**Tabella 2** Spesa per la cultura delle amministrazioni pubbliche, vari Paesi

Paese	Anno con dato disponibile	Spesa culturale PIL	Spesa culturale/ spesa pubblica totale	Spesa culturale pro capite in euro
Austria	2013	0,76	1,46	288
Svezia	2015	0,62	1,3	272
Germania	2012	0,36	0,81	116
Spagna	2012	0,46	0,95	102
Italia	2014	0,35	0,66	90
Polonia	2013	0,5	1,17	53

**Fonte:** country reports del Compendium of Cultural Policies and Trends ([www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)). Per alcuni paesi i report non forniscono il dato in quarta colonna. Per ricostruire tale dato è stata utilizzata la spesa totale delle pubbliche amministrazioni (general government total expenditure) in OECD, National Accounts Statistics.

Guardando al livello di spesa nel tempo, anche la dinamica appare spesso differenziata, specie in Europa negli ultimi decenni. Qui chiaramente un ruolo importante lo giocano le dimensioni della spesa pubblica, condizionate come sono dal diverso modo in cui i vincoli europei su debito e deficit incidono a livello nazionale.

È bene tenere conto di questo schema concettuale quando si analizzano i trend di politica culturale che si sono imposti negli ultimi tempi. Per esempio, è vero che il Presidente Trump si è detto intenzionato ad eliminare NEA (National Endowment for the Arts) e NEH (National Endowment for Humanities), cosa che peraltro finora non gli è riuscita anche per una certa opposizione all'interno del suo stesso partito. Tuttavia da anni il budget di tali agenzie pubbliche, a cui sono demandati quasi tutti gli interventi *diretti* del governo federale, è talmente risicato che la loro eliminazione, o il loro ridimensionamento, non avrebbe un impatto molto importante. Allo stesso modo in Italia, Art Bonus e Bonus Cultura per i diciottenni, introdotti in Italia dal ministro Franceschini, hanno sì costituito delle importanti novità, ma dato che lo stesso governo Renzi ha dedicato alle istituzioni culturali statali maggiori risorse finanziarie rispetto agli anni precedenti, il peso relativo degli interventi diretti sul lato dell'offerta, rispetto agli altri tipi di intervento, non è mutato in maniera sostanziale.

Se finora abbiamo considerato la politica culturale come essenzialmente finalizzata all'obiettivo di fornire servizi a chi risiede in un dato Paese o lo visita, è indubbio che da sempre essa è stata considerata anche come un mezzo con cui intrecciare relazioni internazionali e contribuire al posizionamento di una nazione nel consesso mondiale. Il riferimento è qui sia ad interventi diretti, quali accordi per il finanziamento di campagne archeologiche, nascita di nuovi musei, tournée internazionali di orchestre e compagnie teatrali, padiglioni all'interno di Expo e manifestazioni similari; sia ad altri interventi qualificabili come politica industriale o esercizio di *soft power* (soprattutto incentivi all'esportazione della produzione delle proprie industrie culturali). Anche sotto questo profilo gli ultimi tempi non hanno visto sostanziali novità. La Francia, da sempre attivissima in questo senso, ha semmai accentuato con il presidente Macron questa sua vocazione, specialmente nei confronti del mondo arabo e della Cina. Prospettivamente la messa in discussione delle politiche di liberalizzazione dei commerci e la tendenza all'isolazionismo potrà però incidere anche sui progetti culturali transnazionali e sulle esportazioni delle industrie culturali.<sup>6</sup>

Quanto illustrato finora si basa su una definizione tradizionale di politica culturale. Si tratta di

quell'insieme di interventi pubblici mirati ai comparti del settore cultura: arte, *heritage*, *performing arts* e industrie culturali (musica registrata, cinema, media, editoria). Negli ultimi venticinque anni ha preso piede un approccio che accorpa tale settore alle cosiddette "industrie creative", che possiamo definire come quelle in cui il valore aggiunto è marcatamente dipendente da caratteristiche immateriali del bene o servizio prodotto, spesso protetto da copyright e/o tutela del marchio. Nonostante la letteratura non sia ancora pervenuta ad una definizione comune di industrie creative e le analisi empiriche non siano tutte concordi sul fatto che un intervento pubblico a favore del settore abbia gli effetti sperati (soprattutto con riferimento all'impatto di sussidi mirati alle industrie creative sulla crescita economica in generale), la retorica delle industrie creative ha preso grande piede. Si fatica a trovare una nazione, anche tra quelle in via di sviluppo, che non abbia prodotto un suo documento che mappa il settore e indichi politiche a suo sostegno, ed anche gli organismi sovranazionali quali Unione Europea, OECD ed UNESCO hanno dedicato molta attenzione al tema.

Talvolta le politiche proposte s'incentrano su interventi di tipo microeconomico, con riferimento in particolare alla protezione della proprietà (leggi sul copyright e sui marchi) alla correzione di fallimenti di mercato (in particolare, le asimmetrie informative sul mercato del credito, particolarmente forti quando il debitore possiede asset immateriali) ed alla struttura del mercato stesso, con il sostegno alla clusterizzazione e la promozione di più concorrenza (sostegno alle nuove imprese) là dove essa è carente. Quest'ultimo tipo di intervento è pensato in un'ottica non solo di promozione di maggiore efficienza allocativa, ma anche per il perseguimento di obiettivi non economici: si pensi al tema della salvaguardia della diversità culturale, e del pluralismo nel settore dei media. Talvolta a tali raccomandazioni si affiancano proposte di interventi di sostegno finanziario la cui giustificazione economica, vista l'evidenza empirica attualmente disponibile, appare più debole, a meno di non pensare a misure volte a incrementare, piuttosto che il PIL, il benessere o il *soft power* nazionale.

Anche qui le differenze nazionali non sono poche se guardiamo all'effettiva implementazione di politiche a favore delle industrie creative. Negli Stati Uniti il discorso è stato portato avanti quasi esclusivamente a livello di politiche locali ed a macchia di leopardo. Si tratta quasi sempre di progetti di riqualificazione di quartieri cittadini, in un'ottica di *branding* ed aumento della loro attrattività, anche turistica (Grodach and Loukaitou-Sideris, 2007; Noonan, 2013). In Europa, sia a livello di singole

## 6

È curioso peraltro notare che mentre il contesto delle nazioni tende a frenare sul fronte globalizzazione, le istituzioni culturali (anche pubbliche) vengono per la prima volta coinvolte in grandissimo numero in progetti internazionali da parte di attori privati: è il caso dei progetti di digitalizzazione di Google.

nazioni che di Unione Europea, a questo tipo di proposte incentrate su contesti locali si affianca una visione interventista anche a livello nazionale. In realtà, nei Paesi europei esiste una lunga tradizione di sostegno pubblico alle industrie culturali, dall'editoria alla televisione. Si tratta di vedere se tali politiche siano o meno state affiancate da interventi a favore anche di moda, design, architettura, pubblicità in un'ottica sistemica. Ciò non è sempre avvenuto. Ai documenti programmatici spesso non ha fatto seguito una nuova linea di condotta,<sup>7</sup> ma non mancano le eccezioni, come ad esempio l'Australia ed il Regno Unito.

Un recente progetto del Joint Research Centre della Commissione Europea, The Cultural and Creative Cities Monitor (2017), può essere considerato un buon riferimento se si è alla ricerca di casi studio, con riferimento al tema della *creative economy* in un'ottica locale, in ambito europeo. Presa a riferimento una vasta selezione di città europee di varia dimensione, lo studio si propone di classificarle in base alle loro caratteristiche di creatività, concetto che peraltro, come spesso accade, non viene ben distinto da quello dell'innovatività in senso più ampio. Lo studio considera non solo aspetti legati alle politiche messe in atto, ma tutta una serie di elementi di contesto: numerosi degli indicatori considerati per ottenere i punteggi, e quindi il ranking, hanno a che fare con il comportamento delle imprese (per esempio, il numero dei brevetti), dei consumatori (per esempio, la partecipazione culturale ed il capitale sociale) e la qualità del governo e delle istituzioni educative locali. Attestato che tali aspetti sono solo in parte condizionati dalle politiche pubbliche locali in essere, lo studio va letto, più che come la presentazione di una classifica di *best practice* degli enti pubblici locali a favore della creatività, come il tentativo di creare un ranking di città più o meno vocate ad un certo tipo di percorso di sviluppo. La tabella 3 riporta tale ranking, distinguendo tra città di diversa dimensione.

L'indice generale è costruito attraverso l'aggregazione di 29 indicatori in tre sotto-indici: *cultural vibrancy*, *creative economy*, *enabling environment* e sono presentate anche le classifiche relative a questi ultimi. Con riferimento al primo ed al terzo sotto-indice, le città medio-piccole non sono meno rappresentate ai vertici delle relative classifiche, mentre nel caso del sotto-indice *creative economy*, che annovera tra le dimensioni considerate i posti di lavoro creativi, i *nuovi* posti di lavoro nelle industrie creative ed il numero di brevetti, la grande dimensione sembra avere un ruolo importante. Ma anche sul tema di che cosa renda

un contesto territoriale più creativo, così come sugli effetti delle politiche sulla creatività, sia gli economisti, sia i geografi ancora non sono giunti a conclusioni certe, perché l'evidenza empirica è discordante.

In conclusione, una disamina delle politiche culturali a livello internazionale porta ad affermare che, lungi dall'esistere un "modello corretto" universale, per la definizione di politiche culturali che siano al tempo stesso espressione delle preferenze di una comunità, coerenti con gli altri fronti dell'intervento pubblico, compatibili con i vincoli finanziari in essere ed efficaci, è necessario tenere in considerazione molteplici fattori e variabili. Si devono soprattutto focalizzare bene gli obiettivi, considerando che non basta riferirsi genericamente allo sviluppo del territorio, in quanto questo si declina differentemente a seconda delle sue peculiarità geografiche, economiche, sociali e culturali. Una premessa essenziale è la raccolta e l'analisi dei dati relativi sia a domanda che offerta dei vari sotto-settori di cui la cultura si compone, anche a fini comparativi, ed è utile anche la creazione di indici che possano misurare il livello di sviluppo di determinati fattori e fenomeni.

Ciò che emerge in maniera evidente è che agli occhi dei policy-makers di tutto il mondo la cultura è oggetto di intervento pubblico, anche se la mancanza di un intervento pubblico diretto in taluni contesti (per esempio gli Stati Uniti) potrebbe indurre a credere il contrario. Se nessuno mette in discussione che la scuola sia uno dei principali motori dello sviluppo, è indubbio che al di là delle differenze d'approccio, le politiche di sostegno alla cultura risultino altrettanto importanti, soprattutto in un'ottica di lungo periodo.

## 7

È il caso dell'Italia: dalla pubblicazione del Libro Bianco sulla Creatività (2009), commissionato dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, ben poco è stato fatto di quanto in esso prescritto.

**Tabella 3** Classifica europea delle città creative

Città Ranking	Grandi	Medio-Grandi	Medie	Piccole
I	Parigi	Copenaghen	Edimburgo	Eindhoven
II	Monaco	Amsterdam	Karlsruhe	Linz
III	Praga	Lisbona	Utrecht	s-Hertogenbosch
IV	Milano	Stoccolma	Norimberga	Cork
V	Bruxelles	Dublino	Firenze	Heidelberg

Fonte: The Cultural and Creative Cities Monitor (2017).

# L'evoluzione delle politiche pubbliche in Trentino<sup>8</sup>

Luca Dal Pozzolo<sup>9</sup>

In Italia, la provincia di Trento condivide con Bolzano la posizione di testa quanto a spese per la cultura in rapporto al PIL provinciale, ma anche in rapporto al totale delle spese dell'Amministrazione pubblica. Un dato di per sé significativo che sottolinea una scelta di politica non certo recente, ma riconfermata nel tempo. Coerentemente, anche altri dati riguardanti il consumo culturale fanno registrare valori ben più elevati rispetto alle medie nazionali e spesse volte in posizione di vertice, dagli indici di lettura alla partecipazione alle attività culturali, di nuovo (e quasi sempre) in accoppiata con la provincia di Bolzano, fino a fare di tutto ciò una delle importanti peculiarità locali, che si aggiunge all'alto tasso di cooperazione, volontariato e partecipazione associativa che connota il territorio provinciale. Altri caratteri salienti sono, per certo, l'alta differenziazione territoriale che vede l'asta dell'Adige e le città di Trento e Rovereto confrontarsi con la rete d'insediamenti di alta quota e con le profonde incisioni dei sistemi vallivi che innervano di micro-urbanizzazioni il territorio montano, ponendo la questione delle capacità di copertura delle reti culturali, e – non sorprendentemente – dell'esistenza di un gruppo di operatori/gestori di attività culturali, consolidato nel tempo e caratterizzato da una sua propria stabilità.

Da una prospettiva quantitativa, quindi, quasi tutti gli indicatori si pongono in territorio più che positivo, quando non di eccellenza, relativamente poco intaccati dal decennio di profonda crisi economica che ha investito con grande crudezza il Paese, fattore questo non trascurabile: a fronte di regioni, che pure in passato avevano puntato su di una forte strategia d'investimento culturale e che hanno vissuto un drastico ridimensionamento delle risorse disponibili e una contrazione delle attività e delle strutture culturali,<sup>10</sup> il Trentino ha potuto contare su di una sostanziale stabilità delle erogazioni pubbliche che ha consentito di evitare scelte drastiche ed emergenziali e di continuare a sostenere con poche oscillazioni i livelli di funzionamento consolidati.

In quest'ottica puramente quantitativa emerge con evidenza come il Trentino abbia perseguito con successo una politica culturale diffusa, garantendo in primo luogo la continuità delle erogazioni pubbliche e stabilizzando le condizioni di base per sostenere alti livelli di fruizione e produzione culturale. Ma non sono mancati momenti di crescita significativa in occasione del completamento di investimenti importanti, come nel caso dell'apertura del Muse, che ha modificato sostanzialmente l'afflusso al sistema museale, incrementando sensibilmente l'attrattività culturale di Trento nel suo complesso. Tuttavia, la politica culturale trentina, nel mentre garantiva alti li-

velli di spesa non ha rinunciato a interrogarsi sul senso dell'azione culturale, sugli aspetti qualitativi e sugli impatti che l'azione pubblica poteva innescare. Ne è testimonianza la Legge Provinciale sulle attività culturali n. 15 del 2007, che mostra un approccio innovativo rispetto alla precedente generazione di leggi regionali italiane, laddove un intento di sistematicità nella ricerca d'impatti territoriali e nell'incentivazione alla ricerca di maggior qualificazione di attività e operatori emerge per importanza rispetto alla disciplina delle modalità erogative e all'impianto di formalizzazione dei rapporti con gli operatori. Una forte sottolineatura riguarda, infatti, la capacità di integrare i diversi livelli di governo sul territorio, la spinta a negoziare accordi di programma, verso una cooperazione integrata multilivello, con l'obiettivo dichiarato di fare delle attività culturali una delle leve dello sviluppo locale. In questo senso la valutazione degli impatti e dei risultati dell'azione politica assume nella legge un rilievo primario, sia nel assicurare la coerenza tra obiettivi e prassi quotidiane, sia nel valutare la capacità degli operatori di innalzare il livello qualitativo delle loro istituzioni: l'introduzione di standard di qualità e di sistemi di accreditamento, mirava precisamente a questo orizzonte di sviluppo. Fatto decisivo, gli intenti e le direttrici culturali sono state esemplificate e declinate in "*Linee guida per le politiche culturali della provincia*", approvate dalla Giunta Provinciale nel 2011. Questo agile documento che s'incentra su *cinque grandi obiettivi (Identità, Apertura, Eccellenza, Comunità, Accessibilità)* e *tre principi guida (Logica di rete, Appropriatazza, Intersettorialità)* e si conclude con i *Criteri per la valutazione*, mantiene il suo ruolo di grande attualità e pertinenza anche nel momento attuale ed è stato oggetto di una riflessione sulle sue modalità di attuazione in una delle scorse relazioni annuali dell'Osservatorio Trentino. Sebbene alcune delle visioni più innovative (la logica di rete, l'intersettorialità, l'integrazione di sistemi, la cooperazione territoriale) mostrino attriti e difficoltà d'implementazione nel confronto con l'attuazione, le Linee guida rimangono un orizzonte di orientamento, un quadro sistemico di riferimento al quale sia l'Amministrazione Pubblica che gli operatori, in qualche modo, hanno sperimentato come cornice delle loro azioni.

Un elemento di perdita d'efficacia rispetto alle previsioni iniziali del 2007 risiede nella difficoltà d'integrare la *governance* a livello territoriale: la mancata attuazione delle previste Comunità di Valle s'inserisce in quella lacuna dei corpi intermedi che ultimamente viene riconosciuta in tutto il paese come un ostacolo di non poco conto da superare. Anche per queste ragioni la revisione della legge del 2017



sottolinea e promuove espressamente politiche integrate di livello sovracomunale, politiche intersettoriali e di distretto per le quali dovranno essere previsti specifici strumenti attuativi d'incentivazione; in condizione di relativa affluenza di risorse la tentazione di mantenere – come in un orto ben coltivato – aiuole distinte e separate per le singole iniziative e attività culturali è molto forte e, d'altra parte, la spinta a trovare altri equilibri d'integrazione organica tra diversi settori e tra diversi livelli, non è motivata da condizioni di criticità da affrontare.

In questa situazione e al di fuori dei comparti dove le politiche culturali hanno segnato importanti successi, come nel sistema bibliotecario, il perseguimento di un disegno organico e sistemico necessita, oltretutto di volontà politica, di strumenti *ad hoc* atti a incentivare gli operatori, ma anche a rendere possibile, facilitare e accompagnare percorsi resi altamente difficoltosi da separazioni e tradizioni amministrative di carattere storico: *governance* multilivello, intersettorialità, progetti di cooperazione tra ambiti disciplinari diversi hanno bisogno di sperimentazione, di rimozione sistematica degli ostacoli, di professionalità dedicate allo sminamento dei percorsi, di una *task force* di artigiani amministrativi, in grado di disinnescare i conflitti normativi potenzialmente deflagranti e rendere possibili, entro l'alveo della trasparenza e del rispetto delle norme, anche percorsi innovativi e sperimentali, che eccedano lo stretto mantenimento dello *status quo ante*.

Più ancora della completezza e della strutturazione del quadro normativo, si rivelano decisive le fasi di accompagnamento, la volontà politica capace di realizzarsi nei diversi ambiti territoriali mettendo a disposizione progettualità incarnate in persone all'altezza delle sfide da affrontare; in aggiunta alla dotazione delle risorse economiche – condizione necessaria – si evidenzia la necessità di una condizione sufficiente, rappresentata dalla qualità delle risorse umane, dall'investimento nell'innovazione attorno al quale è necessario un lavoro paziente per promuovere la convergenza degli operatori culturali nel realizzare quegli obiettivi di politica culturale che rappresentano la ragione stessa del contributo pubblico.

E le sfide in questo quadro appaiono molteplici: il nuovo testo di legge prende atto definitivamente che le politiche culturali debbono essere ambito di *governance*, di convergenza, di cooperazione, con tutte le difficoltà e le composizioni d'interesse da operare, perché il raggiungimento di impatti sociali complessi ed estesi non si realizza per

decreto. La norma definisce l'ambito e le regole del gioco, ma è la convergenza e la composizione degli interessi degli operatori coinvolti e da coinvolgere a rendere possibile il perseguimento degli obiettivi. *Governance versus gouvernement*, rappresenta un'antinomia da smontare e depotenziare. Si governano normativamente i processi perché non vi sia deragliamento dagli interessi pubblici, ma è con una *governance* condivisa che i processi crescono fino a generare impatti di un qualche interesse collettivo.

Ma altre apparenti antinomie da affrontare e rimuovere paiono caratterizzare il prossimo futuro, come le politiche di *welfare* culturale di contro alle politiche d'eccellenza: la crescita d'attenzione al contributo fondamentale che le politiche culturali possono dare al *welfare* in termini di benessere largamente inteso – dalla salute e dal mantenimento dei legami sociali, alla ricchezza della vita culturale quotidiana – deve poter trovare uno spazio d'attenzione in ragione del cruciale portato sociale, indipendentemente dalla promozione di sistemi di eccellenza, che – per definizione stessa – debbono essere incentivati e perseguiti in condizioni di eccezionalità.

Infine, le politiche d'integrazione tra le istituzioni configurano un processo di lunga durata, all'interno del quale gli equilibri tra autonomia nella produzione di contenuti culturali, direzioni scientifiche e solidità istituzionale, compattezza dei comparti organizzativi, strutturazione attrezzata per affrontare le sfide della crescita debbono ritrovare equilibri dinamici, sempre soggetti a valutazioni ed aggiustamenti in corsa.

Per quanto il Trentino abbia goduto di un'eccezionale stabilità in un periodo di forti turbolenze, le spinte al cambiamento e verso un cambio di passo si fanno sempre più pressanti, ben oltre il tema della disponibilità delle risorse economiche: la rivoluzione digitale incide profondamente sulla quotidianità, modificando il rapporto con le attività culturali non solo quanto a canali di diffusione, ma anche in relazione al senso e alla percezione stessa dei fenomeni culturali.

Difficile prevedere direzioni possibili con qualche attendibilità. Solo una previsione appare, nella sua banalità, sufficientemente credibile per il futuro: se vorranno incidere ed essere efficaci le politiche culturali prossimamente dovranno essere veloci, attente e pronte al mutamento. E con loro anche le istituzioni, nonostante la relativa inerzia di ogni sistema organizzativo strutturato e potente.

## 8

Testo scritto nel luglio 2018.

## 9

Luca Dal Pozzolo, architetto, responsabile delle attività di ricerca in Fondazione Fitzcarraldo e direttore dell'Osservatorio Culturale del Piemonte. I suoi ambiti di ricerca riguardano le politiche culturali e la programmazione territoriale, i beni culturali e lo sviluppo locale. Ha pubblicato numerosi libri ed articoli sui temi dell'economia della cultura, della programmazione culturale e della progettazione urbana. Insegna presso il Politecnico di Torino.

## 10

Basti citare il caso del Piemonte, che ha visto le risorse complessive pubbliche e delle Fondazioni bancarie passare da un totale di più di 450 milioni € nel 2007 a meno di 250 nel 2015 in valori attualizzati. Fonte: OCP, Osservatorio Culturale del Piemonte.

# Il rapporto tra cultura e innovazione sociale

*Pier Luigi Sacco<sup>11</sup>*

Dal punto di vista della sopravvivenza materiale, l'umanità ha conosciuto epoche molto più dure di quella attuale, e i dati ce lo dimostrano: alla scala globale, la nostra aspettativa di vita si allunga, la quota delle persone che vivono in povertà estrema diminuisce costantemente, il nostro accesso alle risorse materiali, il cibo in primis, non è mai stato meno incerto. E tuttavia, il momento storico in cui viviamo ci pone di fronte problemi di una complessità senza precedenti nella storia umana: la gravità e la rapidità del cambiamento climatico, la dimensione dei flussi migratori, le sfide poste dalla rapidissima digitalizzazione di ogni aspetto della nostra vita economica e sociale, i nuovi scenari dell'intelligenza artificiale.

Queste sfide provocano, inevitabilmente, grande paura ed inquietudine in tutti noi, lasciandoci con un senso di inadeguatezza e di frustrazione per la nostra incapacità di dare risposte efficaci a questioni che ci scavalcano completamente nelle loro enormi implicazioni, ma che influenzano in modo sempre più profondo e visibile la nostra vita e le nostre scelte di tutti i giorni, per non parlare di quelle esistenziali di lungo termine.

È in momenti come questi che le narrazioni semplici e apparentemente capaci di spiegare qualunque cosa acquistano un particolare fascino, perché ci aiutano a ridurre l'ansia e a sostituire la nostra impossibile



pretesa di controllo sulle situazioni che ci minacciano con un numero limitato di spiegazioni apparentemente semplici e di buonsenso, che sembrerebbero offrire delle risposte immediate e sicure ai nostri dilemmi quotidiani. In altre parole, di fronte ad una grande complessità, c'è una forte tentazione di rifugiarsi in una semplicità rassicurante che invece di affrontare la difficoltà la rimuove. La storia insegna che queste strategie sociali non sono mai efficaci, e si rivelano anzi estremamente pericolose. È quindi fondamentale che le nostre comunità mantengano una capacità di affrontare le sfide sociali in modo consapevole e responsabile.

Un aspetto dell'attività umana che può avere un ruolo importante in questo processo ma che è spesso trascurato è quello della partecipazione culturale. Uno degli scopi principali dell'espressione culturale, per quanto non sempre esplicitamente dichiarato, è quello di permettere l'esperienza dell'altro da sé, il confronto con situazioni, mentalità, punti di vista non necessariamente familiari e in quanto tali, appunto, sfidanti e problematici. Ed è proprio attraverso questa dimensione della partecipazione culturale che diventa possibile acquisire, se non una familiarità, almeno una disponibilità ad accettare la realtà della complessità del mondo che ci circonda, e a considerare ciò che non è già conosciuto o comprensibile non come una minaccia da allontanare al più presto, ma come una opportunità di apprendimento e di crescita, e quindi in ultima analisi come una risorsa per aumentare la nostra capacità di "stare al mondo".

Ma affinché queste potenzialità della cultura possano davvero realizzarsi occorre che la partecipazione culturale non sia un fenomeno limitato ad una piccola minoranza, costituita magari dalle persone più istruite, più benestanti e più abituate a coglierne ed apprezzarne il valore e i vantaggi esistenziali che procura. Ciò che è

davvero importante è invece fare della partecipazione culturale un fatto sociale estremamente diffuso e radicato nel tessuto dell'intera comunità locale. È solo così che la percezione sociale della cultura come una realtà elitaria e irrilevante per i problemi della quotidianità può essere smantellata. La partecipazione culturale può e deve diventare un obiettivo chiave delle politiche locali, e l'attenzione va rivolta soprattutto verso coloro che avvertono una barriera invisibile che li separa dall'accesso alle istituzioni culturali, soprattutto se e quando sentono di non possedere gli strumenti che possano permettere loro di trasformare l'esperienza culturale in un momento significativo dal punto di vista personale.

La Provincia Autonoma di Trento porta avanti da anni un'attività rivolta alla dimensione di inclusione sociale della partecipazione culturale, coniugandola con un'attenzione ai temi della qualità sociale, come è naturale che sia in una regione permeata da una forte impronta cooperativistica su scala comunitaria e territoriale. Ma in un frangente difficile e sfidante come quello attuale, agli obiettivi tradizionali della partecipazione e dell'inclusione sociale bisogna accompagnare quelli della dimensione sociale dell'innovazione. Non è il momento di limitarsi a presidiare lo status quo, ma occorre capire come la partecipazione culturale possa aiutare oggi le comunità locali a rispondere con più flessibilità e rapidità ai rapidi cambiamenti sociali, e ad acquisire una maggiore resilienza di fronte a criticità vecchie e nuove.

Il tema dell'innovazione sociale, e il suo rapporto con la partecipazione culturale, sta del resto diventando caratterizzante di una nuova generazione di esperienze e progettualità diffuse sul territorio italiano, e portate avanti quasi sempre dalle generazioni più giovani. Queste sperimentazioni così importanti faticano però a superare la soglia di attenzione dell'opinione pubblica italiana, che sembra oggi concentrata su un'agenda carica di istanze negative e difensive piuttosto che sulla costruzione di una progettualità condivisa e di lungo termine. È proprio per questa ragione che il micro-cambiamento a livello locale che può essere indotto da esperienze intelligenti di innovazione sociale a base culturale può fare la differenza, producendo una risposta dal basso a questioni ed interrogativi che le politiche tradizionali non sempre appaiono ben attrezzate ad affrontare. È questa anche la sfida che nei prossimi anni dovrà essere raccolta dalle politiche culturali trentine a livello provinciale. Non è un compito facile, ma è un contributo importante alla sostenibilità sociale ed anche economica del territorio negli anni a venire.

## 11

Pier Luigi Sacco è Direttore del centro IRVAPP della Fondazione Bruno Kessler di Trento, Professore di Economia della Cultura presso l'Università IULM di Milano, Senior Researcher al metaLAB di Harvard e visiting scholar presso l'Università di Harvard. È Special Adviser del Commissario Europeo all'Istruzione e alla Cultura, membro del consiglio scientifico della European Foundation, della Commissione per l'Economia della Cultura e i Musei del MIBACT, dell'Advisory Council on Scientific Innovation della Repubblica Ceca e dell'Advisory Council di Creative Georgia. È Senior Editor della sezione Leisure and Tourism di Cogent Social Sciences, la rivista open del gruppo Taylor & Francis (Routledge). Lavora a livello internazionale nel campo dello sviluppo locale a base culturale ed è autore di più di 200 saggi pubblicati su riviste peer reviewed e libri presso i maggiori editori scientifici internazionali.



# Il progetto REDO Upcycling: come trasformare la fragilità sociale in risorsa culturale<sup>12</sup>

Mettere in campo risorse immateriali a base culturale è il primo passo per poter migliorare la quotidianità delle persone, affrontare le crisi e produrre visioni condivise necessarie per attivare le energie migliori dei territori. Non si tratta solo di produrre ricchezza e profitto individuali quanto piuttosto di capitalizzare le relazioni umane, investire nella parte più fragile delle comunità locali, innovare e rendere competitivi prodotti e servizi in grado di valorizzare con creatività la coesione sociale dei territori. In questa direzione si stanno muovendo molte organizzazioni che fanno del welfare aziendale, della promozione e partecipazione culturale, della creatività il motore per sostenere processi di innovazione sociale capaci di ridare slancio, non solo economico, all'identità del Trentino. Il progetto REDO della Cooperativa Alpi rappresenta un esempio di come l'unione tra esperienza pluriennale nella fornitura di servizi sociali e professionisti, creativi e tecnici, abbia generato processi di recupero di fragilità personali, capaci di produrre sia valore economico, sia valore culturale e sociale. Tale progetto si inserisce in un contesto più ampio di valorizzazione di esperienze innovative di cooperazione sociale che ha dato vita al Distretto dell'Economia Solidale<sup>13</sup> ([www.economiasolidaletrentina.it](http://www.economiasolidaletrentina.it)). La rete è una libera espressione delle cooperative trentine, nata in seguito alla constatazione che "produrre insieme" genera maggiori benefici collettivi, sociali e culturali. Se da un lato può essere interpretata come un'azione di lobby corporativistica, dall'altro consente di rendere visibile il "marchio identitario" del territorio trentino e di fornire risposte adeguate ai bisogni espressi dalle varie comunità: un lavoro di oltre due anni gestito da un Tavolo Tecnico che ha prodotto 13 disciplinari (sorta di regolamenti attuativi), presentati poi all'Assessorato allo sviluppo economico dell'Amministrazione provinciale per la loro formalizzazione. La definizione dei disciplinari ha comportato un impegno da parte degli aderenti intenso e prolungato che ha consentito di maturare e condividere obiettivi convergenti

tra i diversi soggetti e a dare vita a un'azione di pressione verso la pubblica amministrazione. È un esempio di "processualità dal basso" che evidenzia come la condivisione di obiettivi comuni possa produrre un cambiamento significativo nelle *policy* pubbliche, attraverso un processo che parte dalla base per arrivare al vertice della pubblica amministrazione. Per la prima volta attori dell'economia solidale si sono presentati uniti come un'unica grande impresa<sup>14</sup> per fornire indicazioni all'Amministrazione provinciale in merito alla gestione del Distretto. Gli aderenti alla rete sono anche impegnati nel suo allargamento oltre il confine provinciale, sia allo scopo di produrre contaminazioni intersettoriali (turismo, cultura, ambiente, ecc.) sia per poter comunicare il valore della cooperazione all'opinione pubblica.

REDO è nato come laboratorio di riciclo creativo nel campo del tessile e del design: la connessione con l'ambiente artistico e creativo per la realizzazione di borse e accessori vari ha caratterizzato sin da subito la produzione. Prendere oggetti di scarto e ripensarli per ridare nuova vita ai materiali è un'operazione che solo in parte può essere ridotta a pura manualità tecnica. Il procedimento di trattamento dei materiali (ritiro, sanificazione, montaggio e smontaggio) è da tempo consolidato e comporta un apporto di lavoro manuale non necessariamente qualificato e che può essere svolto anche da persone prive di una qualifica specifica (favorendo in questo modo anche l'integrazione sociale di persone con disabilità), ma il processo creativo per caratterizzare il prodotto di design con la necessaria qualità professionale, elemento fondamentale per poter essere competitivo sul mercato, ha richiesto la ricerca delle competenze adeguate all'esterno della Cooperativa: per perfezionare i prodotti sono stati contattati diversi designer. Questo passaggio è emblematico di come la ricerca di basi culturali solide sia indispensabile per garantire la sostenibilità dell'intera operazione sociale nel lungo periodo. Innovazione sociale e innovazione cultura-

## 12

Testo elaborato sulla base di un'intervista a Martino Orler, Responsabile progetto REDO upcycling, Cooperativa ALPI nel 2018. La Cooperativa Sociale ALPI ha come scopo la promozione umana e l'integrazione sociale e lavorativa di persone in situazione di svantaggio. In un percorso a tappe graduali ALPI offre alla persona la possibilità di avvicinarsi progressivamente al mondo del lavoro secondo gli obiettivi di un progetto individualizzato.

## 13

L.P. 17 giugno 2010, n. 13 "Promozione e sviluppo dell'economia solidale e della responsabilità sociale delle Imprese".

## 14

Si tratta di un comparto che vale circa 80 milioni di euro e conta oltre 1.400 addetti, tra cui il più rilevante è quello definito "Welfare e comunità".

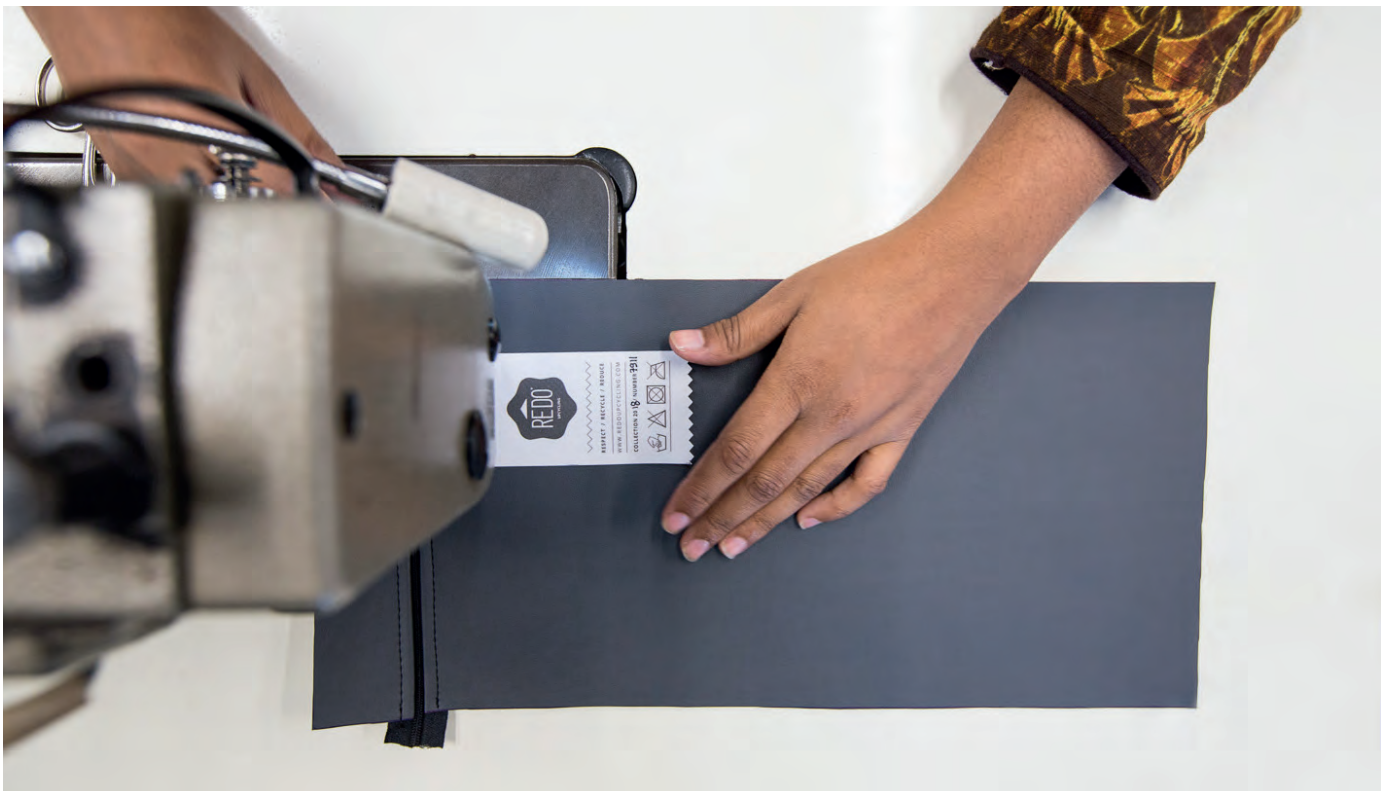
le rappresentano due facce della stessa medaglia, ma non sempre la relazione tra i due mondi segue un percorso lineare.

Innanzitutto la relazione con i creativi in senso stretto, ovvero designer professionisti, per la progettazione dei prodotti non è stata semplice poiché i creativi sono spesso concentrati sulla loro esigenza di espressione artistica e può quindi accadere che non colgano appieno le istanze del committente (in questo caso della Cooperativa). La diversa sensibilità verso la complessità delle esigenze del progetto non sempre trova spazio nel confronto con il progettista. Differente il rapporto con i tecnici del mondo dell'artigianato artistico, quindi non creativi in senso stretto, che si pongono in una posizione di maggiore ascolto ed empatia con i bisogni da soddisfare attraverso il prodotto. I prodotti REDO sono il frutto della collaborazione di ingegneri dei materiali, modellisti e sarte, fotografi, grafici che forniscono stimoli creativi secondo una prospettiva più ampia.

In secondo luogo la relazione con le grandi istituzioni culturali (musei, festival, ecc.) rimane un po' sullo sfondo, ad un livello essenzialmente utilitaristico. I processi decisionali interni a queste organizzazioni non appaiono lineari e collaborativi e spesso non si instaura un dialogo che faccia progredire il rapporto oltre la mera fornitura di prodotti. Anche in questo caso emerge come siano ancora da esplorare le potenzialità espansive della partecipazione culturale da parte delle istituzioni culturali. Pur essendo in presenza di affinità culturali, queste organizzazioni non sembrano ancora pronte a sperimentare collaborazioni trasversali che possano portare contenuti sociali secondo una diversa prospettiva dentro le istituzioni culturali e viceversa incentivare e farsi promotori di pratiche di partecipazione culturale attiva nelle imprese sociali.

Eppure i presupposti per una più stretta connessione tra cultura e sociale ci sono. La cultura viene declinata nel lavoro interno al progetto come valore essenziale per soddisfare i bisogni della collettività, per sviluppare una "solidarietà evoluta" e non pietistica, per "produrre bellezza" non in senso puramente estetico, ma innanzitutto come fattore di crescita umana. Infatti sembra prevalere un "atteggiamento culturale" più che un vero "consumo culturale", una sorta di modalità di "praticare l'apertura all'ascolto verso l'esterno e verso l'interno" dell'organizzazione. L'atteggiamento culturale si ritrova anche nella propensione delle persone che lavorano al progetto a innalzare le proprie competenze, così che le attività formative degli addetti interni alla cooperativa ricoprono un ruolo rilevante e crescente nel tempo. Per quanto le esigenze siano maggiormente sentite in campo tecnico-manageriale, in conseguenza delle problematiche relative ad adempimenti normativi, gestione economico-finanziaria, comunicazione, l'apertura verso nuove idee (quindi lo scambio tra territori e differenti culture) ricopre un ruolo fondamentale per la produzione di nuovi saperi e nuovi prodotti di qualità. Tutto questo risponde a un'esigenza di sviluppo personale e umano i cui conseguenti risvolti nella vita della cooperativa sono quindi sintetizzabili nella formula: formazione + cultura = prodotti e servizi migliori per la collettività.

I continui progressi del progetto (e di altri analoghi progetti sociali *cultural-based* che stanno nascendo) indicano che, oltre a generare un impatto sociale significativo interno all'organizzazione in termini di inserimento lavorativo, REDO sta gradualmente contribuendo a promuovere una cultura dello sviluppo sostenibile e della valorizzazione delle risorse locali nei cittadini che, attraverso un comportamento di consumo eticamente corretto, sempre più aderiscono all'iniziativa.



# Mappare i territori per valorizzarne il potenziale creativo

Lia Ghilardi<sup>15</sup>

Nel 1900 solo un decimo della popolazione mondiale viveva nelle città. Oggi, per la prima volta nella storia, oltre la metà della popolazione è sulla via di una rapida urbanizzazione e, come suggerisce l'evidenza, è proprio in tali agglomerati di persone, competenze, istituzioni, reti sociali che la crescita avviene. Tuttavia, oltre alle opportunità, una così rapida urbanizzazione presenta grandi sfide, e per ogni città (o regione) che cresce ce n'è una che si restringe. Secondo il *think-tank* dei Sindaci delle Città (<http://www.citymayors.com/>),

negli ultimi 30 anni sono più le città che sono rimpicciolite rispetto a quelle che sono cresciute. L'urbanista Charles Landry sostiene che le città abbiano una risorsa cruciale (i loro abitanti) e che sarà la combinazione della creatività di chi abita e chi governa le città a determinare il successo o il fallimento di un luogo nel futuro. La visione di Landry è particolarmente rilevante in questo contesto post-industriale, dove si pone sempre più enfasi sull'innovazione e sui prodotti derivati dall'incrocio tra media, creatività e tecnologie.



È anche per questo che la “sensazione culturale” – il *cultural feel* – di un luogo viene rivendicata come un attrattore fondamentale per industrie ad alta intensità di conoscenza – e delle persone che vi lavorano. Inoltre, turismo culturale e industrie creative giocano un ruolo sempre più importante nei processi di creazione dell’immagine urbana, fornendo un importante stimolo per la definizione delle nuove identità urbane. Di conseguenza, il turismo culturale e l’economia creativa diventano una priorità strategica per i luoghi, che ne fanno la chiave del loro specifico posizionamento competitivo.

Da diversi anni l’Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) raccoglie dati che dimostrano come il turismo culturale e creativo (il turismo esperienziale) sia una forza trainante per promuovere dinamiche positive sul piano economico, sociale e territoriale, specialmente i centri più piccoli. Attraverso il ringiovanimento di spazi pubblici e infrastrutture e lo sviluppo di servizi locali e strutture ricreative, questo tipo di turismo può fornire i mezzi per trasformare il paesaggio locale urbano e, per estensione, migliorare l’immagine di questi luoghi. Inoltre, alimentando la capacità imprenditoriale delle imprese locali, il turismo culturale può portare all’innovazione di prodotti e esperienze.

Oltre a riconoscere l’influenza della cultura sul turismo, la risoluzione del Parlamento Europeo “Una politica coerente dell’UE per le industrie culturali e creative” (2016) mette in evidenza i vantaggi economici derivanti dall’aver forti meccanismi di sostegno per le industrie basate sulla creatività. Tale consapevolezza è supportata da prove tangibili: uno studio del 2014 di Ernst & Young Global Limited (EY) mostra come il contributo dell’economia creativa al PIL dell’UE ammonti al 4,2%, impiegando 7 milioni di persone, cioè circa 2,5 volte di più dell’industria automobilistica. Nell’economia mondiale il settore delle industrie creative è tra quelli in più rapida crescita, non solo in termini di creazione di reddito, ma anche di posti di lavoro ed esportazione. Ma non c’è solo l’aspetto economico: una grandissima percentuale delle risorse intellettuali e creative di tutto il mondo è occupata nelle industrie *culture-based*, i cui risultati, seppure in gran parte immateriali, sono reali e considerevoli come quelli di altre industrie.

Inoltre, poiché le industrie creative operano nell’intersezione tra arte, business e tecnologia, esse sono in una posizione privilegiata per stimolare l’innovazione intersettoriale (i cosiddetti versamenti creativi o *creative spill-over*). Pertanto, diverse città e regioni si sono fatte promotrici di iniziative volte a sostenere i flussi di conoscenza creativa e il *networking* tra imprese e tra imprenditori, in modo da attivare ricadute virtuose in tutto il territorio.

Ma i benefici che derivano dal supportare le industrie culturali e creative non finiscono qui. Negli ultimi vent’anni diverse città (grandi e piccole) e regioni si sono rivolte a questo settore per rigenerare ex aree industriali, affrontando anche questioni sociali ed economiche. Così facendo, sono riuscite a reinventarsi e a donare nuova vita e nuove funzioni a spazi abbandonati.

Tuttavia, quando si tratta di politiche urbane e politiche per le industrie culturali e creative non esistono soluzioni universali: ogni luogo ha un suo specifico DNA culturale ed un proprio modo di lavorare. Affinché le città prosperino – in particolare i centri urbani più piccoli – è necessario che raccontino la loro storia in modo con-

vincente ma anche lungimirante. In sostanza, c’è bisogno di politiche molto sfaccettate per le “città creative”, che siano in grado di creare un clima urbano che alimenti e celebri la creazione artistica, la sperimentazione e l’apertura: un terreno fertile per gli *spill-over* creativi nella più ampia sfera economica e sociale. Da parte loro le città devono imparare ad essere più agili, più in contatto con le proprie risorse creative e intelligenti nel colmare il divario tra politiche e azioni.

Per sfruttare al massimo la loro capacità innovativa, le città devono innanzitutto partire dalla mappatura ad-hoc delle industrie culturali e creative. Queste analisi possono aiutare ad identificare le risorse culturali distintive del luogo specifico e ad approfondire la comprensione delle dinamiche che regolano la più ampia ecologia culturale locale. Gli esercizi di mappatura possono aiutare inoltre a riconoscere gli elementi più intangibili dell’identità, del senso del luogo, dei bisogni e delle aspettative di una comunità.

Nello specifico delle industrie creative, questo tipo di analisi qualitativa può fornire una base di informazioni affinché gli attori nazionali, regionali o locali possano progettare soluzioni, affrontare le lacune e/o rispondere ai bisogni concreti del settore. I dati ricavati potrebbero inoltre essere impiegati per dare maggiore visibilità all’ecologia creativa locale e al tempo stesso informare i processi decisionali nella progettazione di politiche ad-hoc per rafforzare il settore. Potrebbe anche essere utile per identificare le istituzioni o organizzazioni locali che possono assumere un ruolo guida nel sostenere la crescita del settore, e il ruolo che la comunità creativa in generale svolge all’interno dello sviluppo locale.

Tuttavia è importante sottolineare che questi metodi *open-source* per la raccolta delle informazioni e la valutazione della capacità creativa dei luoghi richiedono un nuovo approccio nella gestione dei rischi da parte dei governi e dei responsabili dell’attuazione delle misure sul campo. Per assicurare la partecipazione di un’adeguata varietà di *stakeholders* della comunità è necessario un impegno prolungato: per creare fiducia e sicurezza c’è bisogno di tempo. È per questo che è particolarmente importante che gli esercizi di mappatura vengano eseguiti in maniera coordinata, cioè guidati da gruppi di lavoro multi-dipartimentali e che siano supportati sin dall’inizio dai leader civici e dagli *stakeholder* politici.

Prendere coscienza delle risorse creative e culturali dei luoghi è quindi un’operazione complessa, che richiede competenze specifiche, curiosità e lavoro di squadra oltre alla collaborazione di soggetti con ruoli e funzioni diversificate. Le azioni di *cultural and creative mapping* risultano però uno strumento di grande potenzialità ed utilità nel processo di innovazione e sviluppo territoriale.

## 15

Lia Ghilardi è fondatrice e direttrice di Noema, un’organizzazione con sede nel Regno Unito che lavora a livello internazionale per fornire local mapping e progetti di pianificazione culturale strategica. Internazionalmente riconosciuta come leader nel campo dello sviluppo urbano culturale, ha lavorato per oltre vent’anni con amministratori, urbanisti, architetti e organizzazioni artistiche per fornire soluzioni creative e integrate alle sfide del fare posto nelle città contemporanee.

# Industrie culturali e creative in Trentino

Nel 2017 Trentino School of Management ha effettuato una prima indagine esplorativa per individuare quanti più soggetti possibili del settore dello "spettacolo dal vivo e riprodotto" in Trentino. Si trattava di un lavoro preparatorio finalizzato a restituire le specificità delle attività produttive del territorio trentino, a mappare le organizzazioni strutturate e a dimensionare un primo nucleo di operatori del comparto allargato delle industrie culturali e creative. Questa prima esplorazione ha consentito di mappare oltre 700 soggetti, per lo più strutture leggere impegnate prevalentemente nell'animazione delle località meno servite dall'infrastruttura culturale professionale. Ad eccezione delle strutture professionali di maggiori dimensioni, le organizzazioni individuate assolvono a un ruolo di aggregazione sociale e non strettamente di produzione culturale a livello imprenditoriale. Si può affermare che la dimensione locale delle attività produttive individuate connota fortemente il sistema culturale Trentino, molto spesso orientato al mercato interno e a soddisfare esigenze delle proprie comunità e dei turisti.

Tuttavia, ampliando lo sguardo verso l'intero sistema produttivo, quello che si può definire come *core cultural sector*, si possono contare oltre un migliaio tra imprese e organizzazioni professionali e semiprofessionali, nei settori dei beni culturali e delle *performing arts*, dell'editoria e discografia, della produzione audiovisiva e emittenza radiofonica e televisiva, delle imprese creative nel campo della comunicazione e del design. Si può stimare un ordine di grandezza del valore aggiunto di circa 550 milioni di euro prodotto dal comparto culturale *core*.

Il settore della produzione libraria e delle attività di stampa connesse ricopre un ruolo centrale. Nel 2017 sono presenti 30 case editrici che hanno prodotto quasi 1.300 titoli. La maggior parte sono piccole case editrici che pubblicano meno di 10 titoli all'anno, ma che offrono vari servizi localizzati sul territorio. Anche per quanto riguarda il settore dell'emittenza radiofonica e televisiva o della produzione discografica e audiovisiva si riscontra un forte legame con la produzione culturale locale. Le imprese culturali trentine sono

per lo più orientate a supportare e a sviluppare le risorse creative delle comunità di riferimento, a promuovere i territori per renderli più attrattivi, a creare le condizioni per far emergere i talenti nascosti. Se da un lato queste imprese rappresentano, per i creativi locali, laboratori in cui sperimentare la propria inventiva e muovere i primi passi verso possibili traiettorie professionali, dall'altro la dimensione sostanzialmente locale può rappresentare un freno alla diversificazione dei contenuti, elemento fondamentale per intercettare nuove modalità produttive, per alimentare un ecosistema in cui l'ibridazione dei generi e l'innovazione tecnologica possano assumere un ruolo centrale. Il contributo dell'industria culturale e creativa in termini di opportunità per la partecipazione e l'accesso alla cultura dei cittadini, alla coesione sociale o alla conservazione dei valori identitari delle comunità è innegabile, ma sempre più spesso emergono nuove dinamiche produttive e nuovi modelli di interattività strettamente collegati all'innovazione tecnologica che impattano sempre più sul tradizionale modello di intermediazione produttiva.

Il tema dell'autoproduzione su piattaforme digitali e la diffusione delle competenze per la gestione dei processi produttivi non può essere liquidato come un fenomeno passeggero che interessa un numero esiguo di "giovani principianti alle prime armi". Secondo i dati ISTAT, il 27% dei trentini ha caricato contenuti di propria creazione in internet.

Le piattaforme digitali di distribuzione e promozione consentono di testare i prodotti culturali e renderli disponibili già su scala sovra territoriale. I siti di musica *royalty free* possono rappresentare per artisti locali un'opportunità concreta di fare il salto su altre piattaforme distributive e etichette internazionali. Non è raro per le band trentine accedere a etichette di livello nazionale o internazionale su nicchie di generi musicali poiché gli spazi di confronto artistico e culturale non sono più circoscritti da confini fisici. Così come le piattaforme di *self-publishing* o di social network, che fanno della rapidità e dell'immediatezza il loro valore aggiunto, aprono la strada a evoluzioni interattive tra scrittori e lettori allargando



il potenziale pubblico disposto a pagare per prodotti culturali. Le nuove tecnologie stanno accelerando quel processo di disimpegno dell'intermediazione delle imprese tradizionali (etichette musicali, case editrici, tv, radio, ecc.) che fino ad oggi hanno rappresentato il modello produttivo di riferimento. La progressiva diversificazione dei mercati dei prodotti culturali può far nascere grandi potenzialità sia a livello di impatti economici connessi alla produzione sia di consumo di nuovi prodotti immateriali. Proprio queste potenzialità rappresentano la base per *policy* strategiche di sviluppo, soprattutto per ridisegnare le economie territoriali in grado di fronteggiare l'elevata competizione che sta investendo i prodotti a minor contenuto di cultura, tecnologia e sperimentazione.

In Trentino, nella direzione di un miglior connubio tra tradizione e innovazione, si sta muovendo il settore definito *creative driven*, nel quale trova spazio una piena interconnessione tra saperi ed esperienze, tra tecnica e creatività, tra qualità del prodotto e competitività globale. Stanno sempre più nascendo iniziative imprenditoriali capaci di sviluppare progetti portatori di una narrazione in grado di restituire una rilettura in chiave contemporanea del patrimonio di saperi dei mestieri ad alto contenuto creativo. Su questo tema molto deve essere esplorato in quanto si tratta di un mondo che sconta un mercato ancora ristretto e molti ostacoli da superare, primo tra tutti la distanza tra produttore e consumatore e la mancanza del dovuto riconoscimento per at-

tività tipicamente manuali, di artigiano e design. Per sviluppare l'anima più imprenditoriale del variegato mondo dei *crafters*, designer e creativi, il sistema degli incubatori di impresa e le *policy* di sviluppo in Trentino assumono una connotazione particolare, maggiormente orientata a sostenere iniziative ad alto contenuto tecnologico come la creazione di nuovi materiali o l'utilizzo di strumentazioni per quella che viene definita "manifattura digitale 4.0". Ad oggi non è ancora chiaro come questo nucleo di innovatori e di start up possa contribuire nel lungo periodo ad ampliare il mercato del settore *creative driven* in un territorio circoscritto come quello trentino, così come è prematuro ipotizzarne l'impatto sull'economia locale. Certo è che questi possono dare un contributo significativo ad un cambiamento culturale nelle modalità di produzione creativa, innescare propensioni al consumo più consapevole e diversificato nei cittadini, stimolare un mercato etico e sostenibile che può generare benefici effetti anche per le imprese storiche e più consolidate. Il Trentino è senza dubbio un terreno fertile per la sperimentazione di nuovi prodotti e processi *creative driven*, anche in forza dei notevoli investimenti che *stakeholders* locali pubblici e privati possono mettere in campo, ma la vera sfida consiste nella capacità del territorio di trattenere le risorse più innovative e mettere in rete saperi, tecniche e competenze in grado di generare un effetto moltiplicatore positivo per l'intero comparto delle industrie culturali e creative.



## Integrazione culturale

# Integrazione culturale ed Innovazione sociale, nuovi paradigmi per le politiche culturali

Roberta Paltrinieri<sup>16</sup>

Il tema dell'integrazione culturale nella società contemporanea è un terreno altamente sfidante per la misurazione delle politiche culturali, perché l'innovazione sociale che ne è contemporanea-mente presupposto e prodotto comporta la necessità di nuovi indicatori per la valutazione dei processi medesimi. Infatti, l'innovazione sociale crea dinamiche e processi che consentono di superare il vecchio concetto di integrazione sociale, criticato da molti, per valorizzare il potenziale creativo dei soggetti che ne prendono parte.<sup>17</sup>

Il concetto di integrazione sociale classicamente inteso parte dalla retorica umanitaria – o post-umanitaria<sup>18</sup> – che identifica i flussi migratori come esclusivamente composti di soggetti bisognosi, senza risorse né capacità e, in casi estremi, come vittime, visibili solo durante i salvataggi o gli sbarchi. Questa visione costituisce il presupposto di numerosi interventi sul territorio di tipo paternalistico-assistenzialistico. Interventi che danno vita a pratiche *top-down*, rispecchiando una visione riduzionista della diversità culturale, con conseguenti scarse ricadute in termini di dialogo e confronto interculturale.

La complessità del fenomeno migratorio contemporaneo, unitamente alla crisi delle forze sociali all'interno dei sistemi di welfare, ha comportato un cambiamento non soltanto nella geografia politica mondiale, ma anche su scala locale, nella produzione di servizi legati all'integrazione sociale dei *newcomers*.

Di fronte a questi cambiamenti il concetto di

integrazione sociale classicamente inteso perde di significato a favore di modalità innovative che prevedono percorsi di capacitazione e di *empowerment* di soggetti tradizionalmente considerati marginali. Queste pratiche si basano sulla loro capacità creativa e possono generare percorsi di inclusione sociale e lavorativa o di confronto interculturale. Ecco che allora per l'integrazione culturale diviene fondamentale il valore della creatività che nasce dall'incontro tra le diversità. La creatività diviene quindi il presupposto per delineare un modello sociale dove l'integrazione delle diversità parte dalla valorizzazione delle competenze di ogni soggettività, ognuna in maniera più partecipativa, promuovendo allo stesso tempo capitale sociale, partecipazione culturale<sup>19</sup> e nuove relazioni basate sul dialogo e lo scambio.

L'integrazione culturale, così come il welfare interculturale che la sostiene, dà vita ad un dialogo che da pratica diviene progetto, trasformando la società medesima. In quest'ottica, la diversità culturale va pensata quale valore in sé e risorsa positiva per i complessi processi di crescita della società e delle persone. Il modello che tende all'integrazione delle diversità<sup>20</sup> introduce due concetti basilari: l'attualità, ovvero la fenomenologia qui e ora delle relazioni tra persone e gruppi di culture diverse, e la reciprocità delle relazioni tra culture che indica la strada di un mutamento, attraverso un processo dinamico. Ciò porta alla possibilità di costruire insieme un modello inedito, risultato delle interrelazioni che si stabiliscono

### 16

Roberta Paltrinieri è professore Ordinario di sociologia dei processi culturali e comunicativi, presso l'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, dove è coordinatore del Corso di Laurea Magistrale in Sociologia e servizio sociale. Collabora con la Fondazione per l'Innovazione Urbana di Bologna in quanto componente del comitato scientifico, oltre che del comitato etico di ImprontaEtica. Dirige il Ces.co.com, Centro di ricerca dell'Università di Bologna, il quale ha la responsabilità scientifica per l'Università di Bologna dei progetti Atlas of Transitions e Salus Space. Per l'anno 2017 è stata il Garante della partecipazione per il Comune di Bologna.

no anche attraverso il farsi concreto di progetti e lo sviluppo di buone pratiche. L'attualità di questo modello ben si sposa con la dimensione di flusso che è tipica della nostra contemporaneità: la nostra esistenza è attraversata da flussi o panorami che ridisegnano costantemente le cornici della nostra vita quotidiana. Per questo l'integrazione culturale non è semplice assimilazione, non è solo la ricerca di una convivenza di minoranze linguistiche, culturali, etniche e religiose, ma ci permette di pensare ad una produzione di una nuova cultura e una nuova diversa cittadinanza.<sup>21</sup> Il modello dell'integrazione culturale così inteso implica uno spostamento di attenzione dalla dimensione strutturale alla dimensione individuale. Fondamentale è infatti l'*agency*, ovvero la capacità dei soggetti di essere parte attiva nel processo di costruzione dei processi di inclusione. Questo modello comporta altresì la costruzione di narrazioni alternative a quelle tipiche della retorica dell'invasione, fomentata dal discorso mediatico e politico. Una retorica che stigmatizza il migrante come criminale o invasore della "Fortezza Europa" e allo stesso tempo comporta forme di chiusura e militarizzazione dei confini di molti Paesi europei a favore della rivisitazione ed innovazione delle cornici di senso che nella vita quotidiana orientano l'agire degli individui. Adottare il modello dell'integrazione significa accettare il mutamento come procedura esistenziale, il quale implica la continua rimessa in discussione di visioni del mondo. E tutto ciò riguarda tutti i soggetti implicati nel processo, incluse le istituzioni e i loro agenti che non solo si confrontano con limiti strutturali, ma anche con la necessità di trovare nuove procedure di intervento e nuove *forma mentis*, finanche nuove culture e pratiche dei servizi che includano il punto di vista dell'altro nell'ottica della contingenza piuttosto che nell'ottica dell'adeguamento ad un modello culturale dominante.

Ovviamente tutto ciò non è scevro da implicazioni e difficoltà, l'incontro tra culture diverse può nascere dal conflitto o scontro dato dalla reciproca sfiducia o dall'incapacità di mettersi nei panni degli altri, o dal pregiudizio culturale dovuto agli stereotipi. In questa prospettiva si può pertanto ripensare alla natura stessa dell'integrazione, la quale non è solo prodotto e condizione finale di un percorso, ma un processo di costruzione partendo dalle singole parti che si incontrano.

In tutto questo percorso le pratiche artistiche possono intervenire in diversi modi in relazione al fenomeno migratorio. In primo luogo, l'arte nelle sue diverse forme può trasformarsi in quello spazio fisico e simbolico dove sviluppare la

propria capacità di *voice*, o capacità di aspirazione che connota questo modello. Secondariamente, la creatività artistica può stimolare la realizzazione di narrative alternative rispetto al fenomeno migratorio, che si situano oltre la visione dominante attuale, promossa dalle rappresentazioni mediatiche e politiche contemporanee. Senza dimenticare che anche le alternative altre non sono esenti dal rischio di veicolare nuove dinamiche di potere, – ad esempio, nella scelta di chi concede la possibilità di espressione, delle modalità con cui queste narrative vengono prodotte e del pubblico al quale sono destinate. È necessario che l'arte venga considerata come un vero e proprio strumento di intervento nel sociale, che possa essere al centro di politiche e pratiche di integrazione culturale.<sup>22</sup>

In questa chiave vediamo che è possibile ragionare su alcune dimensioni da cui far discendere indicatori non economici utili alle valutazioni di politiche culturali,<sup>23</sup> nell'ottica tracciata da tutti gli studiosi che hanno superato il modello del benessere classicamente inteso<sup>24</sup> e sulla base dell'esperienza maturata nell'ambito di alcuni progetti finanziati dalla Comunità europea che hanno dato l'avvio a buone pratiche e modelli replicabili di eccellenza nel campo dell'innovazione sociale legata anche all'interculturalità.

La prima dimensione riguarda l'"impatto sulla comunità di politiche culturali orientate all'integrazione culturale". Gli attori coinvolti nei processi di integrazione culturale – dalle istituzioni, alla società civile, alle imprese, tra le quali le imprese creative e culturali – che agiscono a livello locale attraverso coprogettazione, partnership e implementazione di buone pratiche, danno vita a nuove accezioni del concetto di comunità. Essi, infatti, contribuiscono alla creazione di un'identità dei luoghi e degli spazi, dei territori, che va continuamente riaggiornata perché essa stessa frutto di orizzonti o panorami che cambiano continuamente, producendo a livello locale il riaggiornamento di una memoria collettiva che è il frutto di continui processi di riappropriazione.

La seconda dimensione riguarda la "produzione di capitale culturale". Non dobbiamo infatti dimenticare che l'innovazione sociale è tale perché rinforza il legame sociale, ovvero i beni relazionali. Attraverso le partnership e le reti tra attori che insieme producono valore condiviso, si realizzano non solo scambi tra conoscenze e competenze diverse, ma si alimenta la cultura della responsabilità sociale e l'attivazione di nuove forme della partecipazione, da cui può discendere la nascita di un senso di fiducia che rivitalizza il rispetto

17

Il frame teorico a cui si riferiscono le riflessioni proposte in questa sede è il paradigma culturalista che si appoggia alla svolta del "cultural turn", che discende dall'opera di Pierre Bourdieu. Il presupposto del paradigma culturalista è la rivisitazione del rapporto tra cultura e struttura e la capacità di dare voce alla *agency*, ovvero alla capacità creativa dei soggetti, alla capacità di rielaborazione di significato e alla elaborazione di pratiche.

18

L. Chouliaraki, *The Ironic Spectator: Solidarity in the Age of Post-Humanitarianism*, Polity Press, Cambridge, 2012.

19

Qui la nozione di partecipazione si riferisce ad una "definizione massimalista della partecipazione". Come afferma Carpentier, esiste un modello minimalista alla partecipazione, legato alla delega, ed un modello massimalista dove la partecipazione si lega a spazi e a processi decisionali decentralizzati e multidirezionali. Secondo Carpentier, la versione massimalista della partecipazione è utile al fine di analizzare pratiche partecipative diverse ed emergenti, sviluppate nell'ambito di diversi campi sociali, tra cui la dimensione simbolico/culturale, la sfera dei media, il consumo e la fruizione culturale, oltre che ad altri campi di azione sociale. Carpentier N., "The Concept of participation: if they have access and interact, do they really participate?" in Musarò P., Iannelli L. (eds.), *Performative Citizenship. Public art, urban design, and political participation*, Mimesis International, Udine, pp. 25-49, 2017.

20

Questo approccio supera sia il modello assimilazionista, come quello francese, sia il modello multiculturale così come è stato sviluppato in Canada.

21

Sul tema il riferimento teorico è l'opera di Arjuni Appadurai il quale studia la società di flusso ed i processi di immaginazione. A. Appadurai, *Modernità in polvere*, Meltemi, Roma, 2000.

per il territorio e le istituzioni. Un esempio di queste che appaiono vere e proprie politiche collaborative sono quelle attivate dall'Ufficio dell'Immaginazione Civica della Fondazione per l'Innovazione Urbana di Bologna. Strumenti per l'attivazione di politiche attive sono i Laboratori di Quartiere, luoghi di promozione di cittadinanza attiva, che attraverso metodi e pratiche partecipative sperimentano l'innovazione dell'amministrazione condivisa.<sup>25</sup> Obiettivo principale dei Laboratori di Quartiere, come si evidenzia nel documento di presentazione, è quello di «ingaggiare comunità, associazioni, imprese e cittadini in processi di collaborazione e di prossimità in modo stabile, anno per anno e quartiere per quartiere, tramite specifici percorsi che prevedono attività di mappatura, rendicontazione, ascolto, consultazione, partecipazione, coprogettazione e animazione territoriale, rispetto ad aree dei quartieri ed obiettivi di volta in volta definiti». I Laboratori di Quartiere, in particolare nell'ottica dell'integrazione interculturale, hanno favorito la partecipazione di tutte le comunità, tra cui quelle dei nuovi cittadini e degli stranieri, anche attraverso il coinvolgimento dei giovani, a cui è stato dedicato un laboratorio nel quale i giovani sono stati coinvolti come "reporter di comunità". Nel "Laboratorio Under" giovani e giovanissimi di diverse culture di origine hanno attivato un approccio *peer-to-peer*, rendendo maggiormente fruibile il linguaggio adottato per favorire la partecipazione dei giovani al voto per il Bilancio Partecipativo.

La terza dimensione richiamata riguarda la "sostenibilità", concetto da intendersi in un'accezione estensiva che riguarda sia l'ambiente che la società e la cultura stessa. L'integrazione culturale si realizza attraverso azioni sostenibili che ridisegnano spazi e luoghi. Il riuso, il riutilizzo, la rigenerazione, sono tutte buone pratiche sostenibili che sono al centro dei progetti che producono integrazione culturale, a cui si unisce la capacità di mettere in campo forze tra di loro anche eterogenee che valorizzano il territorio piuttosto che sfruttarlo. In tal senso fondamentale è l'esperienza di Salus Space<sup>26</sup>, progetto finanziato dal programma europeo Urban Innovative Actions nel 2016 per 5 milioni di euro, coordinato dal Comune di Bologna e che prevede la riqualificazione di un'area e di edifici dismessi di Villa Salus, una ex clinica privata che vive in uno stato di abbandono e degrado da anni. Attraverso un processo di progettazione partecipata (co-design) e una forte impronta di Welfare generativo e interculturale che comprende tra l'altro l'attivazione di un *think tank*

volto alla promozione di una cultura dell'interculturalità, si è resa possibile la coprogettazione di uno spazio che ha come scopo non solo quello dell'accoglienza di rifugiati ma anche di essere un luogo di espressione culturale. I futuri nuovi residenti non solo saranno avviati al lavoro ma faranno un percorso attraverso il teatro, grazie al lavoro dell'Associazione Bolognese Cantieri Meticci. L'esperienza mediante lo spettacolo dal vivo svolge un ruolo fondamentale nel processo di negoziazione dei significati del fenomeno migratorio e dell'identità di migranti e rifugiati.

La quarta dimensione riguarda la "creazione di nuovi pubblici e l'ingaggio di comunità diverse", nell'ottica dell'*audience engagement* e *audience development*.<sup>27</sup> Attraverso l'integrazione culturale e le forme che essa incarna, si producono nuovi pubblici e il coinvolgimento di nuove comunità, nella consapevolezza che produrre nuovi pubblici significa cittadinanza culturale, o meglio capacitazione ed *empowerment*, offrendo occasioni di partecipazione e condivisione e pertanto di scambio e confronto, invece che di conflitto e contrapposizione. In tal senso si può citare l'esperienza di Atlas of Transitions,<sup>28</sup> progetto finanziato nel 2017 da Creative Europe, nel quale appare evidente che nell'ottica dell'integrazione interculturale l'atto performativo permette la partecipazione del pubblico alla co-costruzione di significati culturali, contribuendo alla creazione di narrative diverse e nuovi spazi di incontro e di convivenza. Lo stesso rapporto tra attori e spettatori, tra partecipanti e pubblico può divenire circolare, una sorta di processo di *empowerment* per entrambi per ricostruire identità individuali e collettive.

In sintesi, con l'integrazione culturale e la partecipazione culturale che ne deriva si realizza inclusione sociale, superamento dei luoghi comuni e degli stereotipi che possono avvenire nell'incontro tra gruppi e culture diverse che popolano le nostre comunità. Offrendo occasioni di socializzazione e al contempo anche più estese e flessibili opzioni sull'uso del tempo e dello spazio, si riattualizzano i ruoli e le funzioni degli attori coinvolti. In altre parole, si crea benessere sociale e qualità della vita per il territorio, laddove, come ci ricordano le nuove metriche che rivisitano e attualizzano il tema del benessere, oltre il PIL, la partecipazione, la comunità, il capitale sociale, i beni relazionali, i beni comuni e la fiducia sono tutti elementi che vanno riconsiderati per definire un diverso modello sociale.

## 22

P. Musarò, M. Moralli, A scena aperta. Il teatro come esperienza collettiva per ripensare le comunità, Sociologia delle comunicazioni, FrancoAngeli, Milano, 2018.

## 23

Su questo tema si veda anche il rapporto della ricerca "Economia Arancione, un'analisi sull'impatto dell'industria creativa in Emilia Romagna", Ervet, 2018.

## 24

In riferimento alla ampissima bibliografia che riguarda il tema dell'economia civile promossa da Stefano Zamagni e dagli studiosi della economia della felicità.

## 25

Sui laboratori di quartiere un approfondimento in R. Paltrinieri, G. Allegrini, "Partecipazione e collaborazione negli interventi di comunità. L'esperienza dei laboratori di quartiere del Comune di Bologna", in Sociologia urbana e rurale n. 116, 2018: 57-73; M. Dalfovo, "Una mappa della creatività", in Economia Arancione, un'analisi sull'impatto dell'industria creativa in Emilia Romagna, Ervet 2018.

## 26

Salus Space coinvolge 16 tra associazioni ed istituzioni, tra cui l'istituzione per l'inclusione sociale e comunitaria Don Serra Zanetti e l'Università di Bologna con il Ces.co.com, e si focalizza sui temi dell'inclusione sociale, della povertà urbana, dei migranti e rifugiati, lavoro e transizione energetica. [www.saluspace.eu](http://www.saluspace.eu).

## 27

Sul tema si veda il contributo di M. Romano in Io Sono Cultura 2018, Rapporto Symbola.

## 28

Atlas of Transitions è un progetto internazionale triennale (2017-2020) vincitore del programma Creative Europe 2017, promosso da teatri, centri di arti contemporanee, organizzazioni culturali e università di sette Paesi europei: Italia, Albania, Belgio, Polonia, Francia, Grecia e Svezia. Per maggiori informazioni si veda: [www.atlasoftransitions.eu](http://www.atlasoftransitions.eu).



### References.

Dalle Nogare C. and Bertacchini E. (2015), Emerging modes of public cultural spending: direct support through production delegation, *Poetics*, 49: 5-19

Hillman-Cartrand and McCaughney (1989), The arm's length principle and the arts: An international perspective – past, present and future, in *Who's to pay for the arts: The international search for models of support*, American Council for the Arts, Heldref Publications

Country reports: Austria, Germany, Italy, Poland, Spain, Sweden, in *Compendium of Cultural Policies and Trends*, [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)

Grodach, C. and Loukaitou-Sideris A. (2007), Cultural development strategies and urban revitalization, *International Journal of Cultural Policy*, 13(4), 349-370

Noonan, D. (2013), How US cultural districts reshape neighbourhoods, *Cultural Trends*, vol. 22(3-4): 203-212

Montalto, V; Jorge Tacao Moura C; Langedijk S. and Saisana M. (2018). *The Cultural and Creative Cities Monitor. 2017 Edition*. doi:10.2760/58643,

<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/cultural-and-creative-cities-monitor-2017-edition>

Santagata, W. ed. (2009). *Libro bianco sulla creatività*, Università Bocconi Editore, Milano

# La sfida delle competenze nelle società multiculturali: Infusione Associazione<sup>29</sup>

Le competenze delle persone sono sempre state al centro dell'associazione Infusione. Partita da un servizio catering di cucina etnica con donne di provenienza internazionale nel 2008, oggi Infusione Associazione ha allargato le sue attività, trasformandosi in un tassello fondamentale del Distretto dell'Economia Solidale Net.Work con la creazione e certificazione delle competenze per stranieri e italiani sul territorio trentino. E come esempio di buona pratica, nel lavoro e nelle relazioni con altre realtà del tessuto socio-economico locale.

Infusione nasce con la volontà di riunire un gruppo di donne italiane e straniere in cucina, con l'obiettivo di dare a queste ultime un'alternativa professionale qualificata e diversa dalle professioni in cui è comune incanalarsi, come l'assistenza agli anziani o i servizi di pulizia. Il concetto è semplice: ci si trova in cucina a lavorare insieme, nel contempo si imparano le regole e le strutture del lavoro professionale, che vanno dall'organizzazione del lavoro all'HACCP. L'associazione svolge attività di catering tramite partita IVA, garantendo la sostenibilità dell'iniziativa<sup>30</sup> e la remunerazione delle donne coinvolte.

Man mano che cresce e matura, Infusione amplia il suo raggio d'azione attraverso laboratori di formazione, e nel 2011 diventa ente certificatore FSE. È soprattutto dal 2014 con la fondazione del Distretto dell'Economia Solidale Net.Work insieme a Fondazione Famiglia Matera e Fondazione Comunità Solidale, la collaborazione con il locale Cinformi e con il servizio sociale che l'utenza dell'Associazione si fa più diversa e variegata. Oltre alle donne (e qualche uomo) coinvolti nelle imprese culinar-culturali, le attività formative si rivolgono anche a giovani migranti, uomini e donne di varie età e provenienza che hanno perso il lavoro e necessitano di un aiuto per il reinserimento nel mondo sociale e lavorativo. La missione è sempre la stessa: aiutare le persone a vivere meglio, insieme, lavorando sulle competenze.

Il lavoro di formazione si fonda sulle competenze interne all'associazione,<sup>31</sup> dove i membri sono consapevoli che lavorare su quello che sappiamo o non sappiamo fare è la base per lo sviluppo di competenze lavorative, a sua volta propedeutico alla loro certificazione. Il focus è sull'esperienza delle persone con cui lavorano: con un colloquio conoscitivo specifico si parte da "cosa so fare/cosa non so fare" per passare alle qualifiche che possono ottenere.<sup>32</sup> Il comune sistema lavorativo fondato sulla certificazione delle qualifiche professionali è radicalmente diverso da una concezione del lavoro fondata sul "fare" spesso slegato da vincoli (temporali, contrattuali, di investimento) che caratterizza persone provenienti da diverse culture. Ad esempio: fare la parrucchiera in casa non è sufficiente per aprire o lavorare in un'attività commerciale. Il secondo passaggio è la spiegazione delle differenze tra la realtà locale italiana e la realtà di provenienza, seguito da un accompagnamento verso la qualificazione delle competenze attraverso i laboratori formativi.

Anche questo fa parte del lavoro di mediazione fondamentale nella società di oggi per colmare il cosiddetto "gap culturale", un vuoto conoscitivo che va in entrambe le direzioni: utenti e residenti, considerando anche l'aumento della diffidenza verso l'altro e l'estraneo a cui si è assistito negli ultimi anni. Per quanto riguarda l'utenza, i problemi sono legati a due principali tematiche. Da un lato ci sono vere e proprie differenze culturali come la diversa concezione del lavoro oppure il ruolo della e nella famiglia, soprattutto nel caso delle donne. Dall'altro lato ci sono problemi legati al fattore linguistico: la scarsa conoscenza dell'italiano o in alcuni casi addirittura analfabetismo, si riflettono non solo sulla comunicazione interpersonale ma anche nell'avere a che fare con documenti, contratti e burocrazia.

In tempi recenti la cucina e l'enogastronomia sono entrati dalla porta laterale per inserirsi nel mondo della cultura intesa nel suo senso

## 29

Testo elaborato sulla base di un'intervista a Daniela Brena, Amministratore delegato e membro del consiglio direttivo di Infusione Associazione, nel settembre 2018. Infusione Associazione nasce come una delle sperimentazioni promosse sul territorio trentino dal progetto Equal RESTORE nell'anno 2008. Ora è un'associazione di promozione sociale che svolge la sua azione nell'ambito della diffusione della cultura multietnica attraverso la conoscenza reciproca e la proposta culinaria di differenti Paesi del mondo, con un apprezzato servizio di ristorazione e catering.

## 30

L'autofinanziamento oscilla tra 85-100%, e si somma a un piccolo contributo del Comune di Trento per il Distretto dell'Economia Solidale Net.Work.



### 31

A partire dalla presidente Adriana Arata, esperta in competenze.

### 32

Ad oggi, attraverso i laboratori Infusione sviluppa parti di competenze, focalizzandosi su quattro qualifiche: aiuto cuoco, operatore di lavanderia, cameriere ai piani, cameriere.

più ampio, ma l'apporto della cucina alla sfera culturale è molto sfaccettato. Lo scambio e la conoscenza reciproca passano attraverso momenti informali di condivisione, come le conversazioni intavolate in pausa pranzo: cinque continenti riuniti intorno alla stessa tavola imbandita. La cucina è tra le varie cose un potente mezzo di espressione, comunicazione e condivisione. Infusione è riuscita a vedere in questo un potente mezzo per dare opportunità diverse, conferire responsabilità mantenendo la possibilità di esprimersi attraverso il fare. Un punto

di partenza per proseguire a più ampio raggio nell'ambito della formazione.

Integrazione culturale, innovazione sociale, welfare generativo, welfare di comunità, sono termini molto carichi di significato. Non è raro che organizzazioni che praticano nel loro quotidiano l'incontro e la valorizzazione delle diversità rifuggano tali appellativi. Associazione Infusione usa parole semplici per parlare di ciò che fa, quasi a non volersi sbilanciare troppo: fare insieme è bello e tutti sono i benvenuti. Purché ci sia il rispetto reciproco.

# L'evoluzione della formazione per il management culturale

Alberto Gulli<sup>B3</sup>

“Non puoi insegnare qualcosa ad un uomo, puoi aiutarlo a scoprirla dentro di sè”

Galileo Galilei.

33

Alberto Gulli è socio fondatore e responsabile dell'Area Sviluppo Competenze della Fondazione Fitzcarraldo. È responsabile didattico del CRPC-Corso di perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali, giunto quest'anno alla XXIII edizione e del MAScult, master biennale organizzato in partnership con il Conservatorio della Svizzera Italiana di Lugano. In relazione ai diversi ambiti del management culturale da oltre vent'anni sviluppa progetti di formazione e tiene docenze per il rafforzamento delle competenze degli operatori e delle organizzazioni culturali a livello nazionale e internazionale, in particolare sui temi della progettazione e della sostenibilità.

La portata dirompente dei cambiamenti che stanno attraversando le società di oggi e l'impatto che producono sulle organizzazioni, istituzioni e imprese culturali sono le premesse da cui partire per evitare di correre il rischio di confondere i livelli e ritenere di poter garantire la sostenibilità nel medio-lungo periodo delle organizzazioni stesse semplicemente applicando metodi e approcci standardizzati per lo sviluppo dei modelli di business e per il rafforzamento delle competenze degli operatori, senza tenere nella giusta considerazione il contesto di riferimento e il più ampio scenario nei quali si collocano gli interventi.

Sempre di più è importante saper collegare l'agire ai bisogni espressi e latenti delle comunità di riferimento, dando così senso, significato al cambiamento che si intende produrre.

Partiamo dai cambiamenti evidenziandone due tra i più rilevanti.

**Uno.** La rivoluzione digitale sta assumendo contorni sempre più pervasivi. Le tecnologie offrono a tutto il comparto culturale opportunità senza precedenti nel coinvolgere nuovi pubblici, a livello nazionale e internazionale, attraverso piattaforme digitali e canali di distribuzione; nella creazione di esperienze di fruizione immersive e partecipate capaci di estendere il ciclo di vita dell'esperienza di visita stessa; nell'aumentare l'accesso ad archivi e collezioni nella logica di un'accessibilità universale; nel dare vita a contenuti ed esperienze culturali in cui il visitatore è sempre più attivo, in alcuni casi assumendo addirittura un ruolo co-curatoriale o co-creativo; nell'individuare modalità dinamiche e relazionali

nella raccolta di dati e informazioni sugli utenti, sui loro comportamenti, sulle dinamiche che li guidano nella fruizione di un'esperienza culturale.

**Due.** I cambiamenti e le tensioni a cui sono sottoposte le società odierne, uniti al fatto che i soggetti tradizionali chiamati a dare risposte concrete ai bisogni delle comunità incontrano difficoltà crescenti nel far fronte alle nuove sfide, hanno creato le condizioni per lo sviluppo di nuove progettualità e la comparsa di nuovi soggetti che, creando forme di produzione, fruizione e partecipazione della cultura innovative, sono diventati dei veri e propri agenti insostituibili del cambiamento.

Si creano così nuovi spazi fisici e virtuali nei quali la produzione e l'agire culturale di gruppi di individui possono contribuire a modificare i paradigmi tradizionali su cui si reggono alcuni settori produttivi o quantomeno a migliorare le condizioni di fruibilità di alcuni servizi, si pensi in questo caso ad esempio al binomio cultura e welfare o al ruolo giocato in questi anni dalla cultura nei processi di rigenerazione urbana e valorizzazione territoriale.

A tutto ciò si aggiunge l'equivoco di ritenere possibile dare risposte comuni ai bisogni di sviluppo dei diversi soggetti che compongono l'ecosistema delle industrie culturali e creative. Riprendendo la suddivisione della sfera della produzione culturale e creativa proposta da Pier Luigi Sacco (Sole24ore, 2012) articolata in sette sotto aree, intendiamo qui concentrarci sulla prima sfera, il cosiddetto nucleo non industriale, settori cioè ad alta densità di contenuti creativi limitatamente



te riproducibili: spettacolo dal vivo, arti visive e patrimonio storico-artistico. Molte delle nuove forme di impresa culturale in realtà appartengono a questa sfera, nonostante il tentativo di sviluppare modelli di business improntati ad una logica di mercato, nella maggior parte dei casi la quota delle entrate da vendita di prodotti o servizi è comunque marginale rispetto al totale delle entrate.

Dentro questo scenario quindi, quali sono le competenze, le conoscenze, le attitudini e i comportamenti che parrebbe opportuno sviluppare per definire traiettorie sostenibili per il consolidamento delle organizzazioni culturali?

Nel vasto campo del management culturale, un passaggio fondamentale che le organizzazioni culturali devono affrontare per sostenere il processo di sviluppo ha a che fare con la definizione del profilo strategico. Il concetto, in apparenza semplice, nasconde in realtà un processo articolato e di una complessità estrema. La capacità di coniugare la propria vision e mission definendo il sistema di valori e il contributo al cambiamento che si intende produrre e il relativo sistema di offerta diventa momento fondativo di ogni programma di sviluppo.

La centralità del ruolo riservato ai pubblici e alle comunità di riferimento nella definizione delle strategie di sviluppo, determina l'orientamento dell'organizzazione e la sua capacità di coinvolgere e allargare la base degli utenti. Così come la costruzione di solide relazioni con gli *stakeholder* che da portatori di interesse diventano partner è la base per costruire legittimazione e credibilità, fattori determinanti per consolidare la sostenibilità non solo a livello economico.

Ne discende la necessità di sviluppare l'area di competenze legata al coinvolgimento e all'allargamento dei pubblici. Iniziano, infatti, ad essere numerose le istituzioni culturali che hanno inserito un'area "*engagement*" che affianca e supporta l'area comunicazione nell'organizzazione interna. Resta condizione abilitante per massimizzare gli impatti delle nostre attività di coinvolgimento, il fatto che l'orientamento al pubblico diventi obiettivo strategico dell'organizzazione e venga condiviso internamente dal top management ai responsabili delle diverse aree di attività e allo staff al completo. Determinante diventa quindi, verso l'ambiente esterno, la capacità di mappare, analizzare ed interpretare fenomeni e segnali che arrivano dalle comunità e dai territori di riferimento e le traiettorie di sviluppo degli attori del sistema; verso l'interno è fondamentale aumentare consapevolezza e condivisione con il team di lavoro, procedendo ad una puntuale verifica, in una logica auto valutativa, degli asset di cui si dispone in termini di capitale umano, relazionale, competenze, risorse tecniche, capacità organizzativa onde evitare di fomentare ambizioni non commisurate alle reali condizioni dell'organizzazione.

In questo quadro dove le nuove tecnologie contribuiscono in maniera determinante a ridefinire modalità di produzione e di fruizione, ma anche a ridisegnare modelli e pratiche organizzative, le figure apicali che svolgono funzioni direttive necessitano di sviluppare competenze orizzontali per essere in grado da un lato di massimizzare l'impatto della componente tecnologica/digitale nell'orientamento strategico e nella comunicazione e dall'altro di essere in grado di dialogare con gli sviluppatori, spesso esterni, che garantiscono l'aggiornamento e la qualità di prodotti e servizi.

Un altro aspetto rilevante da tenere in considerazione è che sempre di più le *soft-skills* assumono un ruolo determinante rispetto alle competenze tecniche: leadership e capacità di visione e negoziazione, problem solving, team building, comunicazione interpersonale e tecniche narrative, ecc. sono attitudini e comportamenti difficili da sviluppare e formare. In particolare sul tema degli stili di leadership all'interno delle organizzazioni culturali e su come si possono sviluppare competenze specifiche si stanno concentrando alcuni progetti europei di ricerca che ci permetteranno di avere una conoscenza più articolata su questo tema.

Quella qui proposta è ovviamente una panoramica che si limita a evidenziare sinteticamente solo alcuni tra i nodi cruciali e le condizioni abilitanti per il *capacity building* di operatori e organizzazioni culturali.

Per non concludere, merita però anche solo elencare alcune domande di fondo che necessiterebbero di ulteriori approfondimenti:

- forme e modalità didattiche utilizzate attualmente siano esse on-line o in presenza o nella dimensione del *peer to peer* sono in grado di rispondere all'esigenza costante di aggiornamento derivante dall'evoluzione continua di contesti, mercati, pubblici, bisogni, nuove tecnologie, ecc.?
- quali sono le differenze e i punti di contatto tra l'approccio accademico e le nuove comunità di apprendimento tra pari che spesso utilizzano metodi e strumenti legati al *business model* o al *design thinking*?
- come si valutano e chi certifica le competenze? la certificazione/validazione non formale delle competenze nella modalità di formazione tra pari che ruolo può avere?
- l'utilizzo di approcci strategici e strumenti mutuati dal *business model canvas* e derivati sono davvero utili per creare e sviluppare modelli di business innovativi nel settore culturale e creativo?
- stante la debole capacità di investimento in formazione del comparto nel suo insieme, chi può essere interessato a supportare processi di *capacity building* delle organizzazioni culturali e a quali condizioni?

I nodi critici e le domande irrisolte all'interno di un ecosistema ad alto tasso di complessità sono così numerosi che possiamo suggerire che laddove sussistono pochi elementi di certezza, una delle poche modalità di sopravvivenza passa per l'attivazione di un processo costante di ascolto, analisi, elaborazione, pianificazione, valutazione e revisione.

# Sfide formative per il territorio trentino

Serena Curti<sup>35</sup>, Paolo Grigolli<sup>34</sup>

“Adult learning is essential for employability and competitiveness, social inclusion, active citizenship and personal development.”

European Commission, Education policy in the field of Adult learning.

34

Paolo Grigolli è Direttore della Scuola di Management del Turismo e della Cultura di tsm-Trentino School of Management, che sviluppa progetti di formazione e ricerca-intervento per rafforzare le capacità gestionali e la competitività del sistema trentino in ambito turistico e culturale.

35

Serena Curti è progettista culturale, ricercatrice e assistente didattica per la Scuola di Management del Turismo e della Cultura di tsm-Trentino School of Management.

I processi di fruizione e produzione culturale sono in rapido mutamento: l'evoluzione di questi processi accompagna infatti i profondi e costanti cambiamenti in atto a livello globale e che modificano il pensiero, l'atteggiamento ed il comportamento attivo delle comunità e dei singoli individui. L'accelerazione tecnologica senza precedenti produce un divario notevole tra le generazioni, creando nuovi modelli e fornendo strumenti informativi e creativi ad un pubblico sempre più vasto. Questo ha un effetto duplice e, per certi versi, paradossale: se da un lato si sono moltiplicate le possibilità per gli utenti di partecipare attivamente ai processi di produzione e gestione delle attività e dei beni culturali, dall'altro si assiste alla difficoltà da parte delle organizzazioni nel gestire tali evoluzioni in quanto completamente nuove ed inesplorate.

In maniera sempre più preponderante, al concetto di conservazione dei beni culturali si affiancano i temi della gestione e della valorizzazione attiva: il patrimonio muta la sua caratteristica di bene statico da tutelare sotto una campana di vetro e diventa oggetto fondamentale per la re-interpretazione della storia e dell'identità collettiva e individuale, passata e presente.

Cambiano inoltre i comportamenti e le aspettative del pubblico (o meglio, dei pubblici): concetti quali la “personalizzazione”, il coinvolgimento e la possibilità di avere un ruolo attivo nella partecipazione alle attività culturali, così come in altri settori, impongono importanti riflessioni legate alle stesse *mission* delle organizzazioni, che devono fronteggiare tali processi sociali attivando nuovi ragionamenti rispetto ai temi della *governance* e del management.

La Provincia autonoma di Trento, e nello specifico il Servizio Attività Culturali, si occupa di sviluppare e promuovere le politiche culturali e potenziare il comparto culturale, anche attraverso meccanismi di finanziamento agli enti ed alle attività culturali del territorio. Accanto all'opera di erogazione delle risorse economiche, il Servizio ha at-

tivato processi paralleli finalizzati a fornire strumenti strategici ed operativi ai soggetti culturali attraverso le attività della Scuola di Management del Turismo e della Cultura di tsm-Trentino School of Management.

SMTC - Scuola di Management del Turismo e della Cultura si propone di rafforzare le capacità gestionali e la competitività del sistema trentino anche in ambito turistico e culturale, progettando insieme agli operatori, alla comunità scientifica, ai decisori politici azioni di ricerca-intervento, interventi formativi, momenti di confronto per sostenere la valorizzazione, l'innovazione, la gestione sostenibile di questi settori così rilevanti per l'economia e lo sviluppo del Trentino.

Perché ciò accada, è necessario tenere in considerazione le peculiarità del territorio, sia per quanto riguarda il suo assetto sociale, sia le pratiche di gestione messe in atto fino ad ora. È per questo che il Sistema informativo culturale (ex Osservatorio Provinciale sulle Attività Culturali) è uno strumento di grande importanza ed efficacia nell'osservazione ed interpretazione dei fenomeni che accadono sul territorio.

Al contempo, il confronto ed il dialogo diretto con gli operatori è di pari rilevanza per la definizione dei bisogni e delle esigenze formative, al fine di sviluppare progettualità efficaci e condivise che possano davvero accompagnare il sistema nei processi evolutivi.

Il piano di attività annuale di SMTC che individua le progettualità legate alla formazione e ricerca-intervento per il Sistema culturale trentino è sviluppato sulla base delle richieste giunte dal Servizio Attività Culturali, tenendo anche in considerazione le valutazioni relative agli interventi realizzati negli ultimi anni e le analisi precedenti che avevano creato l'ossatura dei Rapporti annuali del Servizio Attività Culturali.

Il comparto culturale trentino è eterogeneo sia per quanto riguarda le diverse tipologie di enti e organizzazioni che lo compongono (associazioni, cooperative, enti pubblici e para-pubblici, impre-

se...), sia per la diffusione sul territorio provinciale (dal capoluogo Trento, alle valli laterali all'asta del fiume Adige, sino ai piccoli centri che contano poche centinaia di abitanti).

All'interno del quadro generale del contesto trentino, di cui sono state individuate le principali caratteristiche afferenti al sistema culturale locale nel suo complesso, integrato da elementi caratterizzanti i fenomeni sociali, culturali ed economici contemporanei, vengono identificati i bisogni specifici dei vari settori della cultura. È inoltre opportuno considerare fenomeni a più ampio raggio, data la peculiarità della cultura quale elemento centrale dello sviluppo umano, sociale ed economico che necessita di confronto, apertura e contaminazione per uno sviluppo e un miglioramento nel lungo periodo.

L'analisi del contesto ha evidenziato le seguenti tre particolarità del sistema culturale trentino che si legano a tematiche specifiche sulle quali lavorare al fine di un suo miglioramento qualitativo oltre che di efficacia ed efficienza delle performance:

— la prima è legata allo sviluppo imprenditoriale nel settore culturale: se da un lato il finanziamento pubblico al settore culturale è imprescindibile per permetterne uno sviluppo che risponda ai bisogni della comunità, dall'altro questo meccanismo ha influito anche sulla crescita delle competenze imprenditoriali, facendo sì che non si sia sviluppata adeguatamente nelle organizzazioni culturali la capacità di reperire finanziamenti da fonti private;

— la seconda è legata all'evoluzione del contesto socio-demografico provinciale, nazionale ed internazionale: per poter progettare azioni ed attività culturali che siano funzionali ed efficaci anche nel lungo periodo, è necessario tenere in considerazione gli andamenti sociali e demografici, al fine di comprendere quali saranno i pubblici della cultura di domani, sia in termini di varietà geografica, linguistica, religiosa, e anagrafica. Il sistema culturale deve necessariamente imparare dai sistemi che evolvono e non farsi trovare impreparato nei confronti degli spiazzanti cambiamenti di questi ultimi anni;

— la terza è legata allo sviluppo di reti e relazioni all'interno del sistema trentino nel suo complesso: la creazione di rapporti e collaborazioni tra diversi soggetti afferenti allo stesso settore, ma anche co-progettazioni e messa in pratica di attività che valicano i confini settoriali affinché anche i progetti e le attività tengano in considerazione la fattuale intersettorialità della realtà contemporanea. La cultura quindi non più solamente come "fine" e scopo di per sé, ma anche come "mezzo" e catalizzatore per lo sviluppo locale, prevedendo azioni che aiutino la cultura a dialogare con altri ambiti (turismo, sanità, industria...) uscendo dai suoi steccati, spesso diventati recinti o "fortini".

Le attività culturali vanno così ripensate come uno dei principali stimoli capaci di favorire i meccanismi di creazione di comunità attivando forme di benessere individuale e collettivo, cercando di comprendere gli andamenti sociali e sviluppando azioni capaci di accompagnare e favorire lo sviluppo territoriale nel futuro.

Accanto alle attività di sostegno alla crescita del sistema nel suo complesso, è comunque opportuno prendere in considerazione i diversi ambiti che compongono il sistema culturale locale, al fine di prevedere attività che vadano ad intercettare tutti i target presenti,

per un loro sviluppo organico.

Le principali linee strategiche individuate, sulle quali portare avanti progetti e processi formativi e di accompagnamento, mirano a condurre i soggetti del territorio verso un futuro di consapevolezza, ma anche di apertura mediante creazione di relazioni e di reti per tendere all'eccellenza a livello nazionale ed europeo.

SMTC lavora con gli operatori e per gli operatori culturali al fine di innescare dinamiche virtuose che rafforzino le singole organizzazioni ed il sistema nella sua interezza, affrontando le tematiche legate all'apertura al mercato, alla gestione efficace ed efficiente delle risorse, alla crescita e allo sviluppo sociale ed economico sostenibile. Progettiamo ed organizziamo corsi di formazione per sviluppare e migliorare le competenze e le skills degli operatori culturali del territorio, dalla comunicazione digitale, al fundraising, al marketing.

Ogni anno portiamo avanti attività ad accesso libero, in forma di incontri e di seminari, al fine di informare e coinvolgere un pubblico ad ampio spettro rispetto a tematiche innovative, cercando di mettere in relazione settori diversi (turismo, salute, economia, lavoro...), per incentivare l'apertura e la condivisione di progettualità tra i vari comparti e per trovare forme di incontro e integrazione mutualmente utili e proficue, presentando casi e best practice a livello locale, nazionale ed internazionale.

Inoltre, operiamo anche con i singoli enti, o con gruppi omogenei di organizzazioni (gli ecomusei, le scuole musicali, ecc.) sviluppando progettualità mirate ad affrontare temi specifici legati alla governance, alla gestione e all'*accountability*.

Il nostro approccio si basa sulla condivisione e la progettazione partecipata, al fine di far emergere le problematiche del territorio, esplicite o latenti, attraverso il confronto diretto con gli operatori; ci poniamo come soggetto alla pari nei processi di problem solving, entrando nelle dinamiche delle organizzazioni e dei sistemi culturali in un rapporto di parità e dialogo, sviluppando azioni partecipate e partecipative e co-progettando possibili soluzioni o interventi specifici. I progetti di ricerca-intervento infatti accompagnano costantemente le attività formative più tradizionali.

Proprio al fine di incentivare l'apertura del territorio e dei soggetti locali a pratiche di co-progettazione e sviluppo di reti, in collaborazione con il Centro OCSE – LEED di Trento e con la Provincia autonoma di Bolzano, abbiamo attivato una Summer Academy residenziale la cui tematica principale è legata allo sviluppo delle Industrie Culturali e Creative. Durante una settimana, operatori culturali pubblici e privati provenienti da tutto il mondo hanno la possibilità di assistere a presentazioni e relazioni di professionisti di alto profilo, venire a conoscenza di *best practice* del settore a livello internazionale, ma soprattutto conoscersi ed entrare in relazione con le organizzazioni del territorio anche in maniera informale, oltre che professionale.

Attivare processi formativi con lo scopo di accompagnare il cambiamento significa mantenere uno sguardo aperto e flessibile rispetto alla realtà che ci circonda, indagando i fenomeni economici, culturali e sociali della contemporaneità e sviluppando una coscienza critica rispetto a ciò che accade "al di fuori" dei confini provinciali. Trovare il giusto bilanciamento ed il punto di incontro tra la sfera globale e le peculiarità e caratteristiche locali, riuscendo a coinvolgere gli operatori nella progettazione partecipata di attività che possano davvero produrre un impatto positivo sul territorio e siano sentite e condivise, è la vera sfida su cui continuiamo a lavorare.



La cultura in Trentino

---

# SIC - Sistema informativo culturale

# I dati del Trentino

Giovanna Fambri, Direttrice ISPAT-Istituto di Statistica della Provincia Autonoma di Trento

Il Trentino è un territorio di piccole dimensioni, orograficamente complesso, con un'economia aperta, un benessere economico e un welfare distintivo anche nel confronto europeo.

Al 1° gennaio 2018 la popolazione trentina è pari a 539.898 unità, suddivisa fra 264.700 maschi e 275.198 femmine ed è caratterizzata da una crescita continua con un ritmo rallentato negli anni recenti. La dinamica della popolazione di un territorio è il risultato dell'andamento di due componenti: quella naturale (*nati e morti*) e quella migratoria (*iscritti e cancellati, cioè persone che decidono di risiedere o di non risiedere più in un territorio*).

In Trentino entrambe le componenti hanno contribuito alla crescita della popolazione. Solo negli ultimi tre anni si assiste ad un saldo naturale negativo, cioè ad un maggior numero di morti rispetto ai nati, e sono proprio i nati che mostrano una riduzione nel tempo marcata: dagli anni '60 si sono pressoché dimezzati. Il tasso di mortalità è sostanzialmente stabile da molti anni.

La crescita della popolazione è determinata principalmente dalla componente migratoria che risulta più complessa anche per le implicazioni sociali. La maggior parte dei movimenti migratori avviene all'interno dei comuni trentini ma quelli che incidono sulla dinamica della popolazione sono quelli con le regioni italiane o quelli con gli stati esteri.

Il Trentino da terra di emigrazione è diventato terra di immigrazione: la nostra provincia infatti risulta essere un territorio attrattivo. Dagli anni '90 le iscrizioni dagli altri territori si sono arricchite con la componente estera che ha modificato la struttura della popolazione per provenienza geografica. Il 14% dalle iscrizioni sono dall'estero e di questi iscritti la maggior parte arriva da Paesi extra-UE (75%). Ciò ha portato alla presenza di extracomunitari residenti in Trentino che incidono per circa un 9% sulla popolazione complessiva.

La struttura della popolazione si modifica anche nella distribuzione per età: si sta assistendo, infatti, ad un invecchiamento nella popolazione trentina, comune alle economie avanzate, che presenta un'età media pari a 44,2 anni. Nel 2017 l'indice di vecchiaia è pari a 145,9 e nel 2030 si stima attorno al 200%, ci saranno due anziani per ciascun giovane.

I cambiamenti nella popolazione si osservano anche tramite altri aspetti di rilievo per lo sviluppo e la qualità del Trentino. Si riscontrano miglioramenti evidenti nella qualità delle risorse umane, misurata attraverso l'istruzione e la formazione. I trentini fra i 25 e i 64 anni che hanno conseguito un diploma di scuola media superiore sono oltre il 71%, recuperando nel tempo il *gap* con l'Italia e mostrando attualmente un quadro fra i migliori nel confronto con le altre regioni.

Questo buon risultato si amplifica se si analizzano i giovani tra i 30 ed i 34 anni in possesso di un titolo di studio terziario che è pari al 35%, circa 9 punti percentuali in più della media nazionale, e ad un livello analogo a quello della media dei Paesi europei più sviluppati. La distinzione di questo indicatore per genere rileva nel 2016 che le donne

con educazione terziaria sono il 45,2% mentre gli uomini si attestano al 25%.

La qualità delle risorse umane contraddistingue anche i lavoratori in un territorio. Il Trentino presenta un'elevata occupazione e una bassa disoccupazione. Disporre di capitale umano ben formato, in questo periodo di cambiamenti epocali, è determinante. La maggior parte delle persone è occupata nei servizi (71%), con un 20% coinvolto nelle attività del commercio, alberghi e ristorazione e lavora prevalentemente alle dipendenze.

Nel descrivere l'economia non si possono tralasciare i difficili ultimi dieci anni che hanno caratterizzato le economie avanzate e, in particolare, l'Europa. Se il mercato del lavoro quantitativamente ha reagito bene, la qualità del lavoro ha rilevato un peggioramento che solo negli anni recenti si sta attenuando. In Trentino gli indicatori principali del lavoro evidenziano un tasso di attività pari al 72% e un tasso di occupazione al 67%, molto elevati e prossimi ai valori europei e significativamente migliori della media nazionale.

La qualità del lavoro, invece, mostra elementi di deterioramento quali l'aumento dei lavoratori sovraistruiti, l'aumento del part-time involontario, l'aumento del lavoro a tempo determinato. Si osservano, però, anche segnali di miglioramento quali un buon grado di soddisfazione per il lavoro svolto e la riduzione dell'insicurezza dell'occupazione.

La ricchezza del Trentino ha mostrato nelle due recenti recessioni cali evidenti anche se meno marcati dell'Italia e, a differenza di quest'ultima, si è riusciti a recuperare le perdite mostrando valori del PIL superiori al 2007. Il PIL provinciale, nel 2017, è prossimo a 19,5 miliardi di euro ed è tornato a crescere dal secondo semestre dell'anno 2013. Essendo il Trentino un territorio che rappresenta circa l'1,1% del PIL italiano è evidente che lo sviluppo dello stesso sia pesantemente condizionato dal contesto nazionale. Le influenze esogene che si riflettono sull'economia provinciale, pertanto, dipendono dalla sua dimensione molto contenuta e dalla sua apertura al mercato nazionale e internazionale.

Le relazioni e le connessioni del territorio con gli altri territori e l'evoluzione dell'economia globale influiscono sull'andamento del contesto locale: al risultato della *performance* trentina contribuiscono la domanda esterna nazionale e internazionale. In particolare, gli scambi interregionali incidono per circa il 37% del PIL, circa il doppio delle esportazioni estere (19%). Parallelamente vengono acquistati beni e servizi da fuori provincia. Le importazioni interregionali rappresentano circa il 41% del PIL e quelle estere il 17%. Da ciò risulta evidente l'impatto delle economie regionali ed estere su quella trentina e queste opportunità/vincoli sono interiorizzati nella dinamica del PIL. L'apertura di un territorio è fondamentale per la sua crescita. È opportuno ricordare che sono in corso una rivoluzione tecnologica e un processo di globalizzazione che cambieranno profondamente i pa-

rametri di lettura dell'economia ai quali neppure il Trentino può sottrarsi. Numerosi studi hanno osservato che l'internazionalizzazione del sistema produttivo aumenta la redditività, la competitività e la propensione ad innovare dello stesso.

I mercati di sbocco delle esportazioni trentine sono prevalentemente quelli europei (73%). Quasi il 50% delle merci trentine viene commercializzato nei Paesi dell'area Euro. I principali Paesi di destinazione delle merci trentine sono la Germania (primo paese), gli Stati Uniti e la Francia. I nuovi mercati quali l'Africa, la Russia, la Cina, l'India e il Brasile mostrano vivacità ma rappresentano quote ancora contenute. I principali prodotti esportati sono: vino e spumante, carta e cartone, parti e accessori per autoveicoli e loro motori, fibre sintetiche e artificiali e macchine utensili.

Negli ultimi anni si è sviluppata la consapevolezza che la ricchezza economica non è sufficiente per il benessere delle collettività. La stima del PIL pro-capite conferma il Trentino tra le prime 50 regioni europee con un elevato livello di benessere economico. Il PIL pro-capite è pari a 35.600 euro, superiore del 22% rispetto alla media europea e del 26% rispetto alla media nazionale.

L'elevato livello di benessere e di qualità della vita in Trentino si confermano su standard distintivi nel contesto italiano. Per il benessere e l'inclusione sociale è rilevante il sistema di relazioni e reti di diversa natura, familiare, parentale, amicale, lavorativa, nel quale sono inserite le persone; il rarefarsi di queste reti può comportare maggiori rischi di isolamento.

Istruzione e conoscenza sono aspetti considerati importanti per il benessere individuale ma anche per il vivere più a lungo e in condizione di salute migliore, per la partecipazione civile, culturale e il volontariato. L'istruzione e la formazione del capitale umano permettono di ridurre le diversità di opportunità e di favorire la promozione sociale degli individui.

Le percezioni delle persone e delle famiglie sulla soddisfazione per la vita, sulla situazione economica, sulle relazioni familiari e amicali risultano in miglioramento rispetto al 2013 e significativamente più alte sia della media italiana che delle regioni del Nord.

Gli indicatori oggettivi, che necessitano di un periodo di tempo più lungo per modificarsi, mostrano i problemi che ancora rimangono nella società. Infatti, sono indicatori quali la povertà monetaria, la deprivazione materiale, la bassa intensità lavorativa, il part-time involontario che denotano ancora andamenti negativi o stazionari.

Circa il 50% delle famiglie ha come fonte primaria di sostentamento un reddito da lavoro dipendente, circa un 10% da lavoro autonomo e circa il 39% da trasferimenti pubblici che includono anche le pensioni.

Risulta in rallentamento, dopo la crescita negli anni delle due recessioni, la quota della popolazione a rischio povertà monetaria. L'incidenza di queste famiglie in Trentino è circa del 15% con soglia locale e meno del 10% con soglia nazionale. I benefici del sistema pubblico riducono la povertà più di un punto percentuale. Le persone hanno probabilità diverse di trovarsi in situazione di fragilità economica: risultano maggiormente esposti gli stranieri, che hanno il triplo di probabilità di trovarsi in condizione di povertà rispetto agli italiani; seguono le donne, i giovani e le famiglie numerose.

I dati qui riportati risultano estremamente importanti per comprendere i trend relativi ai fenomeni sociali, economici e culturali che sono in atto sul territorio e ipotizzare, sulla base di questi, le evoluzioni di questi fenomeni.

I dati infatti non ci dicono solamente quello che sta avvenendo, ma, se correttamente interpretati, possono dare una configurazione di quello che accadrà anche nel lungo periodo.

I cambiamenti demografici sono ad esempio estremamente significativi per la progettazione culturale futura, così come per l'elaborazione di politiche culturali che non possono non tenere in considerazione l'andamento dei mercati, l'evoluzione dei consumi, l'invecchiamento della popolazione.

Sono questi i fenomeni con cui l'intero comparto della cultura dovrà confrontarsi negli anni a venire; conoscere tali andamenti nel presente significa avere la possibilità di progettare azioni, attività e politiche che possano corrispondere ai bisogni ed alle necessità future.



# Nuove metodologie e nuovi strumenti per indagare il settore culturale trentino

I sistemi di rilevazione dei dati necessari per conoscere e comprendere il settore culturale sono costruiti a partire da metodologie complesse, richiedono processi di standardizzazione stabili nel tempo per ottenere informazioni e indicatori confrontabili di anno in anno, necessitano di un lavoro meticoloso per garantire l'accuratezza delle serie storiche dei dati. Si tratta di presidiare con rigore scientifico i diversi passaggi necessari per descrivere e certificare le dinamiche evolutive e le relazioni causali dei fenomeni che avvengono all'interno del comparto. La strutturazione di questi sistemi è stata avviata in tempi e con modalità diverse negli anni passati, talvolta in modo discontinuo, con rapide accelerazioni e brusche frenate, ma sempre con la tensione a migliorare progressivamente il funzionamento complessivo degli strumenti di indagine. Il presente Rapporto annuale può considerarsi sia un punto d'arrivo significativo del percorso di assestamento dei sistemi di rilevazione dei dati, sia l'inizio di un nuovo corso di analisi e studio del settore culturale trentino. Il tavolo di lavoro composto da ISPAT, Servizio Attività Culturali della PaT e Trentino School of Management ha prodotto un significativo miglioramento della capacità di analisi ed elaborazione dei dati e ha consentito di introdurre novità sostanziali nel Rapporto.

Innanzitutto va segnalato il rafforzamento della rilevazione dei dati del settore museale attraverso la predisposizione da parte dell'ISPAT di un database online in grado di raccogliere i dati delle affluenze nei beni culturali trentini con un grado di dettaglio in molti casi giornaliero. Ciò consentirà una potenza di calcolo considerevole da cui trarre indicazioni molto puntuali sull'impatto delle attività proposte dai musei.

Per quanto riguarda il settore dello spettacolo dal vivo e del cinema, per la prima volta vengono presentati dati relativi ai consumi con un'articolazione mensile e un approfondimento per generi, proponendo dati certi delle attività professionali.

Nel paragrafo relativo alle biblioteche pubbliche vengono restituiti i risultati dell'indagine che ISPAT realizza annualmente in collaborazione con l'Ufficio per il Sistema Bibliotecario Trentino del Servizio Attività Culturali, ad integrazione dei dati del Catalogo Bibliografico Trentino (CBT). Oggetto di pubblicazione negli Annuari Statistici, in questo Rapporto vengono riletti alla luce dei cambia-

menti dei comportamenti di consumo culturale per fornire nuove piste di analisi.

Il quadro delle risorse economiche per la cultura viene proposto per la prima volta secondo una interpretazione in linea con la metodologia con la quale vengono prodotti i dati a livello nazionale. L'ISPAT ha fornito l'elaborazione delle serie storiche ufficiali di contabilità regionale, a partire dai lavori realizzati nell'ambito del progetto Conti Pubblici Territoriali. Ciò ha consentito di evidenziare gli interventi pubblici dei diversi livelli di governo al netto dei trasferimenti interni tra enti e ricostruire la serie storica confrontabile per capitoli di spesa. Ne è risultato un lavoro di "scavo" nei bilanci delle pubbliche amministrazioni e degli enti da queste supportate che consentirà di comprendere le reali esigenze in termini di fabbisogno economico-finanziario del settore culturale e gli impatti degli investimenti realizzati.

Per quanto riguarda il turismo, vengono proposti i dati ufficiali rilevati annualmente presso le strutture di ospitalità, e i dati relativi all'utilizzo della Trentino Guest Card raccolti da Trentino Marketing. L'analisi della partecipazione dei Trentini alle attività culturali si basa sulle indagini multiscopo che l'ISTAT realizza annualmente. La profonda revisione dei sistemi di monitoraggio e rilevazione che hanno intrapreso ISPAT, SAC-PaT e tsm, con la conseguente sperimentazione di approcci metodologici solidi, rappresenta, pertanto, un esempio virtuoso di collaborazione inter-istituzionale unico nel suo genere.





# Il settore museale

L'offerta museale in Trentino può contare su oltre 90 tra musei, monumenti e siti archeologici che hanno attirato nel 2015 1,9 milioni di visitatori. Il comparto museale è caratterizzato da una notevole concentrazione delle visite in un numero contenuto di beni culturali. Infatti, quasi il 60% delle visite sono registrate nel 30% dei beni. I 30 musei monitorati annualmente dal Servizio Attività Culturali della Provincia, in collaborazione con ISPAT, hanno registrato 1,1 milioni di visite nel 2017.

Analizzando i risultati degli ultimi quattro anni dei principali beni monitorati emerge una sostanziale stabilità delle visite che si è protratta per un triennio a partire dal 2014, interrotta solo nel 2017 da un calo del 3,1% rispetto al 2016. La contrazione delle affluenze è pressoché generalizzata in quasi tutti i musei, con alcune eccezioni come per il Polo del Castello del Buonconsiglio con un aumento del 3% del pubblico complessivo, il Polo del Museo Civico di Rovereto (+22%) e il Museo Ladin di Fassa (+28%).

Nel 2017 il target dei gruppi organizzati e delle comitive sembra non essere stato altrettanto presente come accaduto negli anni precedenti. Erano il 4,2% del totale delle visite nel 2010, con circa 35 mila presenze nei musei monitorati, mentre in seguito hanno fatto registrare una crescita decisiva fino al 2015 quando rappresentavano il 28% con 379 mila presenze ma negli ultimi 2 anni si sono perse quasi 180 mila unità arrivando a quota 200 mila nel 2017, con un'incidenza del 17,6% delle visite complessive. Anche il target delle famiglie ha risposto in modo positivo fino al 2014, concentrandosi nel Polo museale del Muse, per poi stabilizzarsi progressivamente negli anni successivi distribuendosi anche negli altri musei.

Segmentando i visitatori per età si nota come gli over 65 siano in calo nel 2017 (erano il 9,5% del totale nel 2010 e sono il 3,2% nel 2017), concentrati per lo più nel Polo del Buonconsiglio, nel Polo del MUSE e del Mart; gli under 26 dal 2010 al 2017 sono cresciuti passando da quota

22 mila nel 2013, a oltre 100 mila unità (erano il 10% nel 2010 e sono aumentati al 16% nel 2017), concentrati nel Polo del MUSE, del Buonconsiglio e del Mart.

Il 2014 rappresenta un anno di svolta per l'offerta museale trentina, che vede sommarsi l'avvio delle iniziative per il Centenario della Grande Guerra e la piena apertura annuale del Museo di Scienze nella nuova sede del quartiere delle Albere<sup>36</sup>. Le celebrazioni per il Centenario hanno visto un dispiegamento di risorse progettuali considerevole, con la costituzione di una rete museale composta da 18 sedi tematiche, attività educative rivolte alle scuole, attività di spettacolo e di promozione del territorio, ricerca storica e divulgazione, che hanno rappresentato momenti di visibilità importanti per le istituzioni culturali coinvolte. Ad esempio il Museo della Guerra di Rovereto ha registrato un'impennata di visite nel 2014, con oltre 60 mila presenze, confermata nel 2015 con circa 73 mila, e con una coda ancora nel 2016 con 58 mila. Parallelamente il MUSE esordiva con circa 414 mila presenze nel 2014, mantenute anche l'anno successivo riuscendo a protrarre l'"effetto novità".

Va evidenziato che il dato relativo alla frequentazione di musei e beni culturali della popolazione trentina ha visto un incremento nel 2014 di quasi 6 punti percentuali rispetto al 2013. Se nel 2013 il 39% dei trentini ha visitato un museo, l'anno successivo la percentuale è aumentata al 46,4% e nel 2015 al 49%. Non è possibile sapere se tale incremento sia da ascrivere interamente all'arricchimento dell'offerta museale locale, certo è che entrambi gli eventi, sia il Centenario sia l'apertura del MUSE, hanno esercitato una certa attrazione, presumibilmente, nei fruitori occasionali. Negli ultimi tre anni sono, infatti, aumentati i trentini che hanno visitato meno di 3 musei in un anno (consumatori deboli), fenomeno in controtendenza rispetto a quanto accaduto a livello nazionale. Va ricordato che anche nel 2010 in occasione dell'apertura al pubblico di Castel Thun si verificò un effetto analogo, seppur più contenu-

## 36

La nuova sede del MUSE è stata inaugurata nel luglio 2013.

## 37

Rapporto annuale sulle attività culturali 2012-2014, Quaderni Trentino Cultura, Provincia autonoma di Trento.

to, così pure ancor prima nel 2002 con l'apertura del MART nell'attuale sede di Rovereto.

L'evoluzione nel lungo periodo del sistema di offerta museale ha senza dubbio suscitato curiosità nel pubblico locale, il quale ha prontamente afferrato le opportunità rappresentate dal recupero del patrimonio culturale del territorio, e ha catturato l'interesse nei turisti attratti dalla possibilità di diversificare l'esperienza di soggiorno in Trentino. Le indagini sul pubblico dei musei effettuate negli anni 2014-2015<sup>37</sup> hanno confermato alti livelli di apprezzamento per l'offerta culturale e l'attenzione al soddisfacimento delle esigenze dei fruitori dei musei. Appare evidente come il potenziamento del sistema museale trentino abbia innescato reazioni simultanee di aggregazione della domanda attorno alle nuove proposte offerte dal Sistema, tuttavia la stabilizzazione delle affluenze nei musei trentini sulla soglia di poco più di 1 milione di visite negli ultimi tre anni, sembra rappresentare una sorta di limite critico difficilmente superabile con la sola programmazione di eventi eccezionali. Va da sé che una strategia di allargamento del pubblico che poggia sulla sola dinamica di innalzamento quantitativo dell'offerta culturale pone degli interrogativi in merito alla sostenibilità di lungo periodo delle *policy* di sviluppo, ma ancor di più genera una riflessione seria sulla necessità di avviare interventi diretti ad intercettare una domanda ancora inespressa e latente, sia interna sia esterna al territorio trentino. Il rischio è quello di perdere

l'opportunità di agganciare l'offerta culturale trentina ai grandi cambiamenti che si sono già prodotti nella composizione della popolazione e nei relativi comportamenti di consumo culturale. Non si tratta quindi solo di inseguire affannosamente una evoluzione tecnicistica legata al digitale che ha ormai pervaso le vite delle persone, quanto piuttosto di perseguire un approccio multidimensionale in cui il museo si adatta a nuove interazioni qualitative con pubblici diversi, progetta attività per un'utenza che non vuole più essere solo passiva, dà visibilità e dignità sociale ai pubblici sinora esclusi dall'offerta culturale. È infatti ormai acquisito che il ruolo dei musei oggi non si esaurisce nella sola conservazione del patrimonio custodito e nella sua valorizzazione in chiave turistica: le tecniche di *audience development* sono prassi strutturate in molte organizzazioni da anni e l'approccio *audience-centric* è considerato un veicolo fondamentale per garantire la sostenibilità economica delle attività. Ad oggi l'attenzione ai nuovi bisogni e alla partecipazione democratica all'offerta museale sta assumendo sempre più rilevanza in conseguenza dei mutamenti della società. Flussi migratori, invecchiamento della popolazione, persone con esigenze speciali sono temi su cui persiste un consistente gap conoscitivo e che necessitano di un approfondimento riflessivo importante al fine di promuovere processi di innovazione sociale in grado di trasformare pubblici diversi in una risorsa condivisa con il territorio.



**Tabella1** Visite nei Musei trentini. Totale annuale. Anni 2000, 2010, 2014-2017

Enti di appartenenza	2000	2010	2014	2015	2016	2017
<b>Polo Castello del Buonconsiglio, Monumenti e Collezioni provinciali</b>	210.067	331.913	317.793	311.954	313.060	322.815
Castello del Buonconsiglio - Trento	124.533	131.152	171.173	156.315	156.964	159.108
Castel Thun - Ton	-	147.323	78.415	73.794	74.665	78.355
Castel Stenico - Stenico	17.226	16.761	22.076	20.571	21.189	20.808
Castel Beseno - Besenello	68.308	36.677	46.129	45.835	42.910	44.805
Castel Caldes - Caldes	-	-	-	15.439	17.332	19.739
<b>Polo M.A.R.T. - Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto</b>	52.244	232.140	156.705	145.797	153.106	141.088
Mart - Museo di Arte Moderna e Contemporanea - Rovereto	-	201.411	115.788	113.192	120.008	107.913
Palazzo delle Albere - Trento	52.244	7.669	-	-	-	-
Casa Depero - Rovereto	-	23.060	30.162	24.576	24.961	22.313
Galleria Civica di Trento - Trento	-	-	10.755	8.029	8.137	10.862
<b>Polo MUSE – Museo delle Scienze</b>	133.917	84.173	488.495	480.537	465.123	453.796
Museo delle Scienze - Trento	84.965	35.255	413.936	414.392	385.463	371.217
Museo dell'Aeronautica Gianni Caproni - Trento	18.252	17.725	28.171	24.185	25.553	25.493
Giardino Botanico Alpino Viote del Monte Bondone - Trento	5.688	5.254	5.793	5.990	7.140	8.303
Museo delle Palafitte del Lago di Ledro - Molina di Ledro	25.012	25.939	28.032	28.334	31.699	35.840
Museo geologico delle Dolomiti - Predazzo	-	-	12.563	7.636	15.268	12.943
<b>Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina - San Michele all'Adige</b>	16.504	13.568	8.689	8.723	9.571	7.669
<b>Fondazione Museo Storico del Trentino - Trento</b>	40.121	16.683	21.733	22.261	24.216	13.350
<b>Polo Soprintendenza Beni Archeologici</b>	-	11.511	33.603	31.053	30.687	30.774
Spazio Archeologico Sotterraneo del Sas - S.A.S.S - Trento	-	11.511	18.778	17.542	17.302	17.167
Museo Retico di Sanzeno - Sanzeno	-	-	4.721	4.730	4.277	5.815
Museo delle Palafitte di Fivè - Fivè	-	-	10.104	8.781	9.108	7.792
<b>Polo Museo Diocesano</b>	36.397	43.146	49.232	47.026	50.775	47.025
Palazzo Pretorio - Trento	20.629	22.421	24.904	22.736	25.654	27.129
Basilica Paleocristiana - Trento	12.666	15.739	18.947	19.723	23.969	18.900
Porta Veronensis - Trento	2.661	4.054	4.541	3.528	-	-
Palazzo Libera - Villa Lagarina	441	932	840	1.039	1.152	996
<b>Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto - Rovereto</b>	26.742	33.581	60.062	73.078	58.629	54.092
<b>Polo Museo Civico di Riva del Garda</b>	8.644	44.516	46.548	48.638	52.012	46.675
Museo Civico di Riva del Garda - Riva del Garda	8.644	44.516	23.852	27.211	23.174	19.689
Torre Apponale - Riva del Garda	-	-	22.696	21.427	22.720	21.594
Galleria Segantini - Arco	-	-	-	-	6.118	5.392
<b>Polo Museo Civico di Rovereto</b>	13.779	4.780	5.620	6.533	10.009	12.236
Museo Civico di Rovereto - Rovereto	13.779	4.780	3.735	3.545	3.384	3.950
Palazzo Alberti Poja - Rovereto	-	-	1.885	2.988	4.807	5.749
Giardino botanico Passo Coe - Folgaria	-	-	-	-	1.818	2.537
<b>Museo Ladino di Fassa - Vigo di Fassa-Vich</b>	18.129	6.720	7.401	6.470	7.341	9.446
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>556.544</b>	<b>822.731</b>	<b>1.195.881</b>	<b>1.182.070</b>	<b>1.174.529</b>	<b>1.138.966</b>

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali (PaT)

**Tabella 2** Visite nei Musei trentini. Variazioni percentuali. Anni 2014-2017

Enti di appartenenza	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<b>Polo Castello del Buonconsiglio, Monumenti e Collezioni provinciali</b>	-1,8	0,4	3,1
Castello del Buonconsiglio - Trento	-8,7	0,4	1,4
Castel Thun - Ton	-5,9	1,2	4,9
Castel Stenico - Stenico	-6,8	3,0	-1,8
Castel Beseno - Besenello	-0,6	-6,4	4,4
Castel Caldes - Caldes	-	12,3	13,9
<b>Polo M.A.R.T. - Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto</b>	-7,0	5,0	-8,1
Mart - Museo di Arte Moderna e Contemporanea - Rovereto	-2,2	6,0	-10,1
Palazzo delle Albere - Trento	-	-	-
Casa Depero - Rovereto	-18,5	1,6	-10,5
Galleria Civica di Trento - Trento	-25,3	1,3	28,4
<b>Polo MUSE – Museo delle Scienze</b>	-1,6	-3,2	-2,4
Museo delle Scienze - Trento	0,1	-7,0	-3,7
Museo dell'Aeronautica Gianni Caproni - Trento	-14,1	5,7	-0,2
Giardino Botanico Alpino Viote del Monte Bondone - Trento	3,4	19,2	16,3
Museo delle Palafitte del Lago di Ledro - Molina di Ledro	1,1	11,9	13,1
Museo geologico delle Dolomiti - Predazzo	-39,2	99,9	-15,2
<b>Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina - San Michele all'Adige</b>	0,4	9,7	-19,9
<b>Fondazione Museo Storico del Trentino - Trento</b>	2,4	8,8	-44,9
<b>Polo Soprintendenza Beni Archeologici</b>	-7,6	-1,2	0,3
Spazio Archeologico Sotterraneo del Sas - S.A.S.S - Trento	-6,6	-1,4	-0,8
Museo Retico di Sanzeno - Sanzeno	0,2	-9,6	36,0
Museo delle Palafitte di Fivè - Fivè	-13,1	3,7	-14,4
<b>Polo Museo Diocesano</b>	-4,5	8,0	-7,4
Palazzo Pretorio - Trento	-8,7	12,8	5,7
Basilica Paleocristiana - Trento	4,1	21,5	-21,1
Porta Veronensis - Trento	-22,3	-	-
Palazzo Libera - Villa Lagarina	23,7	10,9	-13,5
<b>Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto - Rovereto</b>	21,7	-19,8	-7,7
<b>Polo Museo Civico di Riva del Garda</b>	4,5	6,9	-10,3
Museo Civico di Riva del Garda - Riva del Garda	14,1	-14,8	-15,0
Torre Apponale - Riva del Garda	-5,6	6,0	-5,0
Galleria Segantini - Arco	-	-	-11,9
<b>Polo Museo Civico di Rovereto</b>	16,2	53,2	22,2
Museo Civico di Rovereto - Rovereto	-5,1	-4,5	16,7
Palazzo Alberti Poja - Rovereto	58,5	60,9	19,6
Giardino botanico Passo Coe - Folgaria	-	-	39,5
<b>Museo Ladino di Fassa - Vigo di Fassa-Vich</b>	-12,6	13,5	29,2
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>-1,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-3,1</b>

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali (PaT)

Fig. 1 Visite per tipologia di biglietto nei musei trentini. Anni 2000, 2010, 2014-2017

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali (PaT)

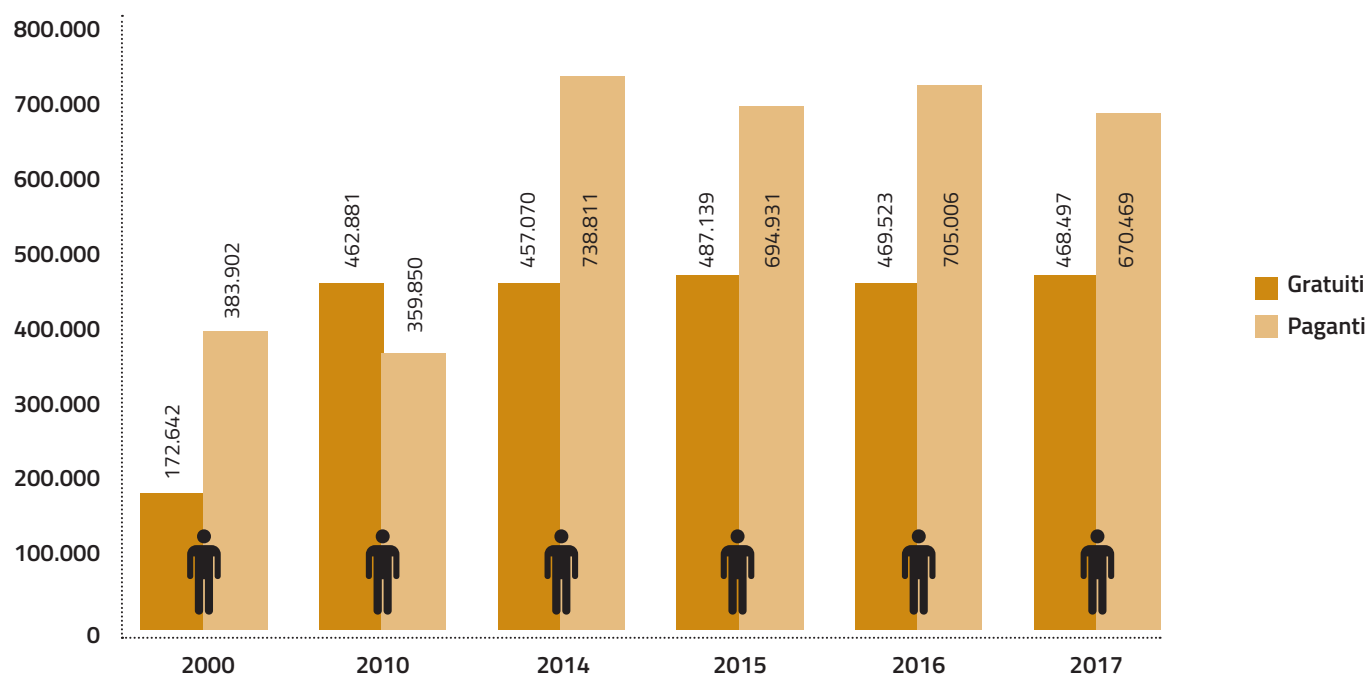
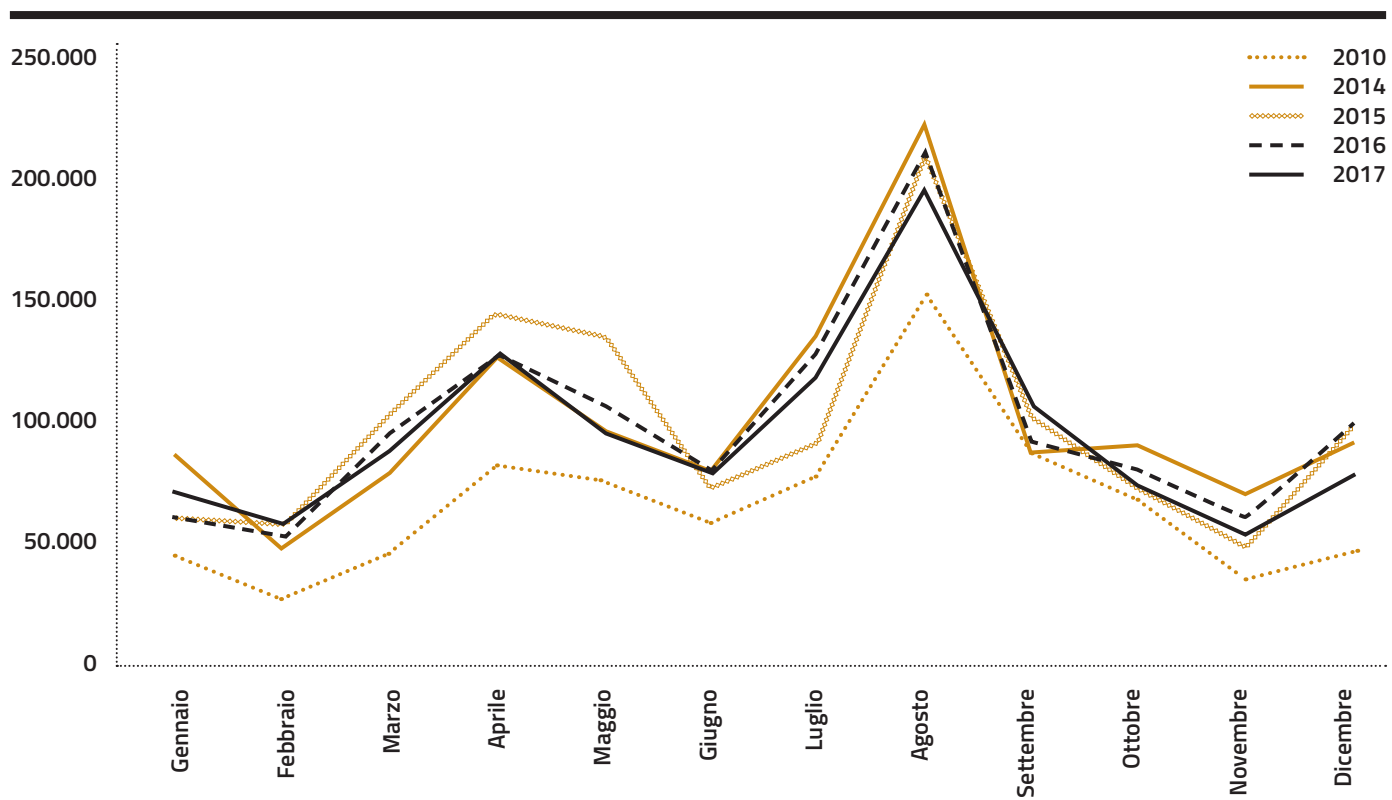


Fig. 2 Andamento delle visite mensili nei musei trentini. Anni 2010-2017

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali (PaT)



**Tabella 3** Partecipazioni a laboratori e percorsi didattici nei musei trentini. Anni 2014-2017

Enti di appartenenza	2014	2015	2016	2017
<b>Castello del Buonconsiglio, Monumenti e Collezioni provinciali</b>	11.849	10.045	11.078	10.456
Castello del Buonconsiglio - Trento	9.322	8.168	8.758	7.795
Castel Thun - Ton	1.364	1.058	1.223	1.261
Castel Stenico - Stenico	277	200	266	118
Castel Beseno - Besenello	886	619	831	1.282
<b>M.A.R.T. - Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto</b>	47.858	44.976	34.293	50.693
Mart - Museo di Arte Moderna e Contemporanea - Rovereto	32.793	33.195	27.781	41.990
Casa Depero - Rovereto	7.715	10.243	4.757	6.208
Galleria Civica di Trento - Trento	7.350	1.538	1.755	2.495
<b>Museo delle Scienze</b>	137.951	140.364	139.588	145.246
Museo delle Scienze - Trento	125.761	127.622	126.525	132.843
Museo dell'Aeronautica Gianni Caproni - Trento	3.733	5.624	3.654	4.321
Giardino Botanico Alpino Viote del Monte Bondone - Trento	128	200	478	104
Museo delle Palafitte del Lago di Ledro - Molina di Ledro	8.306	6.837	7.898	7.422
Museo geologico delle dolomiti - Predazzo	23	81	1.033	556
<b>Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina - San Michele all'Adige</b>	7.725	9.215	9.655	7.737
<b>Fondazione Museo Storico del Trentino - Trento</b>	8.093	11.769	10.870	12.925
<b>Soprintendenza Beni Archeologici</b>	6.378	6.605	5.976	7.533
Spazio Archeologico Sotteraneo del S.A.S.S - Trento	5.184	5.240	4.403	6.161
Museo Retico di Sanzeno - Sanzeno	778	656	1.107	855
Museo delle Palafitte di Fiaavè - Fiaavè	416	709	466	517
<b>Museo Diocesano</b>	13.789	14.013	14.052	14.305
Palazzo Pretorio - Trento	13.789	14.013	14.052	14.305
Basilica Paleocristiana - Trento	-	-	-	-
Porta Veronensis - Trento	-	-	-	-
Palazzo Libera - Villa Lagarina	-	-	-	-
<b>Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto - Rovereto</b>	26.266	35.816	27.984	25.784
<b>Museo Civico di Riva del Garda</b>	7.896	7.697	9.084	10.201
Museo Civico di Riva del Garda - Riva del Garda	7.896	7.697	6.245	7.400
Torre Apponale - Riva del Garda	-	-	-	-
Galleria Segantini - Arco			2.839	2.801
<b>Polo Museo Civico di Rovereto</b>	23.295	18.404	18.585	19.611
Museo Civico di Rovereto - Rovereto	23.280	18.386	18.213	19.205
Palazzo Alberti Poja - Rovereto	15	18	372	406
Giardino botanico Passo Coe - Folgaria			-	-
<b>Museo Ladino di Fassa - Vigo di Fassa-Vich</b>	2.560	3.652	2.263	2.436
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>293.660</b>	<b>302.556</b>	<b>283.428</b>	<b>306.927</b>

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali (PaT)



**Tabella 5** Persone di 6 anni e più che hanno visitato negli ultimi 12 mesi musei e mostre per frequenza in Trentino. Anni 2014-2016 (Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	46,4	77,9	7,3
2015	49,0	79,3	5,2
2016	47,1	78,6	6,8

Fonte: ISTAT

**Tabella 5.1** Persone di 6 anni e più che hanno visitato negli ultimi 12 mesi musei e mostre per frequenza in Italia. Anni 2014-2016

(Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	27,9	75,1	8,4
2015	29,9	74,1	8,8
2016	31,1	73,8	8,4

Fonte: ISTAT

**Tabella 4** Persone di 6 anni e più che hanno visitato negli ultimi 12 mesi musei o siti archeologici. Anni 2001-2016

(Valori in percentuale)

Anno	musei, mostre	siti archeologici e monumenti
2001	41,3	28,6
2002	45,9	32,2
2003	42,9	30,3
2005	41,0	28,8
2006	40,3	27,0
2007	43,3	29,9
2008	41,3	28,7
2009	44,3	29,5
2010	45,0	29,7
2011	42,9	29,9
2012	39,9	27,7
2013	39,1	27,0
2014	46,4	31,5
2015	49,0	32,6
2016	47,1	33,8

Fonte: ISTAT

**Tabella 6** Persone di 6 anni e più che hanno visitato negli ultimi 12 mesi monumenti e siti archeologici per frequenza in Trentino. Anni 2014-2016

(Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	31,5	77,8	5,9
2015	32,6	74,6	5,8
2016	33,8	74,6	8,7

Fonte: ISTAT

**Tabella 6.1** Persone di 6 anni e più che hanno visitato negli ultimi 12 mesi monumenti e siti archeologici per frequenza in Italia. Anni 2014-2016

(Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	22	76	8,3
2015	23,6	74,4	8,6
2016	24,9	75	8

Fonte: ISTAT

# Museo Egizio e inclusione sociale: è tempo di agire

Paola Matossi L'Orsa<sup>38</sup>

Vi sono molteplici segnali ed esperienze che evidenziano la volontà di molti musei – in Italia e all'estero – di essere vissuti, non solo come luoghi di ricerca, conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio, ma anche come luoghi di confronto e di dialogo con la comunità in cui essi sono inseriti. In un'epoca di grandi trasformazioni sociali, di evoluzione dei consumi culturali sempre più rapidi e connessi con i nuovi media, è necessario prendere posizione e mutare la percezione che il pubblico ha delle istituzioni museali. Diventa improrogabile un ripensamento del ruolo dei musei, delle risorse che hanno a disposizione e degli strumenti a cui possono attingere per promuovere non solo la conoscenza delle proprie collezioni, ma anche la possibilità di guardare ad esse come potente occasione di dialogo e confronto fra culture differenti. Un atteggiamento aperto e lungimirante può aprire nuove e concrete opportunità, grazie al ruolo che può assumere il patrimonio museale (a prescindere dalla specificità del patrimonio di ciascun museo). A livello internazionale esistono pratiche consolidate su quanto l'archeologia e l'arte, ad esempio, possano diventare formidabili occasioni di scambio e di arricchimento reciproco. Per i musei si aprono nuove prospettive in tema di accessibilità, concetto che oggi deve necessariamente tradursi in una fruizione concreta, soprattutto per coloro che sono formalmente impossibilitati a godere di un patrimonio che appartiene a tutti e che, come tale, non deve escludere nessuno (ad es. chi è recluso in carcere o degente in ospedale).

Dal 2015, anno dell'inaugurazione dei nuovi spazi espositivi e del nuovo percorso museale, il Mu-

seo Egizio ha affiancato all'attività museale principale, una progettualità dedicata all'inclusione di nuovi pubblici secondo due filoni principali:

[IN Museo] raccoglie i progetti d'inclusione che si svolgono in sede. Ad oggi, i destinatari sono stati i nuovi italiani provenienti dal Nord Africa e residenti a Torino, che hanno accolto con entusiasmo la possibilità di conoscere ed interagire con il significato degli oggetti e la storia delle collezioni. Sono stati coinvolti adulti, bambini in età scolare e adolescenti, con lo scopo di comprendere come il patrimonio archeologico egiziano sia percepito dalle persone provenienti dai Paesi del Nord Africa e se questo patrimonio sia parte integrante della loro identità culturale. Inoltre, nel caso di fruitori con particolari esigenze di assistenza medica, psichiatrica, linguistica o di altro tipo, il Museo Egizio crea programmi ad hoc insieme al personale del settore socio-assistenziale per poter supportare gli operatori didattici e per preparare i partecipanti alle attività sulla base delle diverse esigenze. La lettura fornita da questo pubblico arricchisce l'interpretazione degli stessi reperti e consente di tradurre l'offerta formativa museale con un linguaggio sempre più accessibile;

[FUORI Museo] identifica i progetti di inclusione sociale svolti all'esterno e destinati al pubblico impossibilitato a partecipare, come i pazienti dell'Ospedale Infantile "Regina Margherita" o i detenuti presso la Casa Circondariale "Lorusso Cotugno" di Torino. Queste esperienze sono parte della pianificazione didattica del Museo, con un calendario regolare di incontri e di attività pratiche.

Nel 2018 è stata inaugurata la mostra Liberi

38

Paola Matossi L'Orsa è responsabile della comunicazione e coordinatrice progetti di inclusione sociale del Museo Egizio di Torino.

di Imparare. Il progetto, omonimo, è frutto di una collaborazione del Museo Egizio con la Direzione della Casa Circondariale "Lorusso-Cutugno" e l'Ufficio della Garante dei diritti delle persone private della libertà personale del Comune di Torino, l'Istituto tecnico Plana e il Primo Liceo Artistico di Torino. I detenuti delle classi carcerarie hanno realizzato repliche fedeli di alcuni oggetti della collezione del Museo. Gli oggetti saranno poi impiegati in progetti didattici rivolti a coloro che non possono recarsi nelle sale museali.

Inoltre, il Museo Egizio ha posto il tema dell'accessibilità in relazione a quello dei flussi migratori: oggi la mediazione culturale e il dialogo interculturale rappresentano un'emergenza che sta assumendo proporzioni rilevanti e a cui i musei possono fornire risposte efficienti. È necessario dedicare un investimento specifico, non solo in termini di risorse umane ed economiche ma, soprattutto, di formazione, affinché il rapporto con la comunità di riferimento sia coerente con l'evoluzione della società e al fine di produrre risposte adeguate alla domanda e ai suoi bisogni.

Il Museo Egizio sente fortemente la responsabilità di porsi come intermediario per il superamento delle barriere sociali, al fine di sostenere la diversità culturale come un valore imprescindibile. Questa esigenza è stata spesso condivisa con altri musei e istituzioni culturali e, sebbene le intenzioni siano largamente condivise, è purtroppo frequente scontrarsi con strumenti spesso insufficienti e interlocutori non specificatamente preposti allo scopo.

Il bisogno di formazione e di confronto si è tradotto nell'organizzazione di workshop in tre appuntamenti (giugno e novembre 2018 e febbraio 2019) per promuovere una discussione fattiva, finalizzata a condividere successi e fallimenti, a creare sinergie, a confermare buone pratiche e individuare nuove azioni per il futuro.

L'obiettivo del Workshop Musei e Migranti è dotare i partecipanti di una "cassetta degli attrezzi", di strumenti per facilitare l'incontro, il dialogo e lo scambio di idee per acquisire consapevolezza sui bisogni culturali dei migranti, sulle pratiche già attive in Europa e sulla partecipazione o diffidenza sociale che le azioni possono

comportare. I musei possono essere luoghi centrali per l'attivazione di una cittadinanza consapevole, chiamati a interrogare il presente, tentando di rappresentarne le complessità. Non è loro compito prevenire i conflitti, ma certamente lo è educare alla pluralità, al rispetto e alla consapevolezza della relatività degli sguardi, formare e informare le comunità, tenendo sempre presente che si tratta di un percorso graduale e non facile.

Il Museo Egizio crede profondamente nell'importanza del radicamento sul territorio e nel legame con la comunità: questa non è formata solo da agittologi, egittofili e intellettuali, ma da un pubblico molto eterogeneo, che comprende coloro che al Museo non accedono a causa di barriere, reali o percepite, le quali possono essere superate attivando nuovi meccanismi di accoglienza e di dialogo.

Questa esigenza è parte di una strategia di coinvolgimento che l'Egizio promuove in collaborazione con enti e associazioni del territorio. Il percorso già intrapreso ha visto diversi momenti significativi nel corso degli ultimi tre anni, tra i quali l'evento lo sono Benvenuto, un appuntamento speciale e gratuito del Museo (in fascia serale) per celebrare la Giornata Mondiale del Rifugiato: la prima edizione (24 giugno 2017) ha visto la partecipazione di più di 1500 persone, durante la seconda edizione (23 giugno 2018) sono stati accolti più di 3000 visitatori: in cambio di un'ampia rassegna di iniziative ospitate nelle sale museali e dell'ingresso gratuito, al pubblico veniva richiesto di scrivere un messaggio di benvenuto e di applicarlo sulla Welcome Wall (una parete di oltre 4 metri, debitamente allestita all'ingresso). Questa e altre iniziative esprimono un ripensamento del rapporto con la comunità, del significato di inclusione e apertura verso tutti, italiani e nuovi italiani.

La partecipazione crescente ai progetti di inclusione sociale, l'entusiasmo con cui relatori e artisti hanno aderito alle iniziative, evidenziano l'urgenza di comunicare i musei come importanti risorse per una società in profonda trasformazione che, attraverso la conoscenza della storia, può efficacemente indicare un percorso di cambiamento.



# Lo spettacolo dal vivo e cinematografico

L'offerta di spettacolo e intrattenimento vario in Trentino nel 2017 ha prodotto oltre 28 mila eventi per un totale di 1,5 milioni di biglietti venduti, a cui vanno aggiunti 1,2 milioni di presenze stimate per iniziative a titolo gratuito. Rispetto all'anno precedente, il numero delle rappresentazioni è aumentato del 4,3% a fronte di una contrazione degli ingressi del 2,2% e delle presenze del 9%. Il volume di affari complessivo è di quasi 50 milioni di euro, di cui circa il 60% direttamente imputabile alla spesa del pubblico che partecipa agli eventi.

Il comparto delineato a partire dai dati SIAE è caratterizzato da un'offerta rilevante di spettacoli di intrattenimento di generi molto vari, tra i quali spettacoli "viaggianti", concertini e balli all'aperto, a cui si sommano gli eventi sportivi. In questo quadro generale lo spettacolo dal vivo professionale copre l'8% degli eventi a pagamento, mentre le proiezioni cinematografiche rappresentano il 44%. Nel 2017 il settore del cinema in Trentino ha registrato una flessione degli ingressi dell' 8,7% seppur in presenza di un aumento del 3% delle proiezioni. Il fenomeno è stato registrato anche a livello nazionale ed è da ascrivere per lo più alla programmazione di film comici di grande impatto nel 2016, come ad esempio "Quo vado?" di Checco Zalone, che hanno portato al cinema il 48% dei trentini, ben 9 punti percentuali in più rispetto al 2015. Se si estende l'analisi agli ultimi quattro anni si vede come il consumo di cinema abbia sostanzialmente tenuto ed anzi incrementato i biglietti venduti. Ciò è dovuto alla particolarità del sistema di offerta sul territorio. Per quanto gli ingressi rimangano concentrati nella città di Trento con il 57% del totale provinciale, la presenza decisiva di proiezioni di seconda visione e di cineforum garantisce anche alle zone non servite da esercizi cinematografici commerciali di prima visione, un'occasione di fruizione significativa.

Anche per quanto riguarda lo spettacolo dal vivo

tra il 2014 e il 2016 si rileva una progressiva decentralizzazione dei concerti e degli spettacoli teatrali dal capoluogo al resto della provincia, in parte dovuto anche alla riapertura del Teatro Zandonai di Rovereto, in parte a un maggiore fermento dei territori.

Nel settore delle attività teatrali, l'offerta di spettacoli è costantemente aumentata passando da 1,6 mila spettacoli nel 2014 a oltre 2 mila nel 2017 ed andamento analogo si è registrato per gli ingressi arrivando a toccare quota 243 mila biglietti venduti nel 2017; più articolato invece lo sviluppo degli incassi al botteghino, caratterizzati da un'evoluzione altalenante. Teatro di prosa e dialettale, balletto e concerti di danza sono i generi maggiormente fruiti dal pubblico e che nel tempo hanno incrementato i biglietti venduti (con l'unica eccezione del teatro dialettale che ha progressivamente contratto le affluenze).

L'attività concertistica rappresenta il 3% dell'offerta del comparto dello spettacolo, il 9% della domanda e il 16% degli incassi. La musica classica genera un numero di biglietti pari a quello della musica leggera (circa 44 mila nel 2017) ma con un numero doppio di concerti (312 di classica a fronte di 155 di leggera).

Sia per le attività teatrali sia per quelle concertistiche gli eventi sono concentrati nei mesi di luglio e agosto, tuttavia la distribuzione del pubblico segue dinamiche molto differenti: per il teatro il pubblico mantiene una frequentazione stagionale, con picchi a febbraio e a novembre, per la musica il pubblico si ripartisce a seconda dell'attrattività del singolo concerto.

La partecipazione dei trentini ad attività di spettacolo è tra le più significative se confrontate con le altre regioni e con la media nazionale, ma rimane comunque confinata ad una parte minoritaria della popolazione: il 25% ha assistito a una rappresentazione teatrale nel 2016, il 10% a un concerto di musica classica e il 25% di altro gene-

re di musica. Dai dati non emerge neppure un nesso di causalità diretta tra offerta e allargamento del pubblico, tranne forse nel 2009 quando, presumibilmente, il concerto di Bob Dylan a Trento portò al picco del 27% la percentuale di popolazione che aveva assistito ad uno spettacolo musicale.

Eppure i trentini sono particolarmente attivi nel praticare una qualche attività di spettacolo. Il sistema delle scuole musicali forma annualmente migliaia di giovani allo studio di strumenti musicali, i Cori e le Bande aggregano centinaia di persone di varia età anche nelle località più decentrate, e molte compagnie di teatro amatoriale e dialettale realizzano oltre un centinaio di spettacoli mediamente ogni anno. Tutto ciò indica che non vi è convergenza tra praticare attività culturali e fruire di prodotti di spettacolo e permane una certa distanza tra produzione e consumo.

Non è facile desumere dai dati raccolti delle chiavi di lettura univoche del comparto dello spettacolo in grado di fornire delle chiare interpretazioni delle trattorie evolutive in atto, perché i fattori

innescanti la partecipazione alle attività culturali sono molteplici e non sempre legati alla qualità dell'offerta e alla sua capacità di attrazione, quanto piuttosto alla capacità di scardinare la percezione di alterità e di distanza dai linguaggi e dai contenuti proposti dagli artisti. Le indagini sul pubblico svolte nel 2014 hanno evidenziato come la decisione di assistere a uno spettacolo fosse sostanzialmente legata all'artista e al suo prodotto culturale, ovvero la scelta era più orientata a ricercare conferme di ciò che già si conosce e non tanto a sperimentare nuove proposte. Se un pubblico che si relaziona con lo spettacolo con una certa continuità è più incline ad aderire a percorsi già frequentati, è immaginabile che il pubblico potenziale sia ancor più difficile da coinvolgere. E proprio il coinvolgimento del pubblico, il suo accompagnamento verso la sperimentazione di nuovi linguaggi espressivi per incuriosirlo verso i temi della contemporaneità rappresenta sia una sfida per gli operatori dello spettacolo trentini, sia una necessità per liberare risorse progettuali innovative.



**Tabella 1** Numero di eventi in provincia di Trento. Anni 2014-2017

Attività	2014	2015	2016	2017
A Attività cinematografica	11.040	11.744	12.436	12.884
B Attività teatrale	1.651	1.775	1.856	2.061
C Attività concertistica	466	535	597	525
<b>Totale Risultato</b>	<b>13.157</b>	<b>14.054</b>	<b>14.889</b>	<b>15.470</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 1.1** Numero di eventi in provincia di Trento. Incidenza percentuale. Anni 2014-2017

Attività	2014	2015	2016	2017
A Attività cinematografica	83,9%	83,6%	83,5%	83,3%
B Attività teatrale	12,5%	12,6%	12,5%	13,3%
C Attività concertistica	3,5%	3,8%	4,0%	3,4%
<b>Totale Risultato</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 1.2** Numero di eventi in provincia di Trento. Variazione percentuale. Anni 2014-2017

Attività	2015-2014	2016-2015	2017-2016
A Attività cinematografica	6,4%	5,9%	3,6%
B Attività teatrale	7,5%	4,6%	11,0%
C Attività concertistica	14,8%	11,6%	-12,1%
<b>Totale Risultato</b>	<b>6,8%</b>	<b>5,9%</b>	<b>3,9%</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 2** Numero di ingressi in provincia di Trento. Anni 2014-2017

Attività	2014	2015	2016	2017
A Attività cinematografica	551.447	636.734	709.348	647.351
B Attività teatrale	237.116	234.425	240.243	242.829
C Attività concertistica	93.904	108.700	100.280	94.982
<b>Totale Risultato</b>	<b>882.467</b>	<b>979.859</b>	<b>1.049.871</b>	<b>985.162</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 2.1** Numero di ingressi in provincia di Trento. Incidenza percentuale. Anni 2014-2017

Attività	2014	2015	2016	2017
A Attività cinematografica	62,5%	65,0%	67,6%	65,7%
B Attività teatrale	26,9%	23,9%	22,9%	24,6%
C Attività concertistica	10,6%	11,1%	9,6%	9,6%
<b>Totale Risultato</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 2.2** Numero di ingressi in provincia di Trento. Variazione percentuale. Anni 2014-2017

Attività	2015-2014	2016-2015	2017-2016
A Attività cinematografica	15,5%	11,4%	-8,7%
B Attività teatrale	-1,1%	2,5%	1,1%
C Attività concertistica	15,8%	-7,7%	-5,3%
<b>Totale Risultato</b>	<b>11,0%</b>	<b>7,1%</b>	<b>-6,2%</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 3** Spesa al botteghino in provincia di Trento. Anni 2014-2017

Attività	2014	2015	2016	2017
A Attività cinematografica	€ 3.556.936,72	€ 4.238.774,86	€ 4.501.124,52	€ 3.998.877,26
B Attività teatrale	€ 2.116.602,50	€ 2.197.565,83	€ 2.097.517,81	€ 2.235.172,01
C Attività concertistica	€ 1.243.178,69	€ 886.696,30	€ 1.265.225,37	€ 1.187.611,18
<b>Totale Risultato</b>	<b>€ 6.916.717,91</b>	<b>€ 7.323.036,99</b>	<b>€ 7.863.867,70</b>	<b>€ 7.421.660,45</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 3.1** Spesa al botteghino in provincia di Trento. Incidenza percentuale. Anni 2014-2017

Attività	2014	2015	2016	2017
A Attività cinematografica	51,4%	57,9%	57,2%	53,9%
B Attività teatrale	30,6%	30,0%	26,7%	30,1%
C Attività concertistica	18,0%	12,1%	16,1%	16,0%
<b>Totale Risultato</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: SIAE

**Tabella 3.2** Spesa al botteghino in provincia di Trento. Variazione percentuale. Anni 2014-2017

Attività	2015-2014	2016-2015	2017-2016
A Attività cinematografica	19,2%	6,2%	-11,2%
B Attività teatrale	3,8%	-4,6%	6,6%
C Attività concertistica	-28,7%	42,7%	-6,1%
<b>Totale Risultato</b>	<b>5,9%</b>	<b>7,4%</b>	<b>-5,6%</b>

Fonte: SIAE

Fig. 1 Numero di eventi di attività cinematografica in provincia di Trento. Andamento mensile. Anni 2014-2017

Fonte: SIAE

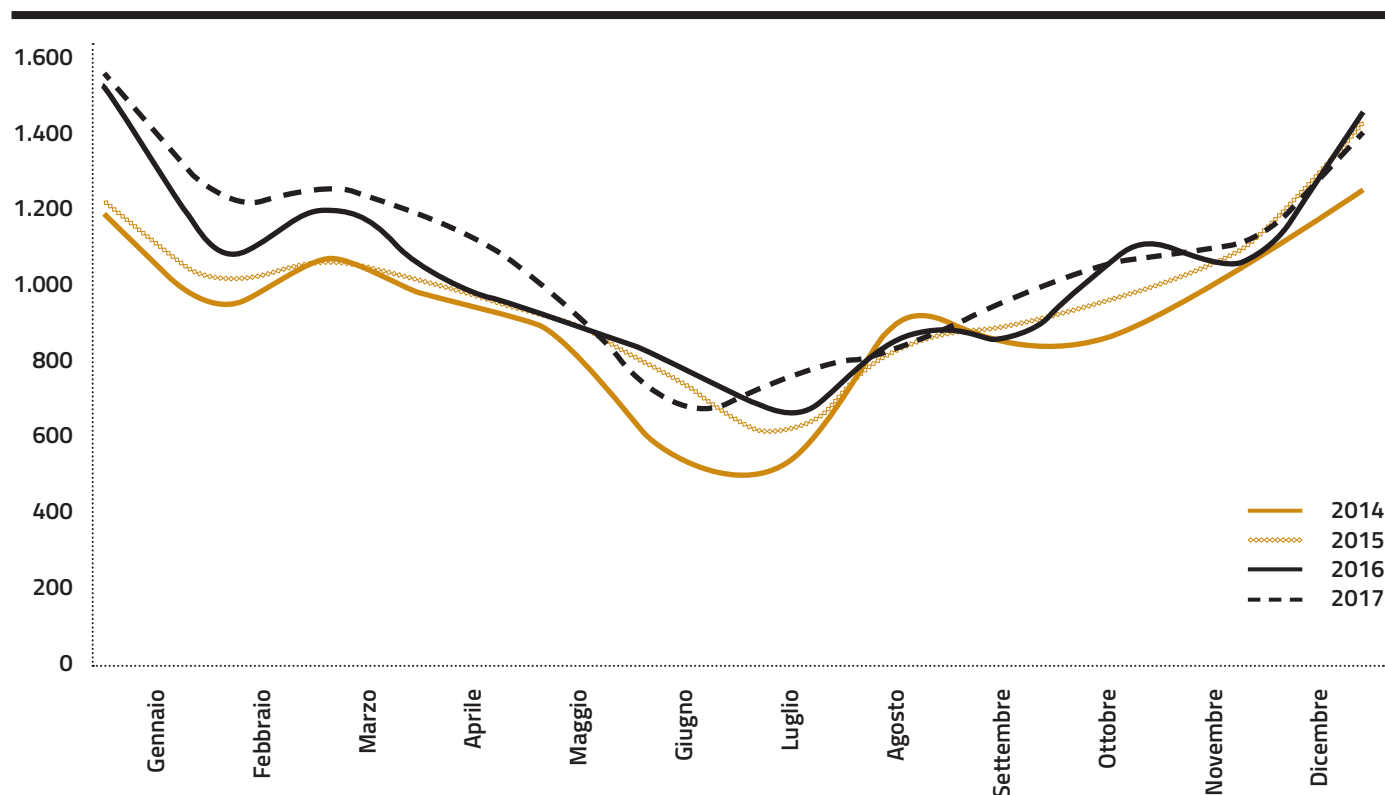


Fig.2 Numero di eventi di attività teatrale in provincia di Trento. Andamento mensile. Anni 2014-2017

Fonte: SIAE

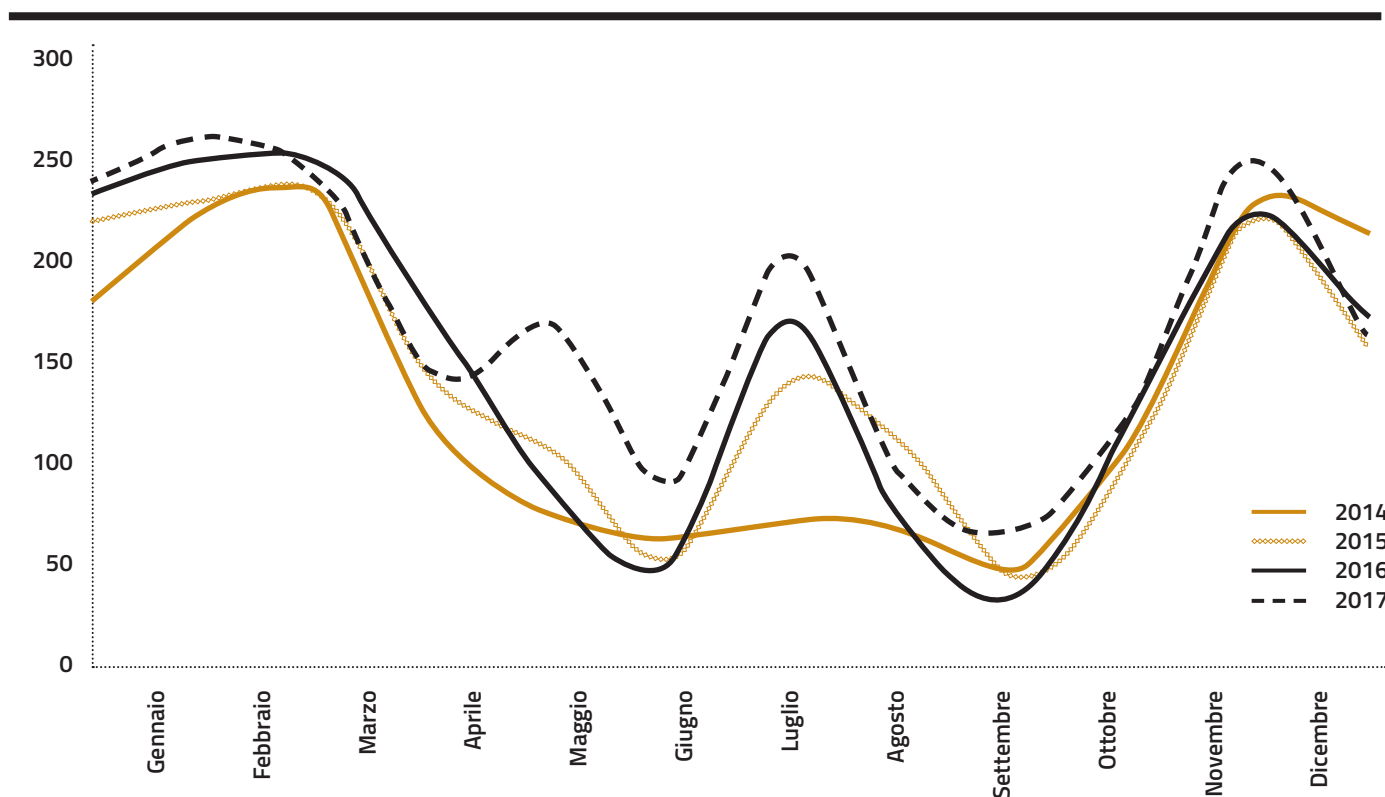




Fig.3 Numero di eventi di attività musicale in provincia di Trento. Andamento mensile. Anni 2014-2017

Fonte: SIAE

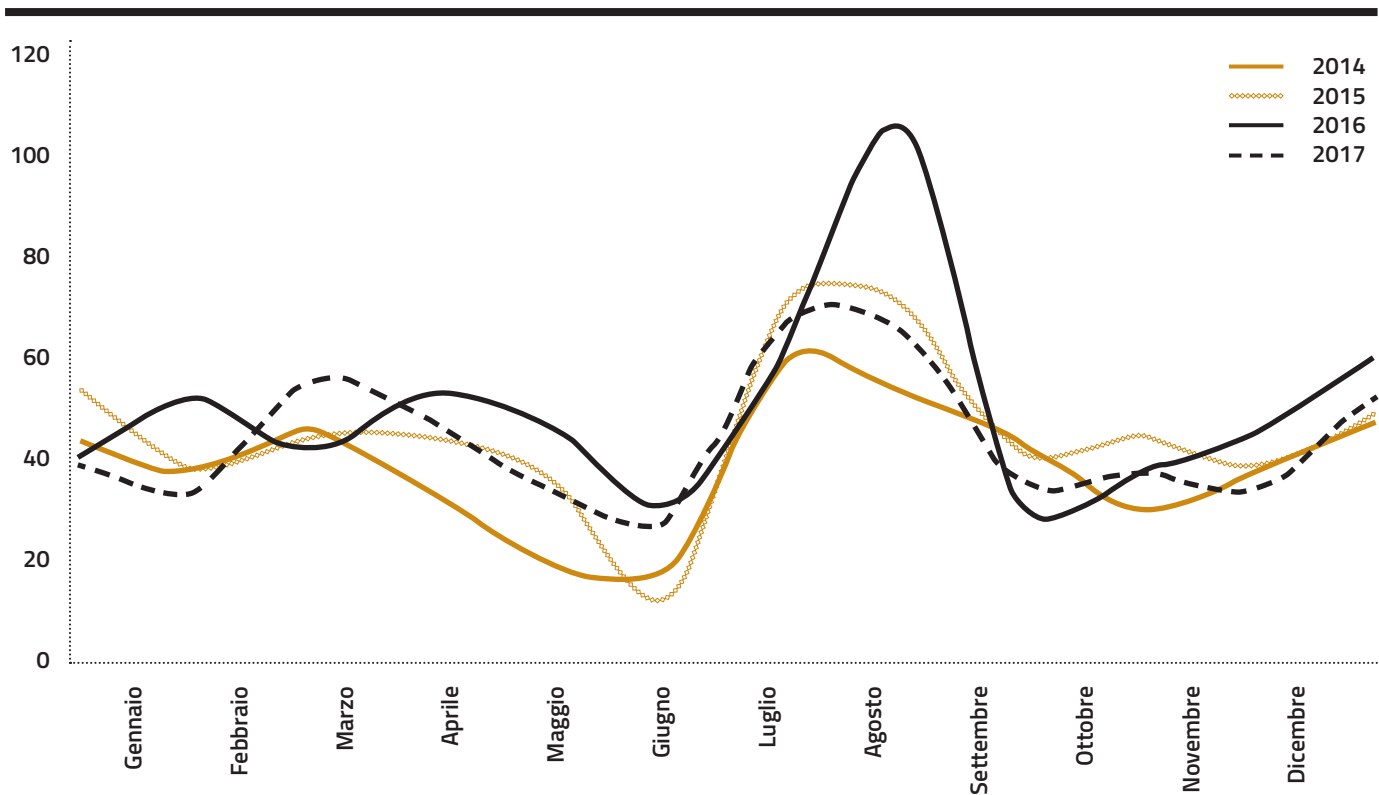
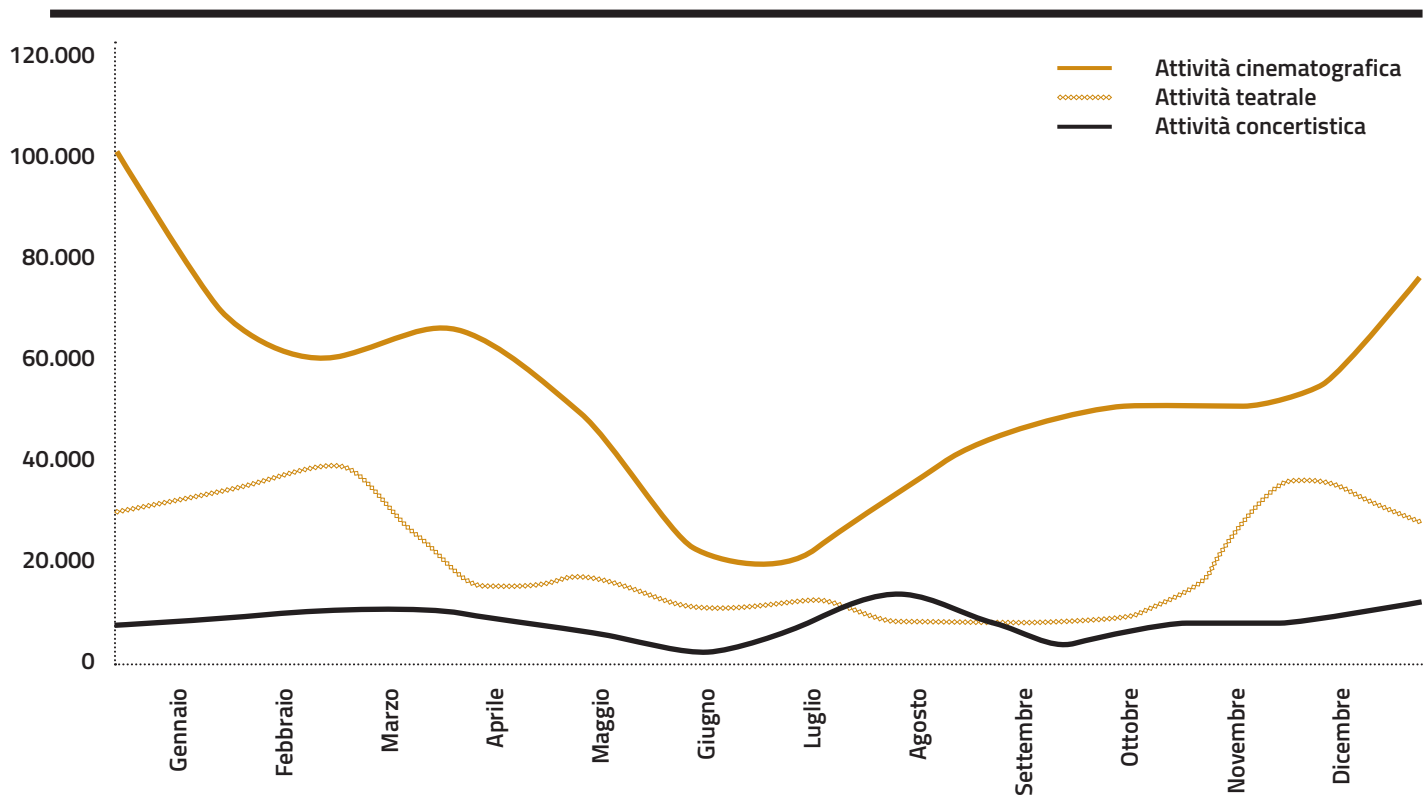


Fig.4 Spettatori delle attività di spettacolo in provincia di Trento. Andamento mensile. Anno 2017

Fonte: SIAE



**Tabella 4** Numero di ingressi in provincia e nella città di Trento. Anni 2014-2016

Territorio	Attività	2014	2015	2016
Provincia di Trento	A Attività cinematografica	551.447	636.734	709.348
	B Attività teatrale	237.116	234.425	240.243
	C Attività concertistica	93.904	108.700	100.280
	<b>Totale provinciale</b>	<b>882.467</b>	<b>979.859</b>	<b>1.049.871</b>
Città di Trento	A Attività cinematografica	320.997	364.424	409.540
	B Attività teatrale	89.821	85.593	81.379
	C Attività concertistica	58.493	56.202	47.041
	<b>Totale Trento</b>	<b>469.311</b>	<b>506.219</b>	<b>537.960</b>
Incidenza percentuale	A Attività cinematografica	58,2	57,2	57,7
	B Attività teatrale	37,9	36,5	33,9
	C Attività concertistica	62,3	51,7	46,9
	<b>Totale Trento</b>	<b>53,2</b>	<b>51,7</b>	<b>51,2</b>

Fonte: SIAE, tsm su dati DUP -Comune di Trento 2019-2021

**Tabella 5** Persone di 6 anni e più che hanno assistito a spettacoli negli ultimi 12 mesi. Anni 2001-2016 (Valori in percentuale)

Anno	teatro	cinema	concerti di musica classica, opera	altri concerti di musica
2001	23,7	44,1	10,8	25,1
2002	26,3	41,0	12,9	22,4
2003	20,6	41,8	11,1	20,9
2005	24,7	42,6	10,4	22,2
2006	24,9	43,0	12,4	24,0
2007	23,8	41,3	12,7	23,6
2008	27,0	39,7	12,5	25,8
2009	26,2	42,0	13,0	27,3
2010	24,6	43,4	14,1	25,1
2011	26,2	48,4	14,5	25,0
2012	22,7	38,1	8,1	21,2
2013	23,8	36,4	10,0	23,0
2014	21,3	41,9	11,0	21,4
2015	24,4	39,5	12,1	20,5
2016	25,5	48,9	9,9	25,0

Fonte: ISTAT

**Tabella 6** Persone di 6 anni e più che hanno assistito a concerti di musica classica negli ultimi 12 mesi per frequenza in Trentino. Anni 2014-2016 (Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	11,1	79,3	5,1
2015	12,1	80,3	5,9
2016	9,9	80,5	9,9

Fonte: ISTAT

**Tabella 7** Persone di 6 anni e più che hanno assistito a concerti vari negli ultimi 12 mesi per frequenza in Trentino. Anni 2014-2016 (Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	21,2	79,2	7,0
2015	20,5	78,6	9,6
2016	25,0	83,6	4,3

Fonte: ISTAT

**Tabella 8** Persone di 6 anni e più che hanno assistito a spettacoli teatrali negli ultimi 12 mesi per frequenza in Trentino. Anni 2014-2016 (Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	20,8	80,2	5,9
2015	24,4	83,0	9,6
2016	25,5	79,4	8,0

Fonte: ISTAT

**Tabella 9** Persone di 6 anni e più che hanno assistito a spettacoli cinematografici negli ultimi 12 mesi per frequenza in Trentino. Anni 2014-2016 (Valori in percentuale)

Anno	Almeno 1 volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Di cui da 7 volte e più
2014	41,7	71,1	9,6
2015	39,5	70,1	10,1
2016	48,9	68,3	11,8

Fonte: ISTAT



## Testimonianza

# Chi vuol esser Visionario? Attivi o diffidenti: gli spettatori al bivio dell'innovazione

Luca Ricci<sup>39</sup>

Per la sua natura di evento che accade qui e ora, lo spettacolo dal vivo è un attivatore diretto delle comunità locali: gruppi teatrali amatoriali, spettacoli comici, scuole di danza, finanche attività legate alle rievocazioni storiche, mobilitano in modo spontaneo numerose fasce di cittadinanza. Quando però lo spettacolo dal vivo si incentra sui linguaggi del contemporaneo questa simbiosi tra palco e platea deflagra fino a provocare prese di distanza che, talvolta, sono addirittura astiose. Poche cose irritano le persone più del contemporaneo.

Credo sia essenziale domandarsi perché ciò accada, soprattutto se vogliamo attivare processi che trovino la loro legittimità di fronte a un'opinione pubblica sempre più refrattaria.

Spesso le persone ritengono di non capire gli spettacoli contemporanei. Vanno a teatro come andrebbero a un esame, cercando di dare la risposta giusta, che spesso non trovano. Di conseguenza si agitano, si irritano e si distanziano.

Se vogliamo allargare la platea dello spettacolo dal vivo contemporaneo dobbiamo fare in modo che gli spettatori imparino ad ascoltarsi e ad avere fiducia nel proprio gusto. Dobbiamo vincere il timore del "non è per me", del "non ci capisco niente". Dobbiamo rassicurare le persone sul fatto che non c'è un solo significato da cercare, ma che ce ne possono essere molti e che ognuno legittimamente trova in uno spettacolo quello che vuole. Dobbiamo dire agli spettatori che se uno spettacolo non li accende, non è per forza colpa loro, ma magari è colpa dello spettacolo, ma questo non significa che lo spettacolo seguente non possa essere migliore.

L'innovazione sociale nello spettacolo dal vivo parte da qui, cioè dal superamento delle diffidenze dello spettatore. Senza questo lavoro preliminare di ri-alfabetizzazione, creiamo solo attività episodiche, generiche e che non portano con sé un reale cambiamento nelle persone e nelle comunità.

Inoltre, è necessario offrire alle persone una pluralità di esperienze,

sia di genere, sia di mera quantità, perché è proprio dalla quantità delle visioni che nasce la confidenza con i nuovi linguaggi. Se uno spettatore vede uno spettacolo all'anno il suo rapporto con la scena sarà come un terno al lotto e non saranno molte le possibilità che possa azzeccare lo spettacolo giusto. Invece, nella continuità del rapporto con la scena, ci potrà essere una reale apertura di credito che gli farà tollerare anche le delusioni e le sconfitte, che fanno parte della vita di ogni spettatore appassionato.

Non è meno importante favorire la nascita di un pensiero critico nello spettatore: spesso l'elemento che più deprime le arti contemporanee è proprio la mancanza di tale capacità di analisi, rintracciabile solo in alcune nicchie di esperti, perché ritenuta al di fuori della portata del pubblico generale. Eppure il pensiero critico è semplicemente discutere di un'opera dell'ingegno umano ed è dunque nella disponibilità di tutti. Dopo aver affermato che uno spettacolo "ci piace / non ci piace" la domanda chiave che dovremmo farci, come spettatori, è: "perché?". Da qui potremmo mettere a fuoco una motivazione di sguardo che non sia banalmente gusto personale, ma apra a molteplici connessioni tra quello che accade sulla scena e i valori e le esperienze che fanno parte della vita quotidiana di ognuno.

Credo che l'esito di questo insieme di azioni formative possa creare un nuovo rapporto tra scena e pubblico e possa portarci a leggere il ruolo dello spettatore come un agente attivo di cambiamento nel panorama dello spettacolo dal vivo.

Attualmente, la partecipazione attiva degli spettatori è il principale fattore di innovazione dell'arte del nostro tempo. È impossibile prevedere oggi a cosa porterà domani. Come in ogni sperimentazione, il contesto che circonda queste pratiche è ancora mobile, confuso, contingente, basato più sul racconto dei tentativi di ognuno che su teorizzazioni complete e verificate. Il quadro d'insieme è ancora sfocato, come accade ogni volta che si produce un cambiamento. Ma è in questa momentanea confusione che riposa l'elemento innovativo di queste pratiche.

Luca Ricci è un regista teatrale italiano. Nel 2003 fonda a Sansepolcro il Kilowatt Festival di cui è direttore artistico. Il festival è riservato alle nuove produzioni di compagnie professionali di teatro contemporaneo, danza, arti performative e musica. Per il quadriennio 2014-18 la Commissione europea, nell'ambito del programma Creative Europe, ha finanziato il progetto di cooperazione su larga scala Be SpectACTIVE! di cui Luca Ricci è coideatore e project-manager.

La mia personale esperienza in materia inizia una dozzina di anni fa, in un paese dell'Appennino aretino, Sansepolcro, dove insieme a mia moglie, Lucia Franchi, abbiamo inventato un programma culturale chiamato Visionari, che da lì si è esteso a molti luoghi dell'Italia e dell'Europa. Il concetto che sta alla base del progetto è quanto mai basilare: creare un gruppo di spettatori che non siano ad alcun titolo addetti ai lavori, ma semplici appassionati di teatro e di danza, ai quali affidare la responsabilità di scegliere una parte consistente del programma di Kilowatt, un festival dedicato all'innovazione negli ambiti del teatro e della danza. Questi spettatori, circa quaranta persone ogni anno, lavorano assieme per tutto l'inverno, da novembre a maggio. Vedono oltre trecento video di spettacoli che ci arrivano in risposta a una chiamata pubblica fatta agli artisti di teatro e danza contemporanea. I Visionari si riuniscono una sera a settimana, per discutere tra loro, scambiarsi opinioni, difendere spettacoli che hanno amato e, alle volte, quando le opinioni divergono, litigano pure, sempre in nome dell'arte. All'inizio di questo esperimento, era il 2006, in certe serate d'inverno, nella piccola sede dell'Informagiovani di Sansepolcro, noi assistevamo stupiti alle prime riunioni dei Visionari e ci sembrava di stare in una piccola Atene, dove il teatro ritrovava un proprio modo di mettersi al centro della discussione pubblica di una comunità. Dopo otto ore di lavoro al supermercato, la cassiera veniva lì a discutere di teatro con un operaio che aveva staccato da poco il turno del pomeriggio. Era un miracolo! Col tempo, tante personalità della cultura italiana hanno conosciuto il nostro esperimento, ne hanno scritto, ci hanno aiutato a capirne il potenziale, ci hanno dato premi e riconoscimenti che ci hanno permesso di ampliare la portata della nostra azione.

Da allora, ispirati da questa esperienza pilota, e per la tenacia di tanti colleghi che ci hanno chiesto una collaborazione, altri gruppi di Visionari si sono formati in vari angoli d'Italia, da Como a Rimini, e poi Novara, Roma, Teramo, per un solo anno Messina, e ancora Livorno, Modena, Torino, Macerata, e infine, oltre confine, Budapest in Ungheria, Sibiu in Romania, Praga, e quattordici gruppi di Visionari sono nati in Portogallo. Il programma dei Visionari è alla base di un progetto di cooperazione europea chiamato "Be SpectACTIVE!" che, caso quasi unico, la Commissione Europea ha finanziato per ben due quadrienni (2014-2018 e 2018-2022).

Ovunque, l'idea di un gruppo di spettatori attivi raccolti intorno a un teatro per discutere e poi scegliere assieme una parte dei programmi cul-

turali ha acceso l'interesse e la passione di persone differenti per età ed esperienze pregresse. A Sansepolcro, in dodici anni, abbiamo raccolto intorno a questo progetto duecento cittadini che per almeno un anno sono stati Visionari, e molti di loro lo sono stati o lo sono per diversi anni: abbiamo professori, pensionati, infermieri, dirigenti d'azienda, ragionieri, studenti universitari, architetti, impiegati del tribunale, bibliotecari. Tanti arrivano dicendo "io non ci capisco nulla di teatro", ma noi non facciamo nessuna selezione all'ingresso. Prendiamo tutti. Anzi, ci piacciono proprio quelli che si dichiarano ignoranti, perché crediamo che rispetto all'arte ciascuno abbia un'intelligenza e una sensibilità proprie, e che quelle siano sufficienti a mettersi davanti a qualunque opera e farsene un'opinione. L'arte è sempre e comunque per tutti, secondo noi. E non importa se all'inizio qualcuno confonde la parola coreografia con la parola scenografia, ci sarà tempo per affinare un linguaggio tecnico. Quel che conta è vincere la paura che allontana tante persone dalle espressioni più innovative della scena.

Se i progetti di coinvolgimento attivo dello spettatore che abbiamo in mente non sono in grado di accendere gli individui e di farli pensare e agire, se diventano lezioni propinate dall'alto verso il basso, allora rischiamo di fare peggio che meglio. L'esperienza deve sempre essere attiva, per chi partecipa, senza mai ingessarsi in qualcosa di troppo standardizzato o, peggio ancora, burocratico. Per creare progetti di reale innovazione sociale nello spettacolo dal vivo serve autenticità ed è necessario un interesse reale da parte di chi li propone, nonché la capacità di creare un ambiente aperto e accogliente, dove chi partecipa si senta a casa.

# Le biblioteche e la lettura

Il Sistema Bibliotecario Trentino (SBT) è composto da 87 biblioteche di pubblica lettura alle quali si aggiungono 47 punti di lettura uniformemente distribuiti nel territorio; il loro patrimonio documentale si è arricchito costantemente nel tempo e ad oggi è di oltre 3,7 milioni di unità; nel 2017 le biblioteche hanno erogato 1,3 milioni di prestiti a quasi 130 mila utenti di prestito.

Al Sistema Bibliotecario Trentino appartengono anche le 50 biblioteche speciali e di conservazione, con un patrimonio documentario di oltre 2,1 milioni di unità; sono concentrate principalmente nei due maggiori Comuni della provincia, Trento e Rovereto, e si dedicano a specifici ambiti del sapere e alla conservazione e valorizzazione di fondi documentari d'interesse storico. Offrono, infatti, a settori di pubblico caratterizzati da specifici interessi, opere di carattere specialistico in determinate discipline. Svolgono attività di studio, ricerca, documentazione, tutela e conservazione, volte alla conoscenza e all'approfondimento delle tematiche di pertinenza disciplinare, nonché alla valorizzazione delle raccolte dell'istituzione cui appartengono e della sua storia.

La biblioteca pubblica è la via di accesso locale alla conoscenza e costituisce una condizione essenziale per l'apprendimento permanente, l'indipendenza delle decisioni, lo sviluppo culturale dell'individuo e dei gruppi sociali. La biblioteca pubblica è il centro informativo locale che rende prontamente disponibile per i suoi utenti ogni genere di conoscenza e informazione", così recita il manifesto IFLA-International Federation of Library Associations and Institutions/UNESCO sulle biblioteche.

Le biblioteche di pubblica lettura in molte occasioni si configurano come unico presidio culturale "sotto casa", ma per quanto rappresentino da sempre un punto di riferimento fondamentale per le comunità locali, anch'esse non sono immuni dai cambiamenti dei comportamenti di consumo culturale che stanno avvenendo, soprattutto con la diffusione delle nuove tecnologie.

Analizzando i dati storici si rileva una progressi-

va contrazione sia delle iscrizioni al prestito sia dei prestiti effettuati. A partire dal 2012, anno di picco in cui il 26,5% della popolazione risultava iscritta a una biblioteca, si registrano perdite delle iscrizioni nell'ordine di 1 punto percentuale ogni anno, accentuate nel 2015 quando la perdita è stata del 4% rispetto al 2014. Anche il numero di prestiti è calato, ma con una progressione più lenta tra il 2012 e il 2014, mentre tra il 2014 e il 2016 si è verificata una diminuzione del 7%. È soprattutto la fascia di età degli adulti che ha perso l'8% degli iscritti e il 9% dei prestiti nel periodo 2013-2016, mentre quella giovanile ha fatto registrare nello stesso periodo un -6,4% delle iscrizioni e un -6% dei prestiti.

Il 2014 sembra essere stato un anno cruciale anche per la diffusione della lettura: il 52,2% dei trentini al di sopra dei 6 anni di età aveva letto un libro negli ultimi 12 mesi dalla rilevazione, dato più basso se paragonato alla serie storica degli ultimi dieci anni. Sono mancati i lettori occasionali di meno di 3 libri in un anno (-14 punti), mentre per contro sono aumentati di 4,5 punti i lettori forti con più di 12 libri in un anno. Non è bastata la ripresa nel 2015 con il 59,7% dei trentini lettori: il saldo tra il 2014 e il 2017 rimane negativo di 2,2 punti.

La competizione che le biblioteche si trovano ad affrontare con altre forme di utilizzo del tempo libero o con il consumo di contenuti in digitale si sta facendo sempre più pressante. Nel 2016, il 63% dei trentini ha consultato una wiki per ottenere informazioni di vario genere, il 50% ha partecipato a social network, il 27,6% ha caricato contenuti propri su siti web per condividerli, il 50% ha giocato o scaricato film o musica dal web. La pervasività delle nuove tecnologie pone le biblioteche di fronte a profondi interrogativi rispetto al ruolo e alla funzione da svolgere nei territori, ma ancora di più rispetto alle nuove esigenze dei propri utenti. Come rimanere ancorati alla comunità di riferimento? Come soddisfare i nuovi bisogni e gli interessi di quanti non accedono alla biblioteca? Come innovare i servizi per aumentare

## 40

MediaLibraryOnline-MLOL è una rete italiana di biblioteche pubbliche, accademiche e scolastiche per il prestito digitale.

**Tabella 1 Biblioteche di pubblica lettura: patrimonio documentario, utenza, personale (1998-2017)**

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali

Anni	Biblioteche	Punti di lettura	Patrimonio documentario	Iscritti al prestito	Prestiti
1998	116	-	1.257.750	95.340	727.902
2000	122	-	1.419.713	102.117	816.850
2005	86	36	2.709.402	124.234	1.193.699
2010	85	46	3.196.948	135.209	1.442.771
2012	86	47	3.268.982	140.685	1.490.876
2013	86	47	3.512.653	138.700	1.480.375
2014	86	47	3.572.575	137.869	1.477.945
2015	86	47	3.651.772	132.408	1.412.588
2016	87	47	3.712.778	129.875	1.370.180
2017	86	47	3.753.970	125.042	1.300.842

**Tabella 2 Biblioteche speciali e di conservazione: patrimonio documentario (1991-2016)**

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali

Anni	Biblioteche	Patrimonio documentario			
		Incunaboli	Edizioni del XVI secolo	Edizioni dal XVII in poi	Totale
1991	30	1.217	11.862	1.167.080	1.180.159
1995	34	934	10.171	1.275.116	1.286.221
2000	40	936	12.519	1.722.958	1.736.413
2005	44	473	8.750	1.653.164	1.662.387
2010	52	471	8.822	1.841.608	1.850.901
2012	52	470	8.845	1.943.981	1.953.296
2013	52	470	8.839	1.982.454	1.991.763
2014	52	470	8.845	2.011.628	2.020.943
2015	53	470	8.847	2.039.533	2.048.850
2016	51	470	8.847	2.106.898	2.116.215
2017	50	-	-	-	2.147.771

l'impatto sulla popolazione? Se è vero che lo scenario apocalittico di dissoluzione del libro cartaceo è ancora lungi dal verificarsi, è pur vero che i lettori stanno sperimentando sempre più le "comodità" offerte del digitale.

Il servizio di prestito digitale, offerto dal Sistema Bibliotecario Trentino fin dal 2012 attraverso la piattaforma di servizio MediaLibraryonLine (MLOL), mostra un costante aumento del gradimento da parte degli utenti iscritti alle biblioteche trentine.

MediaLibraryonLine è la più importante piattaforma per il prestito digitale in Italia, ed è disponibile in 5.500 biblioteche di 19 regioni e in 9 Paesi stranieri.

La risorsa di maggiore interesse per gli utenti è l'edicola, che offre la lettura di quotidiani e periodici di tutto il mondo in diverse lingue;

nel 2017 si sono registrate infatti 752.312 consultazioni.

Le biblioteche del Sistema, grazie alla collaborazione e al coordinamento, provvedono all'acquisto di ebook e audiolibri dei maggiori editori italiani garantendo agli utenti di prestito un servizio di alta qualità. I download di ebook sono stati 50.822 da parte di 4780 utenti e i download di audiolibri 526 da parte di 239 utenti. Dal 1 novembre 2012 al 4 gennaio 2018 gli utenti registrati risultavano essere 26.890, 3925 dei quali non avevano ancora attivato il loro account tramite il link di conferma. Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2017 gli accessi a MLOL sono stati 520.944, da parte di 9830 utenti; le consultazioni della piattaforma sono state 792.480 da parte di 6787 utenti, mentre le consultazioni dell'edicola si contano in 752.312.

**Tabella 3 Biblioteche per tipo e comunità di valle (2017)**

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali

Comunità di Valle	Biblioteche di pubblica lettura		Biblioteche specialie di conservazione		Totale	
	Numero	Patrimonio documentario	Numero	Patrimonio documentario	Numero	Patrimonio documentario
Val di Fiemme	3	99.028	1	3.798	4	102.826
Primiero	2	68.569	1	4.849	3	73.418
Valsugana e Tesino	7	182.474	-	-	7	182.474
Alta Valsugana e Bersntol	8	259.251	2	5.901	10	265.152
Valle di Cembra	3	69.211	-	-	3	69.211
Val di Non	8	256.495	-	-	8	256.495
Valle di Sole	5	101.018	-	-	5	101.018
Giudicarie	7	256.028	-	-	7	256.028
Alto Garda e Ledro	5	273.546	1	16.940	6	290.486
Vallagarina	11	933.837	8	195.461	19	1.129.298
Comun General de Fascia	3	59.078	1	11.664	4	70.742
Altipiani Cimbri	3	71.195	-	-	3	71.195
Rotaliana-Königsberg	4	151.550	3	63.478	7	215.028
Paganella	1	57.214	-	-	1	57.214
Territorio Val d'Adige	14	827.947	33	1.845.680	47	2.673.627
Valle dei Laghi	2	87.529	-	-	2	87.529
<b>Provincia</b>	<b>86</b>	<b>3.753.970</b>	<b>50</b>	<b>2.147.771</b>	<b>136</b>	<b>5.901.741</b>

**Tabella 4 Biblioteche di pubblica lettura: iscrizioni al prestito e prestiti, per comunità di valle (2017)**

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali

Comunità di Valle	Iscritti al prestito			Prestiti		
	Adulti	Ragazzi	Totale	Adulti	Ragazzi	Totale
Val di Fiemme	3.455	1.635	5.090	32.749	19.646	52.395
Primiero	1.434	596	2.030	12.967	4.284	17.251
Valsugana e Tesino	4.655	1.986	6.641	44.039	18.809	62.848
Alta Valsugana e Bersntol	8.566	4.410	12.976	86.697	47.804	134.501
Valle di Cembra	1.006	789	1.795	10.082	7.443	17.525
Val di Non	6.407	2.650	9.057	66.145	30.358	96.503
Valle di Sole	2.778	1.147	3.925	21.372	7.453	28.825
Giudicarie	8.227	2.763	10.990	82.371	23.472	105.843
Alto Garda e Ledro	6.502	3.058	9.560	69.169	25.220	94.389
Vallagarina	14.398	4.315	18.713	145.831	35.582	181.413
Comun General de Fascia	1.861	549	2.410	17.814	6.778	24.592
Altipiani Cimbri	1.673	396	2.069	11.769	2.497	14.266
Rotaliana-Königsberg	5.258	2.847	8.105	51.870	33.043	84.913
Paganella	1.464	496	1.960	15.819	7.035	22.854
Territorio Val d'Adige	21.785	5.598	27.383	261.252	75.405	336.657
Valle dei Laghi	1.393	945	2.338	15.709	10.358	26.067
<b>Provincia</b>	<b>90.862</b>	<b>34.180</b>	<b>125.042</b>	<b>945.655</b>	<b>355.187</b>	<b>1.300.842</b>

Note: per ragazzi si intende la fascia di età fino a 14 anni, per adulti si intende dai 15 anni.



**Tabella 5** Biblioteche di pubblica lettura: iscrizioni al prestito e prestiti, età. Anni 1998-2017

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali

Anno	Iscritti al prestito			Prestiti			Prestiti/Iscritti		
	Adulti	Ragazzi	Totale	Adulti	Ragazzi	Totale	Adulti	Ragazzi	Totale
1998	60.263	35.077	95.340	453.629	274.273	727.902	7,5	7,8	7,6
2000	72.483	29.634	102.117	501.958	314.892	816.850	6,9	10,6	8,0
2002	81.906	32.553	114.459	551.229	354.472	905.701	6,7	10,9	7,9
2012	103.918	36.767	140.685	1.114.216	376.660	1.490.876	10,7	10,2	10,6
2013	102.603	36.097	138.700	1.102.398	377.977	1.480.375	10,7	10,5	10,7
2014	101.267	36.602	137.869	1.111.345	366.600	1.477.945	11,0	10,0	10,7
2015	97.273	35.135	132.408	1.043.011	369.577	1.412.588	10,7	10,5	10,7
2016	95.430	34.445	129.875	1.015.710	354.470	1.370.180	10,6	10,3	10,5
2017	90.862	34.180	125.042	945.655	355.187	1.300.842	10,4	10,4	10,4

Note: per ragazzi si intende la fascia di età fino a 14 anni, per adulti si intende dai 15 anni.

**Tabella 6** Persone di 6 anni e oltre per tipologia di fruizione della lettura. Anni 1995-2017

Fonte: ISPAT

Anno	Hanno letto libri (a)	Di cui:		Hanno letto libri online o e-book (a)
		da 1 a 3 libri	12 o più libri	
1995	50,5	44,6	13,8	
2000	48,0	39,2	16,6	
2005	52,8	36,6	18,2	-
2010	59,3	36,2	19,4	-
2011	58,4	35,1	18,1	-
2012	57,7	40,3	16,2	-
2013	56,4	49,5	12,3	8,1
2014	52,2	35,6	16,8	8,2
2015	59,7	38,1	17,1	10,4
2016	54,8	40,5	16,2	10,4
2017	54,2	41,9	19,1	10,0



## Testimonianza

# Biblioteche e digitale nell'esperienza bolognese

Maria Chiara Corazza<sup>41</sup>

L'Istituzione Biblioteche del Comune di Bologna opera da tempo sul digitale, attraverso due filoni di lavoro ormai classici: la digitalizzazione dei documenti antichi e la valorizzazione di alcuni nuclei di rilevanza documentaria, e il servizio di *digital lending* e di edicola digitale, attraverso la piattaforma MediaLibrayOnLine (MLOL).

La progettazione della biblioteca digitale in ambito provinciale, partita nel 2011, ha tenuto conto di diverse esigenze ed elementi di novità. In primo luogo la necessità di rispondere alle aspettative degli utenti che utilizzavano già le risorse digitali delle biblioteche (banche dati, quotidiani online e i più consueti supporti multimediali), i servizi online (reference digitale, servizi di prenotazione, proroga e suggerimento d'acquisto da remoto), le postazioni per l'accesso a Internet e i corsi di alfabetizzazione informatica. Parallelamente, in quegli anni sono largamente cresciute le abilità nell'uso delle tecnologie informatiche e della rete come fonte d'informazione, nonché si è assistito alla diffusione dei social network. In sintesi, larghe fasce di pubblico hanno manifestato nuove aspettative relativamente alla ricchezza, alla velocità di accesso, alla portabilità su apparecchiature multiple, alla possibilità di condivisione dei contenuti culturali. In tale contesto generale, si fa strada la diffusione sul mercato dei nuovi supporti per la lettura.

D'altro canto, i bibliotecari hanno manifestato l'urgenza di confrontarsi con l'editoria digitale: un'evoluzione così importante nella produzione, nel mercato, nella fruizione e nell'esperienza del-

la lettura non poteva essere certo ignorata, né ci si poteva sottrarre alle riflessioni sul *digital lending* e sulle regole che lo governano, in termini di gestione corretta dei diritti e del copyright. Si è trattato di un'occasione unica di apprendimento per i bibliotecari stessi, attraverso l'indispensabile collaborazione con i colleghi e con soggetti privati, in un ambito di progettazione condivisa; nel caso dei sistemi bolognesi si è realizzato il rilancio della cooperazione e integrazione tra i sistemi bibliotecari del territorio, basata sulla necessità di lavorare sul medesimo obiettivo.

La progettualità manifestata in quegli anni ha espresso quindi la volontà di mostrare ad amministratori e cittadini la vitalità e la capacità delle biblioteche di entrare attivamente nelle dinamiche di produzione e circolazione della conoscenza, e di prevedere in tempo le richieste degli utenti.

### LE RACCOLTE DIGITALI

I progetti di digitalizzazione mirano a valorizzare alcuni nuclei di rilevanza documentaria e a creare percorsi di ricerca che aggiungano valore informativo ai singoli documenti, attraverso l'accessibilità e la riproducibilità degli stessi, nonché l'indicizzazione tramite metadati per il recupero dell'informazione. Tali progetti danno origine a repertori e archivi, consultabili attraverso i siti delle diverse biblioteche, permettendo al contempo la preservazione dall'uso dei documenti originali.

**Bolognaonline** - [bibliotecasalaborsa.it](http://bibliotecasalaborsa.it) > [bolognaonline](http://bolognaonline.it) - è la raccolta dedicata alla documen-

### 41

Maria Chiara Corazza lavora presso Biblioteca Salaborsa di Bologna dove è responsabile dell'area Gestione e sviluppo delle raccolte e coordina a livello di città metropolitana la biblioteca digitale Media Library On Line.

tazione della storia, della cultura, della società e delle istituzioni di Bologna e del territorio metropolitano, con particolare attenzione al Novecento e alla società contemporanea. Comprende: la Mappa degli scrittori; la Cronologia di Bologna dall'Unità d'Italia ad oggi; Bologna dei fumetti; i Cartigli di Bologna, relativi sia ai beni architettonici sia ai giardini; Bologna nel cinema, in collaborazione con Cineteca di Bologna; Sindaci di Bologna nel dopoguerra, con le schede biografiche dei sindaci della città.

**Archiweb** - [archiginnasio.it](http://archiginnasio.it) > [bibliotecadigitale](http://bibliotecadigitale.it) - comprende più di 50 collezioni digitali per un totale di oltre 1.500.000 immagini sulla storia di Bologna e sulle peculiarità delle collezioni dell'Archiginnasio. Le collezioni digitali sono costituite da fondi librari e iconografici, raccolte di periodici, siti che presentano documenti di diversa natura legati ad un percorso tematico o ad un evento (ad esempio Bologna Bombardata), fonti storiche e documentarie, mostre online, e dal catalogo storico Frati-Sorbelli.

Una particolare sezione di Archiweb è costituita da Scaffali online, che comprende copie digitalizzate di singole opere, a stampa o manoscritte, provenienti dagli scaffali della biblioteca dell'Archiginnasio.

**E-Cabral** - [centrocabral](http://centrocabral.it) > [biblioteca\\_digitale](http://biblioteca_digitale.it) - comprende una selezione di siti e documenti elettronici accessibili in rete - riguardanti Asia, Africa, America Latina - e su temi legati all'immigrazione, allo sviluppo politico, economico e sociale a livello internazionale; copie digitalizzate di pubblicazioni curate dalla Biblioteca; documenti digitalizzati provenienti dai fondi speciali sull'Africa Orientale Italiana e sulla Tunisia.

### LA BIBLIOTECA DIGITALE MLOL, EMILIB

Dal 2010, anno in cui diverse piattaforme di produzione e vendita di ebook appaiono sul mercato dell'editoria italiana, le biblioteche pubbliche hanno avviato - sul tema degli ebook e del prestito digitale - azioni di cooperazione interistituzionale e un lavoro congiunto fra settore pubblico e offerta privata di servizi. Numerosi sistemi bibliotecari italiani, infatti, hanno adottato la piattaforma MediaLibrayOnLine (MLOL) prodotta dall'azienda bolognese Horizons, collaborando attivamente al suo sviluppo. La cooperazione, infatti, ha condotto ad ottimi risultati; il confronto con altre realtà a livello nazionale e la costruzione di una ricca rete di relazioni hanno portato a politiche di acquisto condivise, contrattazioni unitarie sulle licenze dei quotidiani e periodici, e alla realizzazione di un servizio assolutamente innovativo quale il Prestito interbibliotecario digitale, attraverso il quale i lettori possono avere accesso a una collezione di titoli molto più ampia rispetto all'offerta di una singola biblioteca o sistema bibliotecario.

La Biblioteca digitale metropolitana di Bologna è attiva dal 2012, per iniziativa dell'Istituzione Biblioteche del Comune di Bologna e della Provincia di Bologna, che hanno siglato una convenzione per la diffusione delle risorse digitali, l'accesso all'informazione e per il superamento del *digital divide*. Da allora, 75 biblioteche (17 dell'Istituzione Biblioteche del Comune di Bologna e 58 biblioteche pubbliche dei Comuni del territorio provinciale) offrono tale servizio ai loro utenti.

Dal 2012 al 2017 il Sistema bolognese ha sottoscritto una conven-

zione con il Coordinamento nazionale delle biblioteche aderenti a MLOL, e dal 2018 aderisce a Emilib, [emilib.medialibrary.it](http://emilib.medialibrary.it), il portale al quale partecipano, con il sostegno dell'Istituto Beni Culturali della Regione Emilia-Romagna, i sistemi bibliotecari di Modena, Reggio Emilia, Parma e Piacenza.

L'impegno economico assunto dai partner, sostenuti anche dalla Regione Emilia-Romagna e da fondazioni bancarie, è stato negli anni rilevante e in costante crescita: dai 51.000 euro iniziali si è giunti agli attuali 85.000 euro, con un incremento del 66% del budget.

I punti di forza di Emilib sono: la gratuità e la disponibilità per tutti i cittadini iscritti nelle biblioteche pubbliche del territorio; l'offerta molto ampia di documenti anche in lingue straniere (29.042 ebook, 6.631 periodici, 190 audiolibri) e di oggetti digitali (oltre 800.000 risorse open); la disponibilità ovunque, dai comuni piccoli alle città, 24/7; la possibilità di utilizzo su diversi dispositivi, pc, e-reader, smartphone e tablet; l'opportunità di utilizzare il servizio come supporto all'apprendimento e alla lettura per persone con disturbi specifici dell'apprendimento e disabili visivi. È infatti possibile individuare e filtrare gli ebook con il bollino LIA (Libri Italiani Accessibili), una certificazione di accessibilità che ne garantisce l'uso per gli utenti non vedenti o ipovedenti attraverso diversi strumenti: sintesi vocale "*text to speech*", barre braille, lettura a caratteri ingranditi.

La collezione ebook di Emilib, che comprende i principali editori italiani, si compone di quasi 30.000 titoli, con una presenza significativa di testi di saggistica (circa il 50%) e per bambini (il 10%); la narrativa rappresenta circa il 40% dell'offerta in ebook. Non si è quindi considerata la biblioteca digitale come una proposta effimera composta da best sellers e titoli di successo, ma come vera e propria opzione rispetto alla biblioteca fisica.

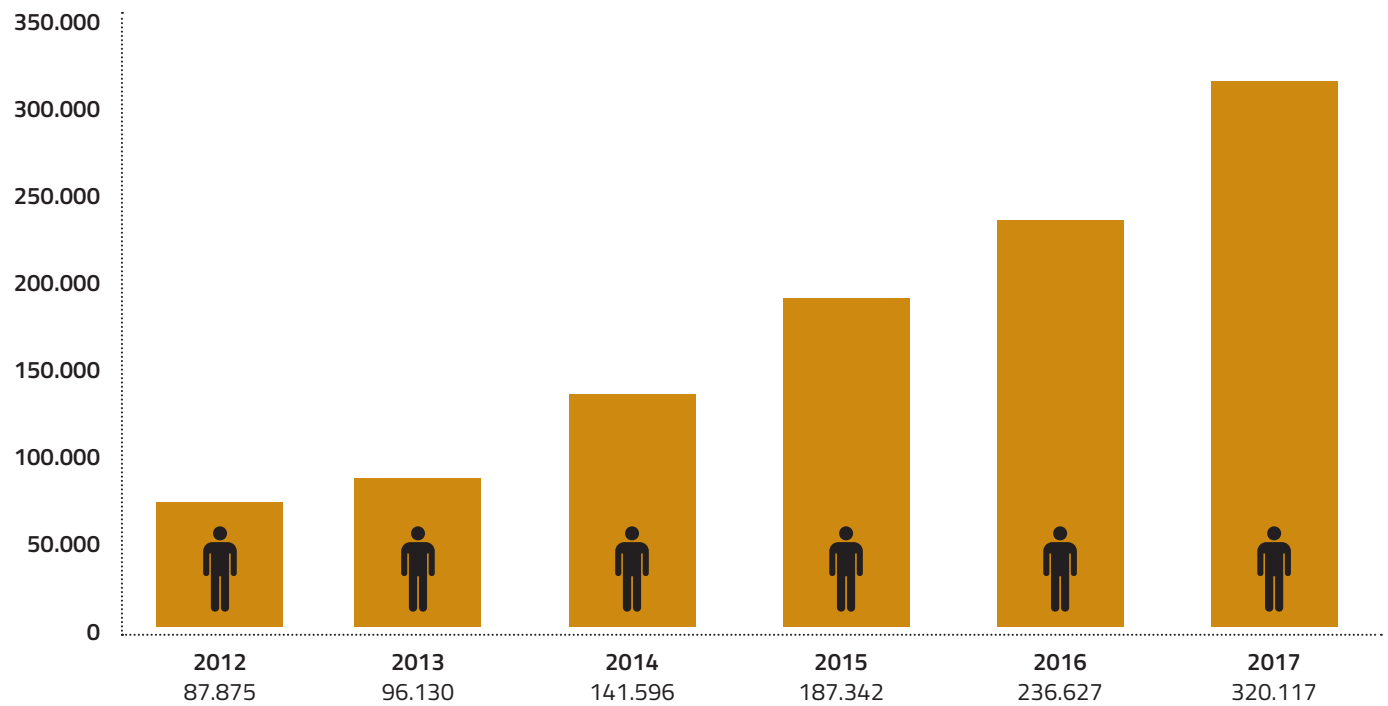
### I DATI D'USO

Nel 2017 gli utenti iscritti alla Biblioteca digitale metropolitana di Bologna sono stati 21.179, con un aumento del 28,7% rispetto al 2016; gli accessi al portale sono stati 320.117 (+ 35,3% rispetto al 2016) e i prestiti di ebook sono stati 35.075 (+ 10,8% rispetto al 2016).

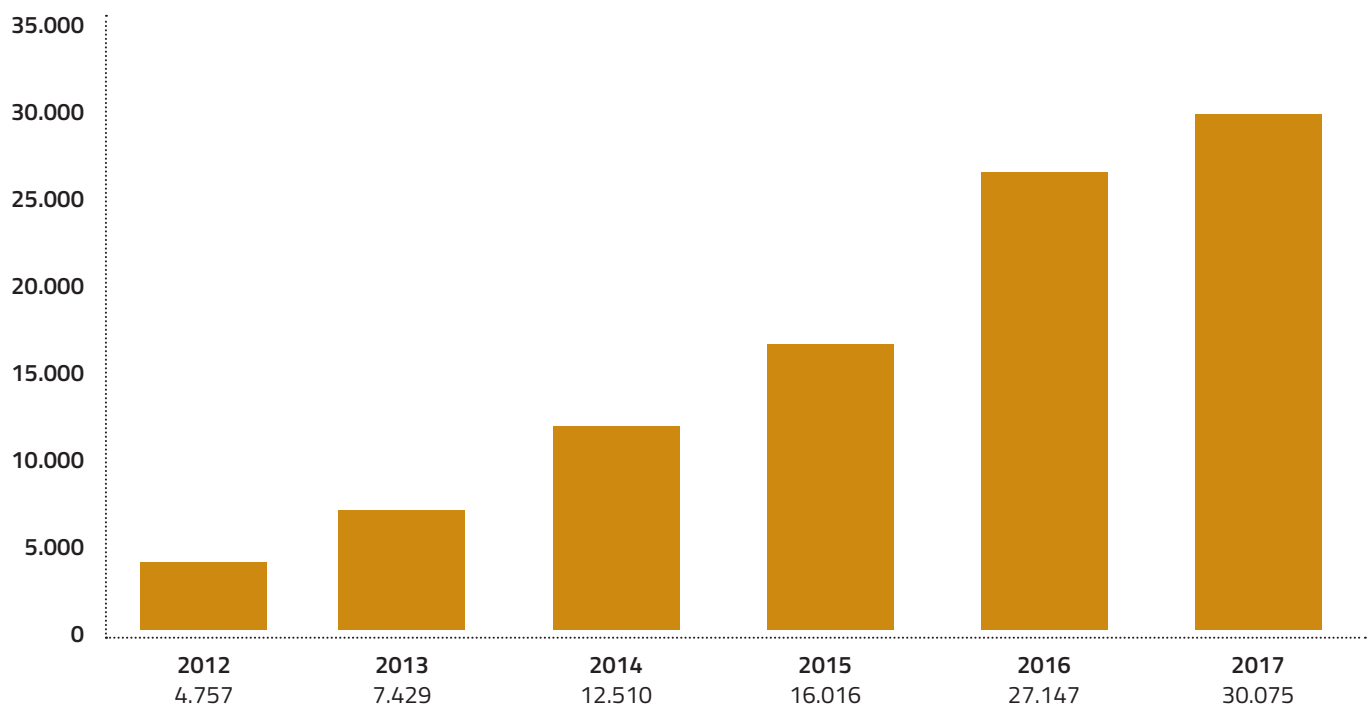
Gli aumenti più rilevanti hanno riguardato però l'edicola digitale, che propone i maggiori quotidiani italiani e una ricca collezione di riviste italiane e straniere, con un'offerta di 6.631 testate nel 2017: l'edicola è stata consultata 547.787 volte, con un incremento del 51% rispetto all'anno precedente. Le biblioteche hanno quindi tenuto conto del risultato ottenuto dall'edicola online, riducendo gli abbonamenti cartacei ai quotidiani e alle riviste straniere presenti su Emilib.

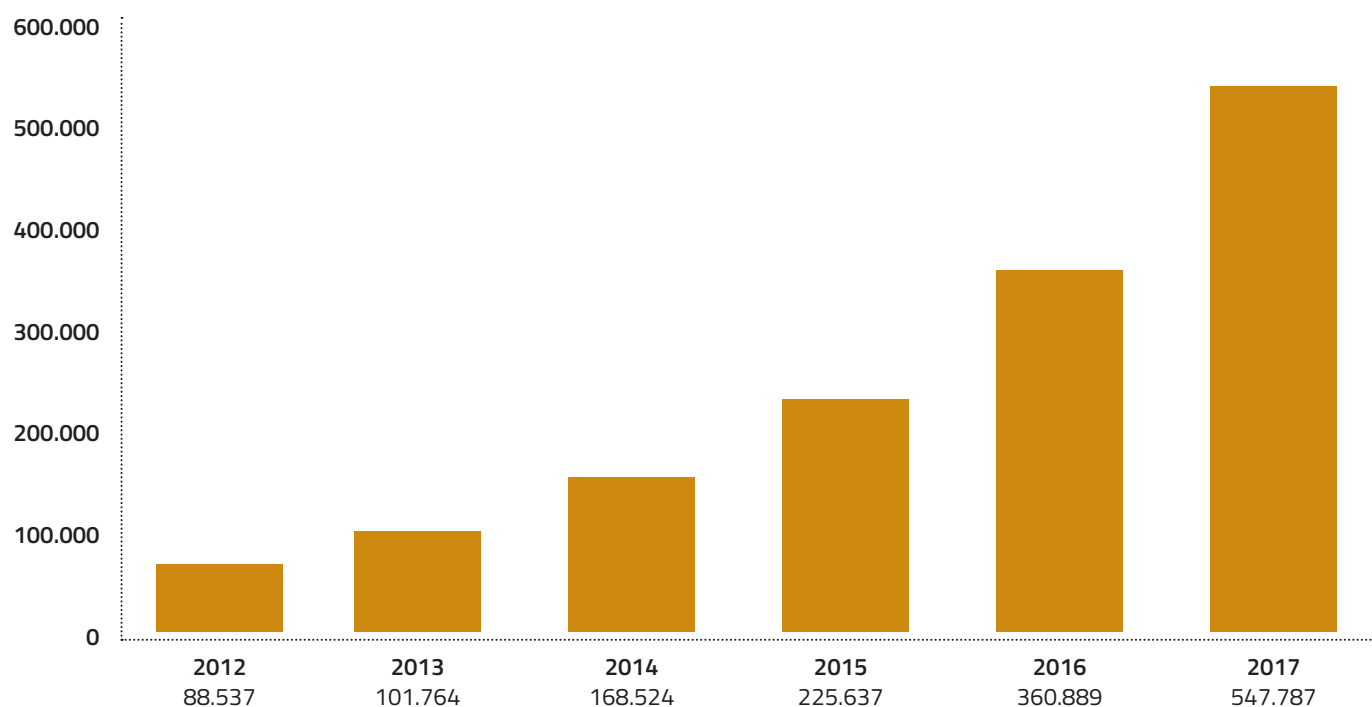
La crescita degli iscritti alla biblioteca digitale e i numeri positivi riguardo all'uso delle risorse indicano che è necessario continuare ad investire su Emilib. L'attività di promozione si è concentrata finora sulle biblioteche, con numerose azioni di formazione dei bibliotecari; in tempi recenti, nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro, sono stati avviati interventi formativi con i ragazzi di alcuni Istituti Superiori di Bologna.

## Accessi



## Prestiti EBook





### L'ANALISI DEI DATI

Il confronto tra i dati d'uso della biblioteca fisica e della biblioteca digitale deve necessariamente tener conto di importanti differenze:

- il catalogo degli ebook disponibili in Italia non è paragonabile all'offerta editoriale tradizionale (le collezioni delle biblioteche pubbliche dell'area metropolitana di Bologna si compongono di 3.188.331 documenti cartacei, e i prestiti nel 2017 sono stati complessivamente 1.643.528)<sup>42</sup>;
- persiste una certa difficoltà nell'uso delle risorse digitali da parte degli utenti;
- la durata del prestito dei documenti non è omogenea: 30 giorni per i libri, 14 giorni per gli ebook;
- il numero dei prestiti dei libri varia da biblioteca a biblioteca, ma può arrivare fino a 10 documenti, mentre quello degli ebook è attualmente fissato a 4;
- la ricerca sugli Opac non è ancora integrata e le notizie relative agli ebook non si presentano con lo stesso rilievo di quelle riferite ai documenti tradizionali.

I dati vanno quindi analizzati secondo logiche che non si limitino al semplice confronto tra quelli già in nostro possesso. In primo luogo sarà necessario capire chi sono gli utenti di Emilib e qual è il loro comportamento, soprattutto per cercare di rispondere ad alcune domande, come ad esempio: nelle loro abitudini si è verificato uno "spostamento" dalla collezione fisica a quella digitale?; come si distribuiscono le predilezioni per l'una o per l'altra secondo le fasce d'età?, e secondo il genere?; gli utenti forti utilizzano entrambe le collezioni?, e in quali occasioni scelgono l'una rispetto all'altra?

Si tratterà quindi di impostare (ed è un progetto che intendiamo avviare nel prossimo futuro) un'analisi dei dati che non prenda in considerazione solamente i movimenti totali, ma osservi le singole transazioni dei singoli utenti.

Non essendo ancora pienamente realizzata l'integrazione tra il gestionale del Sistema bibliotecario bolognese, Sebina OpenLibrary (Data Management) e il gestionale Emilib, occorrerà sviluppare uno studio che metta in relazione i dati provenienti dai due sistemi, attraverso l'adozione di alcuni parametri comuni.

### 42

I principali dati di performance delle Biblioteche dell'Istituzione di Bologna sono disponibili sul sito Open data del Comune di Bologna, [dati.comune.bologna.it](http://dati.comune.bologna.it) > openbiblioteche.

## Le risorse economiche per la cultura

Considerando l'assetto istituzionale della Provincia e il suo Statuto di Autonomia, le risorse dello Stato per la cultura rappresentano nel 2016 lo 0,6%, il 67% degli interventi sono invece gestiti direttamente dalla Provincia autonoma di Trento e dai relativi Enti Strumentali Provinciali, mentre il 27,4% è prodotto dalle Amministrazioni comunali e il restante 4% dall'Amministrazione regionale.

Gli interventi pubblici nel settore culturale in Trentino ammontano complessivamente nel 2016 a quasi 145 milioni di euro, con un incremento del 12,6% rispetto all'anno precedente che segna un'inversione di tendenza rispetto alla contrazione dei due anni precedenti. Tale dinamica è il frutto di complessi mutamenti nel quadro generale degli interventi decisi in anni ancor passati e ad oggi non del tutto conclusi.

Innanzitutto la PaT ha portato a conclusione nel 2013 un ciclo di interventi volti al rafforzamento dell'ossatura portante dell'offerta museale provinciale attraverso gli Enti Strumentali con interventi nell'ordine di 97 milioni di euro, mentre nel biennio 2014-2015 la spesa si è mantenuta stabile intorno agli 83 milioni per riprendere nuovamente nel 2016 con 98 milioni. Di questi ultimi, la quota maggioritaria è quella relativa alle spese correnti degli Enti Strumentali che, attraverso l'acquisto di beni e servizi, producono le attività culturali che hanno generato un indotto per quasi 22 milioni di euro nel 2016. A ciò si deve aggiungere la spesa per il personale che mediamente pesa il 37% del totale complessivo delle risorse provinciali e degli Enti Strumentali.

La ripresa di politiche espansive della spesa non ha riguardato le Amministrazioni comunali le quali, tra il 2013 e il 2016, hanno ridotto gli interventi del 28,5%. Come nel caso degli Enti Strumentali, anche i Comuni hanno una quota parte considerevole del-

le loro spese correnti allocate nell'acquisto di beni e servizi, mediamente il 47%.

Le risorse private provengono per lo più dalla Fondazione CARITRO – Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto che nel 2016 ha erogato 1,6 milioni di euro agli operatori culturali trentini. Con l'esclusione del 2014, in cui si registra una contrazione del 12% delle risorse, la Fondazione ha progressivamente aumentato i finanziamenti per le attività culturali con strumenti quali i bandi e iniziative dirette, con una diversificazione degli interventi tra valorizzazione della memoria, iniziative di divulgazione o di valorizzazione degli archivi, per l'associazionismo culturale e le attività di spettacolo professionale. Le Casse Rurali contribuiscono anch'esse al sostegno delle attività culturali per circa un milione di euro, pertanto se si calcola l'apporto



dei finanziamenti provenienti dai privati sul totale complessivo della spesa per cultura si ottiene un modesto 1,7%.

Il 2016 ha segnato il recupero della capacità di spesa per tutti i soggetti considerati, fatta eccezione dei Comuni. Non solo in Trentino ma anche in altre regioni italiane gli enti pubblici hanno timidamente innalzato gli interventi in linea con gli aumenti dei PIL regionali, fatto per niente scontato e non facilmente prevedibile dopo la dura prova a cui sono stati sottoposti i bilanci pubblici in occasione della crisi economica. Gli operatori culturali trentini possono contare su una maggiore disponibilità e stabilità di risorse pubbliche rispetto a colleghi in altre regioni, ma se un insegnamento si può trarre dalle tensioni finanziarie degli anni dal 2009 in poi è che nessun territorio

è immune dagli effetti dei cambiamenti globali. La diversificazione delle fonti di finanziamento e un approccio più imprenditoriale da parte degli operatori culturali garantirebbe la sostenibilità di lungo periodo delle attività e consentirebbe di liberare risorse creative per le sperimentazioni di nuove proposte culturali. La pressoché totale dipendenza dal finanziamento pubblico rappresenta un elemento di debolezza forte, soprattutto per quelle organizzazioni più fragili e leggere, in ascesa, con proposte poco articolate che contribuiscono all'offerta strutturata in provincia, ma che non hanno ancora solide gambe per reggere cambiamenti strategici delle *policy* culturali locali.

**Tabella 1** Interventi pubblici per la cultura in Trentino: quadro di riepilogo. Pagamenti complessivi. Anni 2013-2016

Ente	2013	2014	2015	2016
Stato	681.040,00	643.300,00	709.660,00	867.980,00
Provincia	46.146.058,31	41.412.116,45	40.545.991,82	51.805.576,45
Enti strumentali provinciali	51.309.965,99	42.263.117,07	42.653.473,11	46.345.325,53
Regione trentino alto adige(*)	4.795.592,78	4.646.226,34	4.949.678,04	6.048.567,34
Amministrazioni comunali ed unioni	55.479.710,00	49.631.290,00	39.627.510,00	39.624.270,00
<b>Totale</b>	<b>158.412.367,08</b>	<b>138.596.049,86</b>	<b>128.486.312,97</b>	<b>144.691.719,32</b>

Fonti: ISPAT su dati rendiconti dei vari enti. Per lo Stato la fonte è "La spesa statale Regionalizzata - MEF - RGS"

(\*) Quota in provincia di Trento in base alla popolazione media. Valori al netto delle spese di personale (non disponibili per tutta la serie storica).

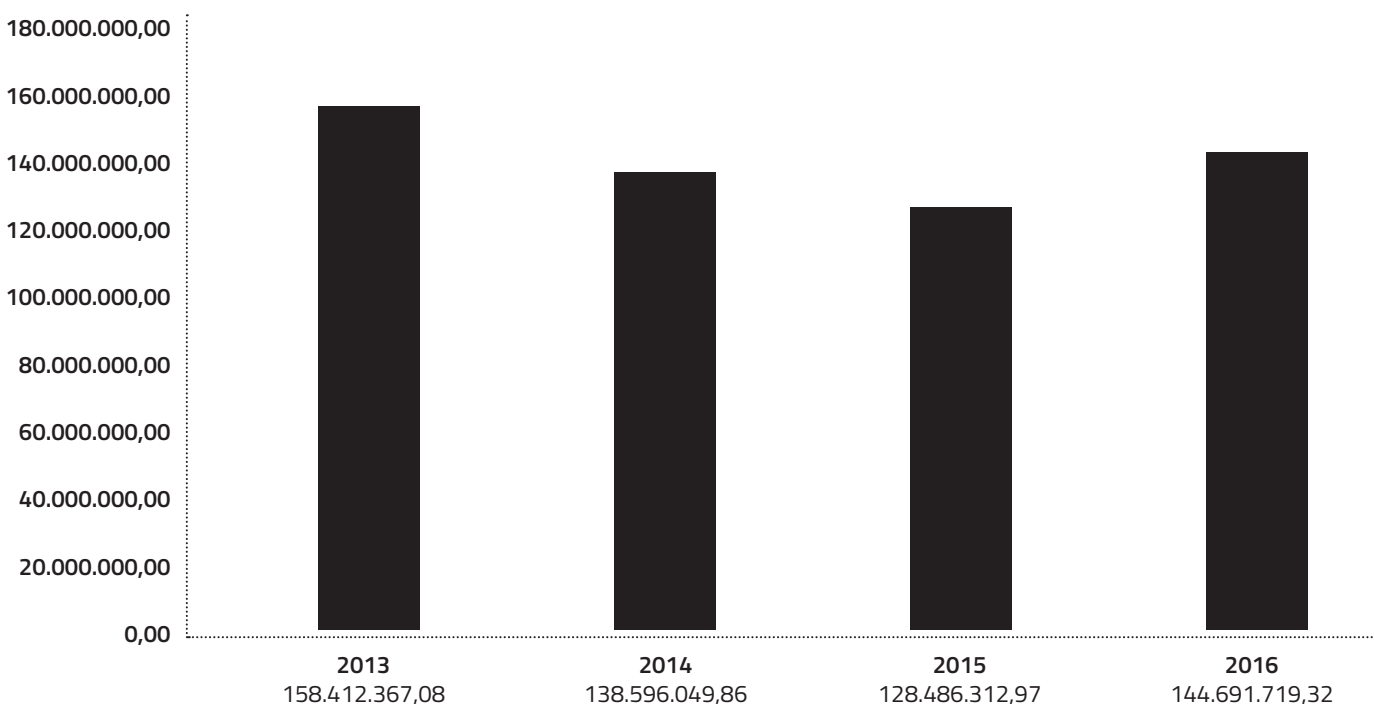
Note: Valori consolidati al netto dei trasferimenti tra i diversi soggetti considerati

Fonti: ISPAT su dati rendiconti dei vari enti.

Per lo Stato la fonte è "La spesa statale

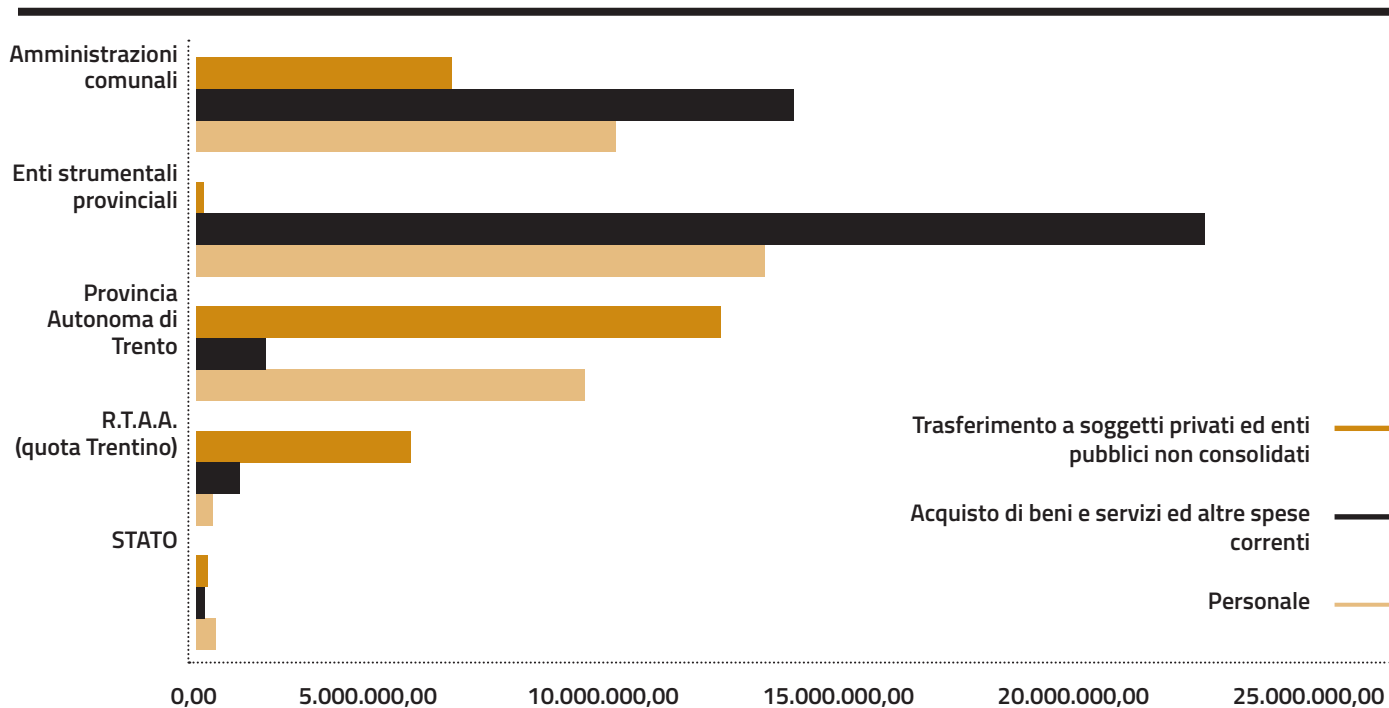
Regionalizzata - MEF - RGS"

**Fig.1** Interventi pubblici per la cultura in Trentino. Pagamenti complessivi. Anni 2013-2016



**Fig.2** Composizione della spesa finale corrente. Pagamenti complessivi. Anno 2016

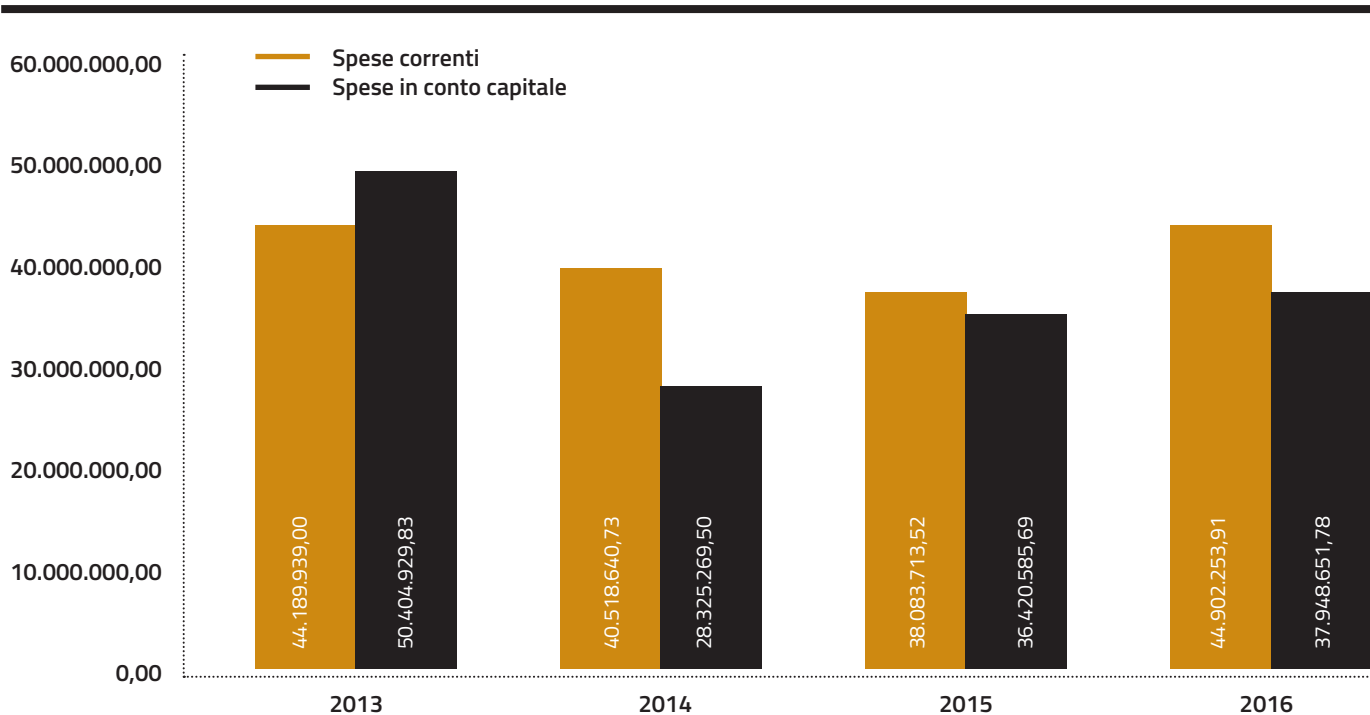
Fonti: ISPAT su dati rendiconti dei vari enti.



**Fig.3** Composizione della spesa per la cultura della Provincia Autonoma di Trento. Pagamenti Complessivi. Anni 2013-2016

Fonti: ISPAT su spese del settore cultura da rendiconti PaT

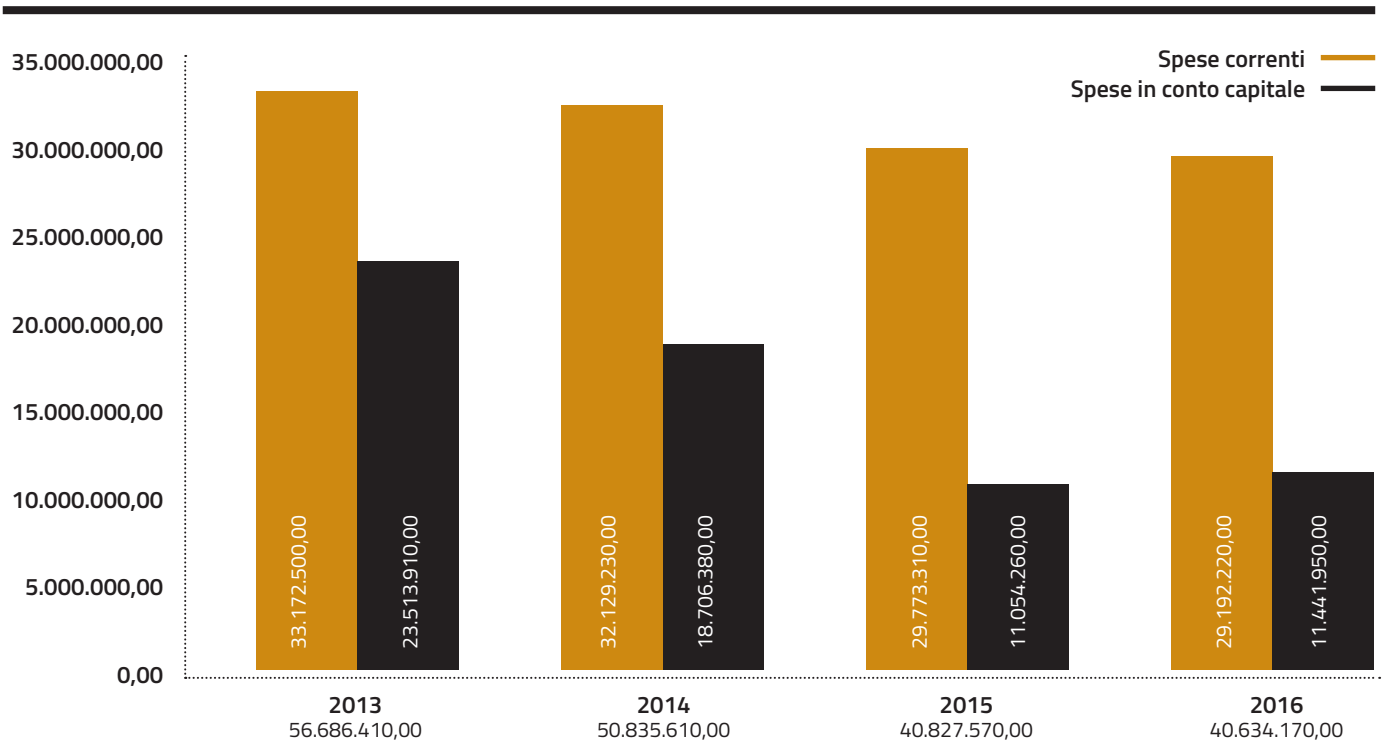
Note: Per l'esercizio 2016 estrazione di tutte le spese delle posizioni finanziarie presenti nella Missione 5: "Tutela e valorizzazione di beni ed attività culturali". Ricostruzione della serie per posizione finanziaria sugli esercizi precedenti. Per tutti gli esercizi è stato aggiunto anche il costo del personale delle due strutture principali: Servizio Attività Culturali e Soprintendenze (dettaglio fornito dal Servizio per il Personale). Con il 2016 la PaT ha adottato il bilancio armonizzato, potrebbero essere presenti leggeri scostamenti nell'analisi economica nella serie dei dati osservati.





**Fig.4** Risorse destinate alla Funzione Cultura dai Comuni della provincia di Trento.  
Pagamenti complessivi. Anni 2013-2016

Fonti: ISPAT su dati rendiconti dei vari enti.



**Tabella 2 Erogazioni della Fondazione Caritro. Anni 2013-2016**

Fonti: tsm su dati rendiconti Fondazione Caritro

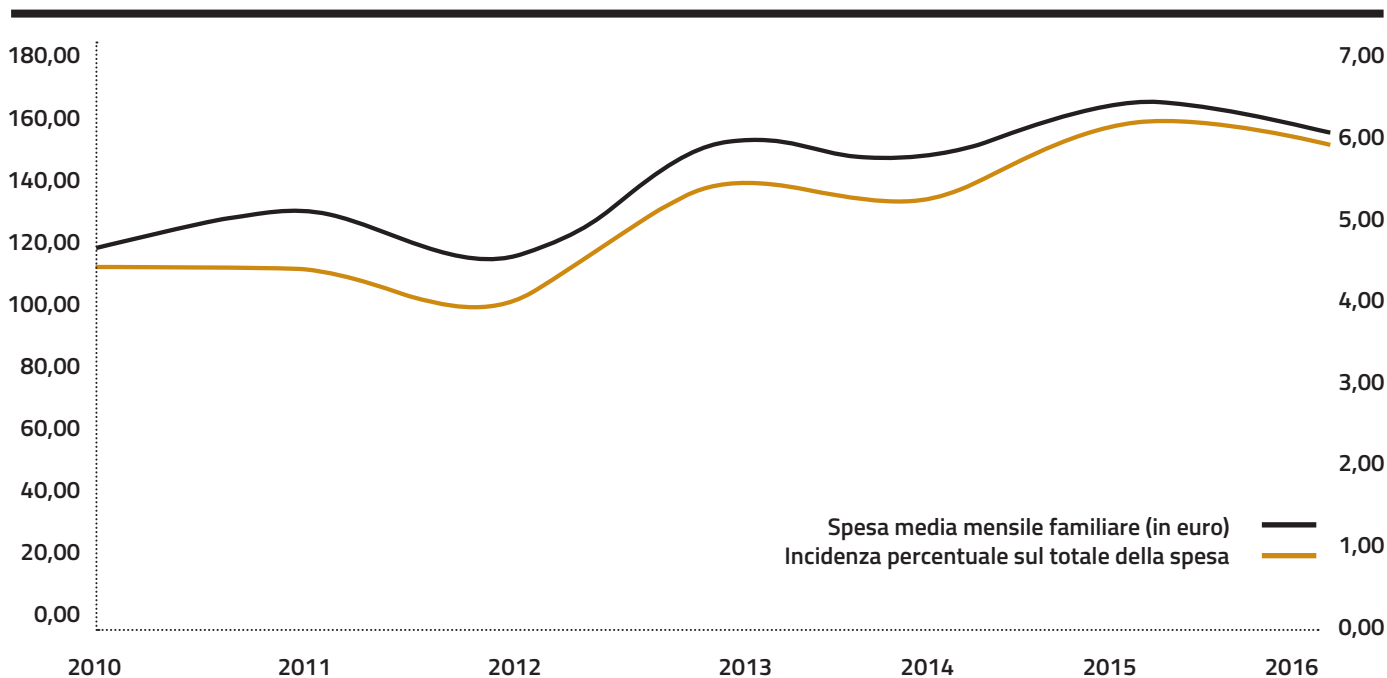
Ente	2013	2014	2015	2016
Bando iniziative culturali di rilievo a carattere divulgativo	161.576,00	121.000,00	139.000,00	149.500,00
Bando iniziative musicali di rilievo	134.000,00	222.000,00	193.000,00	247.643,00
Bando per iniziative culturali delle associazioni di volontariato	263.638,00	266.145,00	288.380,00	314.844,00
Bando per iniziative culturali proposte da enti museali	187.000,00			
Bando per iniziative teatrali	191.363,00	157.000,00	198.000,00	148.500,00
Bando per progetti di reti territoriali della cultura volti a favorire il ruolo delle biblioteche		190.000,00		
Bando per progetti di riordino e valorizzazione di archivi	150.000,00	150.000,00	150.000,00	200.000,00
Bando per progetti di valorizzazione della memoria	165.000,00		130.000,00	130.000,00
Impegni diretti	179.848,00	148.680,00	269.400,00	336.339,00
Partecipazione associativa	2.582,00	2.582,00	2.582,00	2.582,00
Patrocinio	130.000,00	117.400,00	107.400,00	117.400,00
<b>Totale</b>	<b>1.565.007,00</b>	<b>1.374.807,00</b>	<b>1.477.762,00</b>	<b>1.646.808,00</b>

**Tabella 3 Totale Spese consolidate per la Cultura, sport e servizi ricreativi. Anni 2013-2016\***

Regioni	Spese in Cultura				PIL regionali			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Piemonte	613,24	521,47	484,49	483,50	125.604,40	125.793,20	128.185,60	129.698,50
Valle d'Aosta	32,77	27,67	23,07	31,99	4.417,10	4.422,50	4.406,30	4.442,00
Lombardia	1.050,91	947,24	956,75	1.018,47	346.167,30	353.993,50	361.401,40	368.582,40
Veneto	566,45	528,00	523,70	572,52	147.317,20	149.937,90	152.996,40	155.837,40
Friuli Venezia Giulia	278,00	273,26	273,73	276,09	35.145,10	35.436,20	36.499,60	36.977,80
Liguria	191,89	178,08	175,25	194,28	46.665,70	47.654,80	48.347,40	48.708,30
Emilia Romagna	546,02	519,14	532,44	540,85	143.831,40	146.916,90	149.744,10	153.927,10
Toscana	586,43	571,64	576,16	538,42	106.661,30	108.977,70	110.408,80	112.454,80
Umbria	139,86	126,78	121,64	122,68	21.012,70	20.664,10	21.336,90	21.240,80
Marche	221,62	206,61	203,30	204,24	38.834,70	39.918,20	40.137,60	40.706,30
Lazio	1.394,77	1.302,43	1.356,48	1.457,94	181.204,90	181.750,80	183.507,80	186.483,20
Abruzzo	179,07	171,59	152,03	145,79	31.133,40	31.069,10	31.381,70	31.656,50
Molise	41,80	41,96	39,50	40,26	5.857,90	5.785,10	5.933,90	6.122,40
Campania	547,79	538,97	608,03	599,90	99.481,70	100.170,90	102.324,00	106.477,00
Puglia	380,59	368,07	390,88	376,82	68.557,00	68.931,10	70.560,60	70.827,80
Basilicata	73,90	85,34	92,24	95,46	11.254,30	10.816,90	11.782,40	11.597,80
Calabria	219,32	218,22	242,97	237,24	32.133,10	31.873,80	32.159,90	32.759,00
Sicilia	561,11	657,96	685,80	586,86	86.345,00	84.561,60	86.328,60	86.737,50
Sardegna	275,73	278,93	289,28	260,29	32.142,30	32.172,10	33.342,50	33.228,20
Provincia Autonoma di Trento	226,00	201,67	195,98	195,81	18.391,40	18.572,40	18.615,40	18.846,50
Provincia Autonoma di Bolzano	243,73	235,58	211,23	243,11	20.724,60	21.003,20	21.540,70	22.188,80
<b>ITALIA</b>	<b>8.371,01</b>	<b>8.000,61</b>	<b>8.134,96</b>	<b>8.222,53</b>	<b>1.604.599,10</b>	<b>1.621.827,20</b>	<b>1.652.152,50</b>	<b>1.680.522,80</b>

Fig.5 Andamento della Spesa media familiare per ricreazione, spettacoli, cultura. Anni 1997-2017

Fonte: ISTAT



Spese cultura/PIL regionale				
	2013	2014	2015	2016
	0,49	0,41	0,38	0,37
	0,74	0,63	0,52	0,72
	0,30	0,27	0,26	0,28
	0,38	0,35	0,34	0,37
	0,79	0,77	0,75	0,75
	0,41	0,37	0,36	0,40
	0,38	0,35	0,36	0,35
	0,55	0,52	0,52	0,48
	0,67	0,61	0,57	0,58
	0,57	0,52	0,51	0,50
	0,77	0,72	0,74	0,78
	0,58	0,55	0,48	0,46
	0,71	0,73	0,67	0,66
	0,55	0,54	0,59	0,56
	0,56	0,53	0,55	0,53
	0,66	0,79	0,78	0,82
	0,68	0,68	0,76	0,72
	0,65	0,78	0,79	0,68
	0,86	0,87	0,87	0,78
	1,23	1,09	1,05	1,04
	1,18	1,12	0,98	1,29
	<b>0,52</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>

\*Valori in milioni di euro e in percentuale  
 Spese in cultura: flussi di spese erogati dalla totalità dei soggetti della Pubblica Amministrazione di una determinata regione italiana, per uno specifico anno finanziario, valori correnti  
 PIL: Prodotto interno lordo lato produzione ai prezzi di mercato, valori correnti  
 Fonte: tsm su dati Agenzia per la coesione, ISTAT

Tabella 6 Spesa media familiare per ricreazione, spettacoli, cultura e istruzione. Anni 2010-2017

Anni	Spesa media mensile familiare (in euro)	Incidenza percentuale sul totale della spesa
2010	120,39	4,47
2011	131,20	4,43
2012	117,83	4,09
2013	150,25	5,41
2014	145,89	5,23
2015	163,11	6,06
2016	154,30	5,87
2017	157,03	5,80

Nota: spesa media mensile a valori correnti  
 Fonte: ISTAT

## Testimonianza

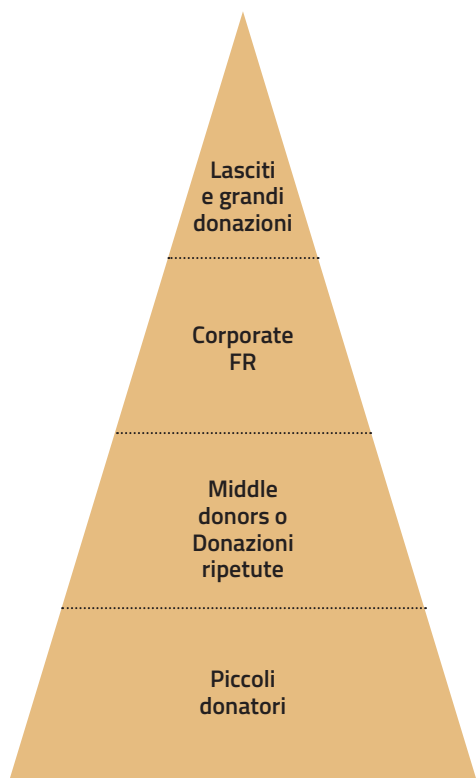
# Fundraising, sponsorship e apertura al mercato

Irene Sanesi<sup>43</sup>

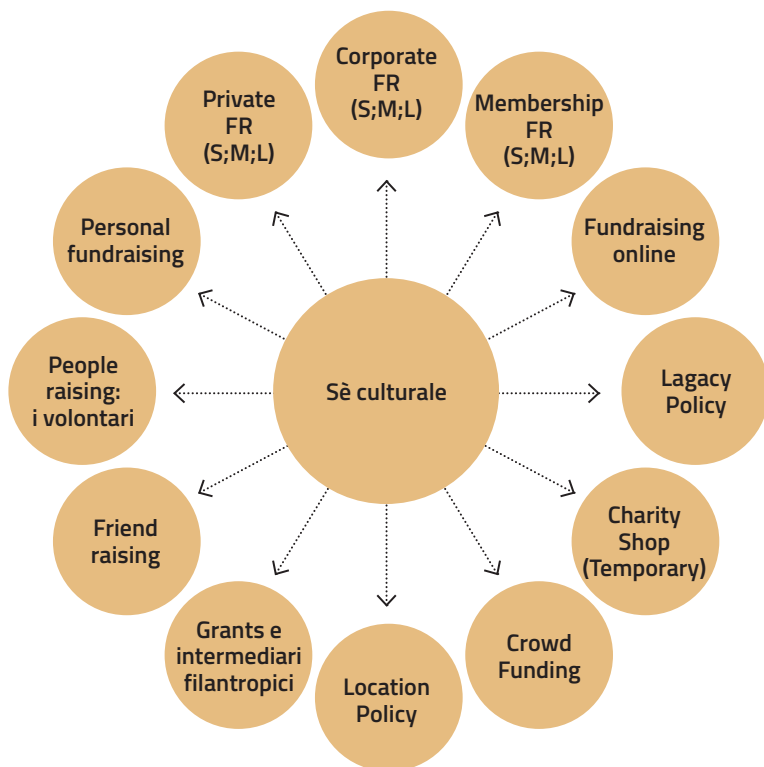
Il tema della raccolta fondi ha assunto negli ultimi anni un'importanza crescente per il settore culturale, anche perché direttamente collegato al minore sostegno pubblico, che ha reso necessario il coinvolgimento di altri attori per sostenere le attività. Il fundraising per un'istituzione culturale assume varie sfaccettature: è intercettare sponsor per una mostra o benefattori

per "adottare" un restauro, è stabilire una partnership con enti o istituzioni cosiddette *grant making* fino a costruire raccolte "dal basso" attraverso l'uso di piattaforme sulla rete (*crowdfunding*). Non a caso, nel percorso di identificazione di una "via italiana" per la raccolta fondi, ho sostituito il modello classico della "piramide del fundraising", che ha alla base le piccole donazioni per

La piramide del fundraising



La stella del fundraising mix



salire verso l'alto con medie e grandi donazioni, ed in punta i lasciti testamentari, con il modello "stellare" dove le tante punte della stella, il cui cuore è rappresentato dal *Sé culturale*, sono le forme più variegiate di opportunità offerte dal carnet della raccolta.

In questo ambito è fondamentale poter contare su un quadro di riferimento chiaro e affidabile e su un orizzonte temporale non sporadico, affinché l'attività di raccolta non avvenga in maniera improvvisata, ma sia il frutto di una programmazione strategica, in cui la conoscenza tecnica degli aspetti giuridici e fiscali rappresenta un tassello ineludibile insieme alle tecniche di raccolta. Potersi orientare nelle crescenti opportunità di funding delle risorse ed essere dotati di una "cassetta degli attrezzi" (carte di lavoro, buone pratiche, schemi riassuntivi, ecc.), rappresentano per gli operatori culturali i naturali presupposti per proporsi in un mercato ancora inesplorato ai più. Un altro aspetto da non sottovalutare è quello dell'introduzione, nella cassetta degli attrezzi, di tecniche di misurazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività di fundraising, particolarmente gradite al benefattore o allo sponsor ed incredibilmente utili come strumento per intercettare i fondi. Per questo ha senso parlare oggi anche di *Cultural Responsibility*, considerate le potenzialità della cultura nelle azioni di responsabilità sociale, come capitali investiti, patrimonio relazionale ed effetti leva.

Mentre siamo alla ricerca della "via italiana", oltreoceano e oltremanica (le due patrie del fundraising) stanno accadendo una serie di fatti che non possono essere trascurati.

Negli USA, la proposta di Trump di tagliare i fondi per le arti al NEA (National Endowment for the Arts) sta suscitando una reazione a catena, trattandosi di una vera e propria "prima volta" dal 1965, quando il fondo per le arti è stato creato<sup>44</sup>. In realtà, i tagli che Trump sta proponendo sono più simbolici che significativi: il budget del NEA è da tempo molto ridotto e oggi i finanziamenti che eroga si aggirano mediamente intorno ai \$25.000.

Intanto in Europa, Sharon Heal per la Museum Association (MA), nel Regno Unito, ha tenuto la sua conferenza annuale a Glasgow<sup>45</sup>, occasione in cui più di 1.500 persone si sono riunite per discutere il ruolo dei musei rispetto al *place-making*, alla sostenibilità, alle nuove sfide, all'identità, alla salute e al benessere. Il contesto di queste discussioni era la Brexit e i cambiamenti sociali, economici e demografici che hanno avuto un impatto nelle comunità e nei musei. Nel Regno Unito la significativa riduzione dei fondi pubblici per la cultura sta condizionando gli operatori museali con una forte pressione, in particolar modo quelli fuori Londra: le spese per la cultura sono diminuite di £230 milioni dal 2010, e nello stesso periodo sono stati chiusi 45 musei<sup>46</sup>. Molti di questi musei sono nel centro di città post-industriali dove le persone versano in condizioni di svantaggio sociale ed emarginazione e la loro percezione del governo nazionale è quella di una entità distante –non a caso si tratta precisamente delle aree dove molte persone hanno votato per uscire dall'UE. Alle istituzioni culturali viene riconosciuto anche un valore economico mol-

#### 43

Irene Sanesi è dottore commercialista e revisore legale. Socio fondatore e partner di BBS-pro Ballerini Sanesi-professionisti associati e di BBS-Lombard con sedi a Prato e Milano. Esperta in economia gestione e fiscalità della cultura, settore nel quale pubblica e svolge attività di consulenza e formazione per soggetti privati e pubblici. residente della commissione Economia della Cultura dell'UNGDEEC (Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili). È inoltre Presidente dell'Opera di Santa Croce di Firenze e della Fondazione per le arti contemporanee in Toscana (il soggetto gestore del Centro per l'arte contemporanea L. Pecci Prato). Promuove lo sviluppo di start-up company in ambito culturale e creativo e la formazione manageriale attraverso l'arte. Scrive per Il Giornale dell'Arte, Arteconomy e su Artribune Magazine è presente la sua rubrica "Gestionalia".

#### 44

Il NEA ha una storia lunga 54 anni, e il contributo alle arti più importante è stato quello di stimolare le donazioni da privati. Nonostante i finanziamenti siano di modeste dimensioni, le organizzazioni a cui vengono assegnati superano, in un certo senso, un esame reputazionale. Per questo, tra i sostenitori americani delle arti, c'è un grande movimento in atto che mira a salvare la NEA: <http://arts.ca.gov/news/atcdetail.php?id=926>.

#### 45

Heal S., "Austerity bites: how to avoid death by a thousand cuts", in *Money Matters: The Economic Value of Museums*, 10-12 novembre 2016, Karlsruhe, Germania.

#### 46

Nel Lancashire, sono stati chiusi cinque musei negli ultimi due mesi e sul sito del Comune si legge un avviso: "Chiuso fatta eccezione per le visite scolastiche (prenotazione necessaria). Le trattative sono in corso con un potenziale nuovo operatore". A Kirkless, il Dewsbury Museum ha chiuso nel novembre 2016, così come il Red House Museum e il Tolson Museum. Anche la New Art Gallery in Walsall, che riceve oltre 170.000 visitatori all'anno e che ha aperto nel 2000 con un investimento di oltre £20 milioni, rischia di chiudere.



to importante oltre al loro valore sociale ed educativo, tuttavia stanno perdendo sostegno finanziario pubblico (un trend non solo italiano dunque). Per questo motivo è importante svilupparne il potenziale innovativo e imprenditoriale che rappresentano asset cruciali per stimolarne la crescita in chiave sostenibile.

Una cosa è però certa: per avere successo in un contesto fluido e mutevole, le istituzioni culturali dovranno affrontare la sfida del cambiamento.

A seguire analizzeremo le fattispecie più utilizzate: le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni, senza entrare nel merito delle altre tipologie (nel caso di una *policy* di affitto spazi, per esempio da parte di un museo o di un teatro, per un evento aziendale, l'utilizzo degli stessi potrà configurarsi a seconda dei casi come indennità di occupazione -laddove ci si limiti all'aspetto fisico con natura occasionale-, o come contratto di somministrazione di servizi -quando insieme all'uso dello spazio si prevedono anche servizi di guardiania, utenze, ecc.-).

### LE EROGAZIONI LIBERALI

Il principio guida delle erogazioni liberali, o liberalità, come la stessa denominazione suggerisce, è la libertà con cui il donante decide di sostenere un'istituzione culturale. L'*animus donandi* è il moto che induce una persona fisica o un'impresa ad effettuare quella che da un punto di vista giuridico è una donazione.

Tra queste l'agevolazione dell'Art Bonus, nata come temporanea e ora stabilizzata, si estrinseca come credito di imposta (pari al 65% da spalmare in tre anni) spettante a seguito di una erogazione liberale. Si tratta di liberalità che non prevedono alcuna controprestazione da parte di chi le riceve e che consentono il "pubblico ringraziamento" per il mecenate/benefattore come unico obbligo negoziale.

La norma precisa che, per usufruire del credito di imposta, le erogazioni liberali devono essere effettuate esclusivamente in denaro e perseguire i seguenti scopi:

- manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici;
- sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica (es. musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici, complessi monumentali, come definiti dall'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio di cui al Decreto Legislativo 22/01/2004 n. 42), delle fondazioni lirico-sinfoniche, dei teatri di tradizione, delle istituzioni concertistico-orchestrale, dei teatri nazionali, dei teatri di rilevante interesse culturale, dei festival, delle imprese e dei centri di produzione teatrale e di danza, nonché dei circuiti di distribuzione;
- realizzazione di nuove strutture, restauro e potenziamento di quelle esistenti, di enti o istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono esclusivamente attività nello spettacolo.

Con la risoluzione N. 136/E del novembre 2017 è stato poi stabilito che una fondazione privata che gestisce un istituto o luogo della cultura, la cui collezione sia di appartenenza pubblica, può ricevere erogazioni liberali Art Bonus per il sostegno dell'attività svolta qualora sia costituita per iniziativa di soggetti pubblici, (mantenendo una maggioranza pubblica dei soci e partecipanti), e possessa indici rivelatori della natura sostanzialmente pubblica.

### LE SPONSORIZZAZIONI

Le spese di sponsorizzazione, sotto il profilo giuridico, sono connesse ad un contratto atipico, di natura patrimoniale a prestazioni corrispettive, che statuisce la base di un rapporto sinallagmatico fra le due parti coinvolte: lo sponsor e lo sponsee (il soggetto sponsorizzato, l'ente culturale). Le clausole contrattuali dovranno prevedere lo scopo che le parti si prefiggono, gli obblighi e le reciproche prestazioni. Mentre le erogazioni liberali sono ispirate dall'*animus donandi*, con la sponsorizzazione si ha un la presenza di un sinallagma, tipico delle prestazioni a titolo oneroso.

Sotto il profilo fiscale, si tratta di una tipologia di spese, il cui riferimento è l'art. 109 del TUIR.

Vi sono i seguenti principi-guida che vengono in aiuto per una corretta interpretazione, quali più precisamente: l'onerosità (*versus* la gratuità), il grado di evidenza pubblica, l'inerenza. Ai fini della deducibilità dal reddito d'impresa delle spese di sponsorizzazione, l'art. 109 del TUIR prevede inoltre i requisiti della competenza, della certezza del costo e dell'oggettiva determinabilità dello stesso.

In ambito culturale, soprattutto, va tenuto conto di come l'inerenza tra il costo di una sponsorizzazione e l'attività economica dello sponsor passi dall'indubbio valore reputazionale che lo sponsor acquisisce e da quello sociale del proprio sostegno alla cultura rendendo tali attività non solo inerenti ma prodromiche all'ottenimento di ricavi né più né meno (ma molto probabilmente più) di altre operazioni pubblicitarie per le quali è attribuita la piena deducibilità del costo.

### LE SOCIETÀ BENEFIT

Le società benefit sono state introdotte nel nostro ordinamento solo di recente (L. 208/15, art 1 co. 376-382), ma già rappresentano un caso degno di attenzione per le potenzialità che esprimono nel ventaglio delle opportunità che il nostro impianto normativo offre alle imprese che vogliono investire in cultura.

Il vero salto in avanti verso una "normalizzazione" del rapporto impresa/cultura è dato proprio dall'adeguamento degli statuti previsto dalle norme sulle società benefit che introducono il perseguimento di obiettivi "alternativi" come scopo societario, con pari dignità a quello del *core business*. Una trasformazione copernicana che trasforma in quotidiano un impegno finora saltuario che l'azienda poteva mettere in atto con le erogazioni liberali e con le sponsorizzazioni.

La novità della norma, l'assenza o quasi di prassi, la scarsità di informazioni, rendono aleatorio il campo in cui si opera e non rendono giustizia alla bontà dello strumento.

In particolare si rende necessaria una presa di posizione chiara e, auspicabilmente favorevole, da parte dell'Agenzia delle Entrate in merito alla deducibilità delle spese sostenute per il perseguimento della parte benefit dell'oggetto sociale.

Siamo quindi all'interno di un contesto complesso e al contempo sfidante, per quanto riguarda la raccolta di fondi per le arti, la cultura e i musei, non solo a livello nazionale ma internazionale. L'arte cambia, noi cambiamo, e una delle opportunità più rilevanti che le istituzioni culturali hanno a disposizione, insieme alla loro identità, sono le persone che lavorano per e con loro. Investiamoci.

La cultura conta, dunque. Eccome.



# Il rapporto tra cultura e turismo: la Trentino Guest Card come strumento di scoperta del territorio

Il turismo in Trentino si conferma come un settore dinamico e in continua evoluzione. Nel 2017 sono stati quasi 6 milioni gli arrivi nelle varie strutture di accoglienza, e quasi 32 milioni le presenze. Tra il 2015 e il 2017 gli arrivi sono aumentati di quasi il 10% e le presenze del 6%.

Gli esercizi alberghieri rimangono le strutture più utilizzate (54% degli arrivi e 40% delle presenze

nel 2017) ma va segnalato che gli esercizi complementari stanno aumentando la loro offerta e stanno attraendo sempre più turisti. Campeggi, b&b, case vacanze, rifugi, hanno registrato l'aumento maggiore nel 2017 rispetto all'anno precedente (+10,8% degli arrivi, +8,4% delle presenze), mentre gli arrivi negli alberghi sono aumentati del 4,7% e del +2%.





Negli esercizi alberghieri il periodo di maggior affluenza rimane quello estivo con un peso rispetto al totale annuale di arrivi del 37% tra giugno e agosto. E' anche il periodo in cui il tempo medio di permanenza è più elevato (4,3 giorni), in particolare nel mese di agosto. A questo proposito va segnalata una progressiva tendenza alla riduzione della permanenza media. Su base annuale in tutti gli esercizi (sia alberghieri, sia complementari e altri) si è passati da 6,16 giornate del 2010 a 5,3 del 2017. Il fenomeno interessa tutte le diverse tipologie di struttura, con contrazioni che vanno dal -12% degli esercizi alberghieri, -16% degli esercizi complementari e -6% delle abitazioni private.

La strutturazione di nuovi prodotti turistici unitamente a campagne di comunicazione differenziate per raggiungere target diversi ha unito imprese, professionisti e addetti del settore nello sforzo congiunto di promuovere le novità del territorio e progettare pacchetti brevi in grado di innescare processi di destagionalizzazione dei flussi turistici.

In questa prospettiva di sviluppo la cultura sta giocando una partita di rilievo accanto ai temi più tradizionali quali lo sport, l'ambiente e l'enogastronomia. Sci e alta montagna rimangono il focus attorno al quale declinare le attività e i servizi ai turisti, ma stanno prendendo piede molteplici iniziative e strumenti per integrare la tradizionale esperienza di soggiorno con incursioni nel settore culturale.

Rafforzare la competitività del settore turistico promuovendo l'immagine di un territorio dinamico e ricco di opportunità creative consente di costruire delle narrazioni sull'identità trentina più innovative e meno stereotipate, di valorizzare mete inusuali e decongestionare i percorsi più battuti. Nell'ultimo decennio si è assistito a un proliferare di strumenti per integrare l'offerta culturale con l'offerta turistica. Tra questi le card e abbonamenti hanno rappresentato il mezzo più agile e flessibile per intercettare l'interesse dei turisti e indirizzarli verso uno "stile di visita" aperto alle nuove proposte.

I dati dell'utilizzo dei servizi offerti dalla Trentino Guest Card confermano che il settore culturale rappresenta un elemento fondamentale per il successo dello strumento. Nel 2017 il 36% degli utilizzi della card è confluito nella visita di musei e beni culturali trentini, in particolare nei forti e castelli. Le piste di lavoro per diversificare i percorsi sono ancora da potenziare, in quanto l'85% delle visite effettuate con la card sono concentrate in una ventina di musei, ma

le propositive di sviluppo sono incoraggianti. Tra i beni più visitati rimangono centrali il MUSE e il Castello del Buonconsiglio, tuttavia la risposta positiva che hanno riscosso nuove mete sta ad indicare le grandi potenzialità delle card. A titolo esemplificativo si segnala che Castel Valer di Tassullo in Val di Non, aperto al pubblico da aprile 2017, ha attirato circa 3.000 possessori della Trentino Guest Card in pochi mesi, posizionandolo tra i 20 beni culturali più visitati.

**Tabella 1 Arrivi e presenze in provincia di Trento. Anni 1990-2014**

Anno	Esercizi			Arrivi
	alberghieri	complementari	Altri esercizi*	Totale
1990	1.551.089	323.302	1.116.354	2.990.745
2000	2.073.743	491.061	1.264.496	3.829.300
2009	2.482.737	662.306	1.628.510	4.773.553
2010	2.532.929	667.151	1.631.272	4.831.352
2011	2.610.398	717.007	1.646.800	4.974.205
2012	2.661.941	759.201	1.669.044	5.090.186
2013	2.680.185	770.435	1.668.233	5.118.853
2014	2.723.961	774.357	1.669.652	5.167.970
2015	2.914.768	869.148	1.670.236	5.454.152
2016	3.090.383	950.188	1.669.104	5.709.675
2017	3.237.409	1.052.789	1.703.008	5.993.206

Anno	Esercizi			Presenze
	alberghieri	complementari	Altri esercizi*	Totale
1990	8.321.431	2.499.261	15.773.927	26.594.619
2000	10.150.557	2.965.018	13.673.185	26.788.760
2009	11.404.558	3.830.614	14.647.449	29.882.621
2010	11.446.047	3.745.197	14.550.249	29.741.493
2011	11.393.170	3.894.449	14.458.434	29.746.053
2012	11.439.406	4.048.943	14.384.235	29.872.584
2013	11.407.914	4.074.668	14.185.921	29.668.503
2014	11.316.493	4.053.427	14.022.054	29.391.974
2015	11.784.790	4.285.781	14.083.016	30.153.587
2016	12.372.202	4.558.566	14.018.901	30.949.669
2017	12.833.431	4.942.599	14.194.550	31.970.580

Fonte: ISPAT

\*Totale esercizi ricettivi non alberghieri e non complementari, seconde case e alloggi privati

**Tabella 2** Arrivi mensili negli esercizi alberghieri in provincia di Trento.  
Anni 2014-2017

Mese	2014	2015	2016	2017
Gennaio	288.706	310.462	322.503	319.040
Febbraio	282.356	303.249	319.899	322.190
Marzo	274.866	254.880	318.782	278.188
Aprile	129.454	148.467	115.204	176.270
Maggio	136.408	156.143	148.997	136.032
Giugno	208.468	207.741	211.844	262.604
Luglio	330.131	385.325	437.221	462.249
Agosto	414.668	473.711	469.127	489.249
Settembre	211.378	231.252	267.792	267.102
Ottobre	119.612	113.194	141.339	136.912
Novembre	53.817	55.029	56.790	61.717
Dicembre	274.097	275.315	280.885	325.856
<b>Totale</b>	<b>2.723.961</b>	<b>2.914.768</b>	<b>3.090.383</b>	<b>3.237.409</b>

Fonte: ISPAT

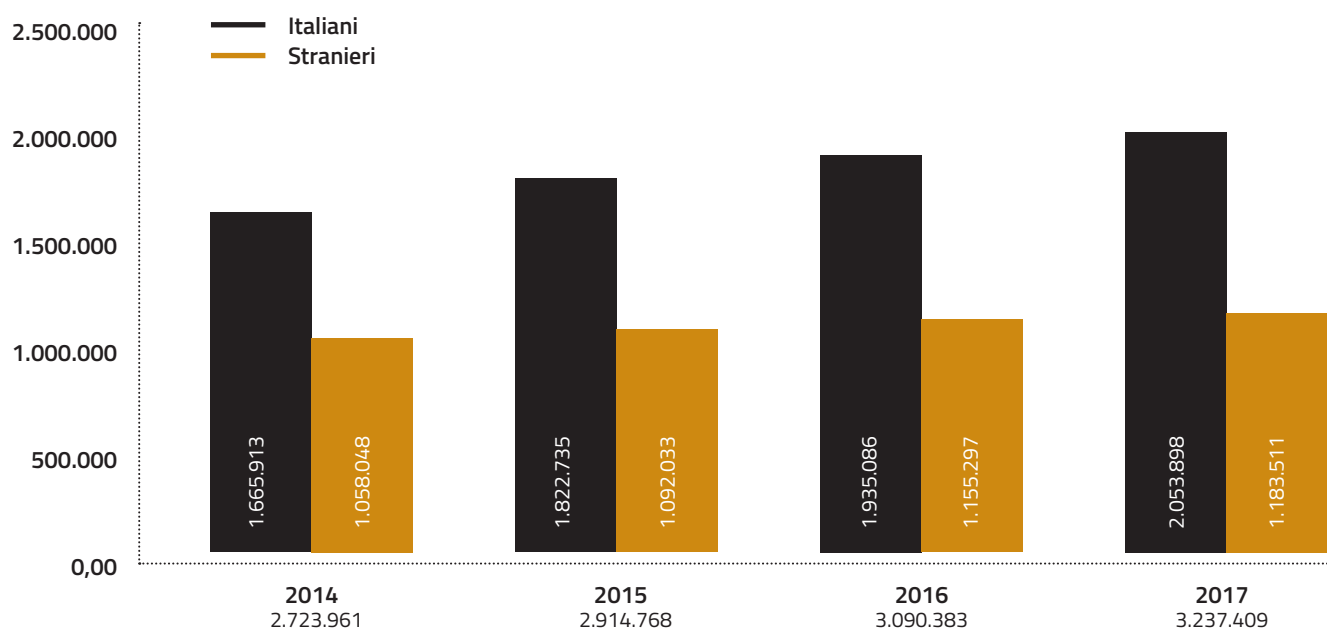
**Tabella 3** Presenze mensili negli esercizi alberghieri in provincia di Trento.  
Anni 2014-2017

Mese	2014	2015	2016	2017
Gennaio	1.350.202	1.397.731	1.388.640	1.402.733
Febbraio	1.355.625	1.409.851	1.496.775	1.466.180
Marzo	1.201.677	1.152.632	1.434.631	1.298.796
Aprile	396.990	461.169	327.786	510.997
Maggio	387.391	431.246	428.940	384.666
Giugno	718.387	718.111	729.061	857.072
Luglio	1.657.253	1.781.734	1.926.746	2.023.474
Agosto	2.051.393	2.241.186	2.313.655	2.405.200
Settembre	837.681	887.032	965.684	972.817
Ottobre	347.752	329.565	402.454	389.740
Novembre	108.280	114.333	119.273	138.778
Dicembre	903.862	860.200	838.557	982.978
<b>Totale</b>	<b>11.316.493</b>	<b>11.784.790</b>	<b>12.372.202</b>	<b>12.833.431</b>

Fonte: ISPAT

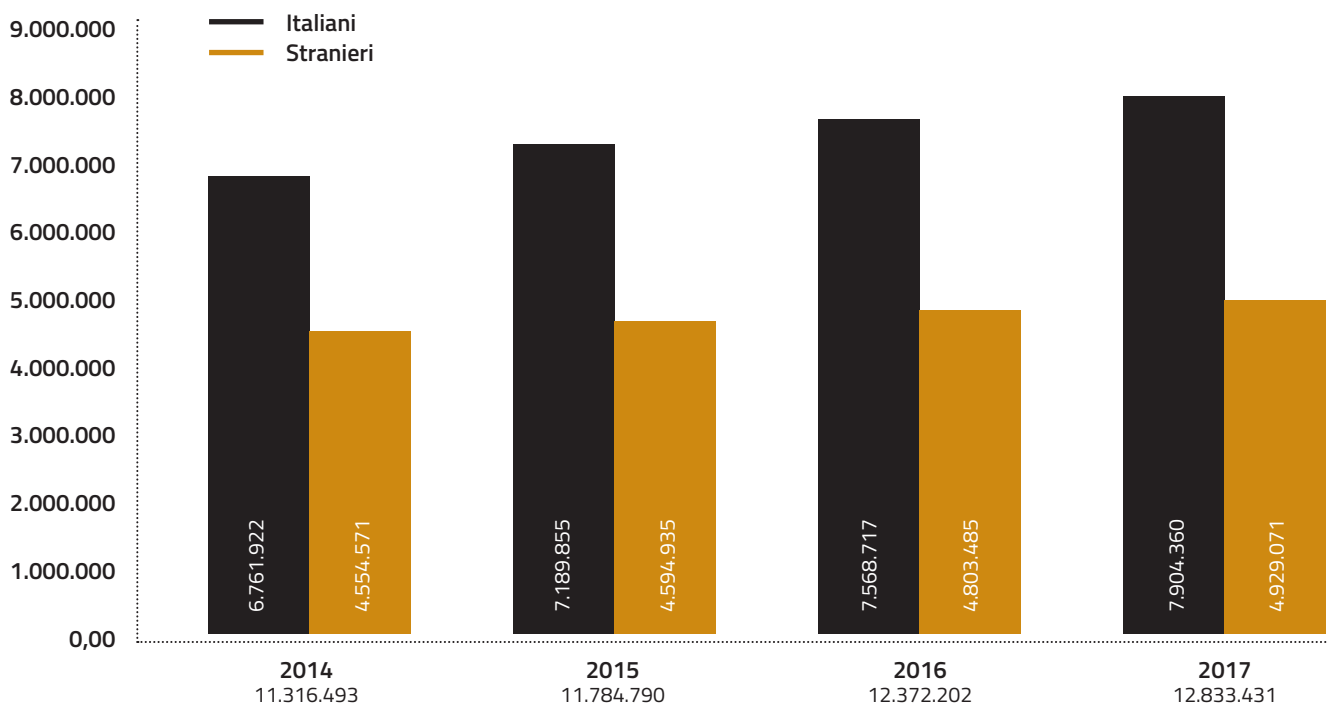
**Fig.1** Arrivi del comparto alberghiero per provenienza.  
Anni 2014-2017

Fonte: ISPAT



**Fig.2** Presenze del comparto alberghiero per provenienza.  
Anni 2014-2017

Fonte: ISPAT



**Tabella 4** Utilizzi della Trentino Guest Card per tipologia di struttura nel settore culturale. Valori assoluti e in percentuale. Anni 2015-2017

Tipologia	2015*	2016	2017	2017-2016
Castello	54.324	82.937	84.358	1,7
Forte	11.487	13.939	16.708	19,9
Museo	70.261	118.434	114.047	-3,7
Servizio	252	757	662	-12,5
Altro	4.232	6.526	6.077	-6,9
<b>Totale complessivo</b>	<b>140.556</b>	<b>222.593</b>	<b>221.852</b>	<b>-0,3</b>
<b>Totale utilizzi per tutti i settori</b>	<b>389.590</b>	<b>565.776</b>	<b>610.602</b>	<b>7,9</b>
<b>Incidenza percentuale settore beni culturali sul totale</b>	<b>36,1</b>	<b>39,3</b>	<b>36,3</b>	

\* Dati riferiti al periodo aprile - dicembre  
Fonte: tsm su dati Trentino Marketing

**Tabella 5** Utilizzi della Trentino Guest Card nei primi 20 musei. Valori assoluti e in percentuale. Anni 2015-2017

Ente	2015*	2016	2017	2017-2016
MUSE Museo delle Scienze, Trento	30.348	49.744	46.149	-7,2
Castello del Buonconsiglio, Trento	19.586	34.515	28.081	-18,6
Castel Thun, Vigo di Ton	17.077	21.875	24.308	11,1
Forte Belvedere, Lavarone	5.682	7.255	9.150	26,1
Castello S. Michele, Ossana	5.809	8.509	8.863	4,2
Castel Beseno, Besenello	4.414	6.633	7.577	14,2
Mart, Rovereto	4.477	8.299	7.172	-13,6
Castel Stenico, Stenico	4.005	6.374	6.897	8,2
Museo geologico delle Dolomiti, Predazzo	1.874	8.099	6.838	-15,6
Forte Strino, Vermiglio	5.031	5.597	5.809	3,8
Museo Storico Italiano della Guerra, Rovereto	4.214	6.349	5.764	-9,2
Base Tuono, Folgaria	3.921	5.046	5.316	5,4
Museo Diocesano Tridentino, Trento	1.806	4.139	3.798	-8,2
Museo delle Palafitte del Lago di Ledro, Molina di Ledro	1.522	3.934	3.607	-8,3
Castello di Arco, Arco	2.109	3.072	3.564	16,0
MMape - Mulino Museo dell'ape, Croviana	2.036	2.541	3.559	40,1
Arte Sella, Val di Sella Borgo Valsugana	2.062	3.194	3.382	5,9
Basilica paleocristiana, Trento	1.970	3.357	3.320	-1,1
Museo della Guerra Bianca, Vermiglio	2.584	3.194	3.235	1,3
Castel Valer, Tassullo			3.007	
<b>Totale parziale</b>	<b>120.527</b>	<b>191.726</b>	<b>189.396</b>	<b>-1,2</b>
<b>Totale complessivo settore beni culturali</b>	<b>140.556</b>	<b>222.593</b>	<b>221.852</b>	<b>-0,3</b>
<b>Incidenza percentuale primi 20 musei sul totale</b>	<b>85,8</b>	<b>86,1</b>	<b>85,4</b>	

\* Dati riferiti al periodo aprile - dicembre  
Fonte: tsm su dati Trentino Marketing





# Cultura e Turismo: una relazione che spiega la qualità di un territorio.

Paolo Nascivera<sup>47</sup>

L'esperienza vissuta: ecco l'essenza del viaggio. Si viaggia per scoprire, incrociare emozioni, condividere nuove storie, sfiorare il passato con gli occhi del presente; si viaggia soprattutto per poi ritornare, più ricchi, trasformati da ciò che ci ha avvolto durante il percorso intrapreso.

Il Trentino è consapevole d'essere meta di viaggi, di vacanze. La diversità e la ricchezza di questo territorio hanno progressivamente favorito il successo delle pratiche sportive, incoraggiando gli ospiti a un approccio immersivo alla natura e, in genere, al consolidamento di numerose attività outdoor. Ma questa caratteristica, che è patrimonio noto del sistema turistico provinciale di oggi, mostrerebbe chiari limiti se il Trentino non fosse altrettanto impreziosito dalla propria dimensione culturale, eredità della sua storia e attuale testimonianza di una ribadita vitalità e capacità d'innovazione.

Una delle prassi strategiche che il Trentino sta cercando di perseguire, è l'integrazione sempre più incisiva dei propri assi identitari, per poter poi offrire a un pubblico vasto ed eterogeneo – valorizzandole – occasioni di vacanze radicate al contesto e sature di emozioni positive.

Tale lettura interpretativa, per quanto corretta, deve fare i conti con sistemi estremamente parcellizzati, costituiti da centinaia e centinaia di patrimoni e "spot esperienziali" che finiscono, piuttosto banalmente, col favorire solo i più grandi e strutturati, che si vedono garantite risonanza e visibilità, spesso di livello internazionale.

In un tale contesto, risulta fondamentale il lavoro di coordinamento in atto, i cui frutti sono contenuti nella piattaforma cultura.trentino.it che re-

stituisce bene la dimensione unitaria di un mondo che poi si focalizza semmai per filoni o temi, ma mai per riduzioni territoriali.

Per una questione storica e organizzativa invece, l'approccio che nel turismo di destinazione è stato praticato, soprattutto nel passato, ha generato comunemente valorizzazioni locali e corrispondenti a organizzazioni turistiche di valle, quali le ApT. Questo atteggiamento è stato superato proponendo e adottando una strategia condivisa con le Aziende e i Consorzi per il turismo, rendendo disponibile l'offerta territoriale complessiva quasi secondo un principio di reciprocità. L'obiettivo principale di questa inedita strategia è stato quello di mettere a valore tutte le risorse esistenti adottando lo stesso sguardo degli ospiti, spontaneamente aperto e curioso, sforzandosi di evitare localismi e autoreferenzialità. Una prospettiva che i visitatori si aspettano di poter mantenere intatta nel corso della vacanza nella località prescelta, anche con il supporto di adeguati canali informativi.

Perché tutto ciò fosse assicurato bisognava costituire un network progettuale dei numerosi servizi, attivando contemporaneamente uno strumento semplice per favorire la scoperta e l'esperienza diretta da parte dei milioni di persone (ospiti ma non solo) che vivono il Trentino. Per praticare questo approccio strategico sono stati definiti diversi strumenti, tutti supportati da un'interfaccia materiale e digitale chiamata genericamente "card", che risponde di volta in volta a diverse finalità.

Spesso si tende a confondere il mezzo con il fine: la cosa si complica poi se assimiliamo strumenti

### 47

Paolo Nascivera è Direttore dell'area Innovazione e Conoscenza di Trentino Marketing, società partecipata della Provincia autonoma di Trento finalizzata alla realizzazione di uno specifico interesse pubblico impegnata nell'ideazione, realizzazione e promozione di iniziative e progetti orientati allo sviluppo del turismo trentino.

con proprie specificità (card diverse) che hanno finalità diverse. È utile per questo offrire un elenco sintetico delle principali Cards attivate in Trentino, ideate per supportare diverse strategie e finalità:

### TRENTINO GUEST CARD

Una carta che favorisce la pratica di esperienze territoriali molto diversificate. Con questa tessera è infatti possibile utilizzare gratuitamente il sistema pubblico di mobilità, partecipare ad attività sportive e a contatto con la natura, vivere specifici percorsi enogastronomici locali, ottenere sconti nelle strutture convenzionate, accedere a servizi esclusivi (come visite guidate e degustazioni) e molto altro ancora. Perseguendo, all'interno del sistema dell'ospitalità trentina, obiettivi di qualità e competitività, incentiva gli ospiti a provare ancora maggior interesse per i percorsi culturali e li invita alla scoperta e alla piena fruizione del territorio. E lo fa rispettando le inclinazioni e le preferenze individuali dei visitatori. Trentino Guest Card prevede un dettagliato protocollo di collaborazione (con importanti aspetti finanziari) che unisce attorno alla stessa strategia molti settori, centinaia di operatori e numerose organizzazioni.

### MUSEUM PASS

Supporta obiettivi di divulgazione e fruizione del sistema culturale, ed è stata immaginata per l'ospite che frequenta in libertà il Trentino. Come qualsiasi altra Card di destinazione culturale, favorisce una frequentazione più completa delle proposte, abbattendo la barriera economica che si creerebbe cumulando i singoli ticket, e garantendo inoltre una visione d'insieme di tutte le occasioni presenti e promuovendo l'uso della mobilità pubblica. Si tratta in questo caso di uno strumento attivabile per una durata non superiore alle 48 ore dal primo utilizzo, che prevede l'accesso prioritario (salta la coda) in tutti i musei e castelli di Trento e Rovereto e del sistema Museum Pass oltre all'accesso illimitato a tutti i trasporti pubblici, urbani, extraurbani e nelle tratte ferroviarie del Trentino. È l'unica tra le card turistiche a prevedere l'estensione gratuita fino a 3 mesi attraverso una semplice registrazione e la possibile trasformazione in Family Card, aprendo così anche ai figli minori la partecipazione alla proposta culturale del territorio. Come Trentino Guest Card anche Museum Pass è caratterizzata da un particolare protocollo di collaborazione organizzativa e finanziaria che coinvolge i partner del sistema. La distribuzione avviene a pagamento (al costo di 22€) nei luoghi di visita, presso gli uffici turistici o comodamente online.

### ADUNATA CARD 2018

È stata uno strumento che ha permesso a quasi 100.000 partecipanti all'evento straordinario di maggio 2018 di vivere Trento e il Trentino, muovendosi con i mezzi pubblici e dando anche l'opportunità di scoprire ed accedere a tutto il sistema culturale. In questo caso l'obiettivo di garantire un'efficiente logistica organizzativa (trasporti) è stato associato a quello di stimolare il più ampio accesso ai servizi culturali nel periodo dell'evento. Una card-evento frutto della collaborazione tra Comitato Organizzatore Adunata, Provincia autonoma di Trento, Trentino Marketing e Azienda per il Turismo Trento Monte Bondone e Valle dei Laghi.

### EUREGIO FAMILY PASS

È stata definita dalla Provincia autonoma di Trento (Agenzia per la famiglia, natalità e politiche giovanili) per favorire l'uso di una serie di servizi da parte delle famiglie: tra questi servizi un ruolo fondamentale riguarda l'accesso ai servizi culturali oltre che alla mobilità a una tariffazione molto incentivante e non penalizzante in presenza di più figli.

A ogni Card, progettata per una determinata finalità e target di pubblico, corrisponde un protocollo di collaborazione definito da un promotore ma condiviso dal network di proposte culturali (e spesso non solo culturali) aderenti.

Questo percorso tracciato in Trentino negli ultimi anni, dimostra come sia possibile trasformare la debolezza della frammentazione nella forza di un sistema territoriale, ogniqualvolta sia presente la volontà di perseguire nuovi obiettivi con lo stimolo di un soggetto promotore.

La qualità del territorio trentino esce quindi rafforzata dalla collaborazione che Cultura e Turismo stanno vivendo. Un approccio responsabile che potrebbe indurre occasioni di positiva evoluzione anche su altri versanti, ad esempio offrendo opzioni evolutive dell'attuale strumento di promozione culturale delle cd. "domeniche gratis", con voucher mirati che stimolino ancora di più una crescita culturale senza generare gli attuali inconvenienti logistici e dei cui effetti, tra il resto, si conosce poco.

È infatti l'approccio alla conoscenza di quanto accade che ulteriormente qualifica la collaborazione in essere tra il settore turistico e quello culturale, attraverso un unico sistema che traccia quanto avviene, elabora e restituisce gli indicatori utili per una gestione sempre più efficiente.



## Formazione e Innovazione

# FOCUS: il caso delle Scuole Musicali Trentine

Il settore della formazione musicale rappresenta un *unicum* nel suo genere in quanto poggia su basi istituzionali concrete e su una partecipazione molto sentita dai trentini. Il Sistema delle Scuole Musicali Trentine si compone di 13 strutture iscritte nel Registro previsto dalla L.P. 12/87 e copre buona parte del territorio meno servito da infrastrutture culturali. L'offerta didattica espressa in ore finanziate dalla PaT nell'ambito degli Orientamenti provinciali ha avuto una leggera variazione dal 1999 al 2016, passando da 2.462 a 3.008, con una sostanziale stabilità a partire dal 2012, a riprova del costante impegno che l'Amministrazione porta avanti per il sostegno delle attività delle scuole. Il totale degli allievi dei corsi si è anch'esso stabilizzato negli ultimi anni scolastici sulla soglia di 7.200. Di questi circa il 75% segue i corsi previsti dagli Orientamenti provinciali, la restante parte frequenta la formazione bandistica e altro tipo di formazione.

Come per le altre attività culturali, anche nella formazione musicale si rileva una partecipazione maggiore delle donne che seguono per più anni i corsi.

Da un approfondimento realizzato nel 2016 è emerso che il tasso di fidelizzazione<sup>48</sup> degli allievi si attesta intorno al 26% mentre la percentuale di quanti abbandonano dopo un solo anno di frequenza è del 6%, ma il dato più interessante è quello relativo ai frequentatori incostanti: il 53% degli allievi ha seguito corsi di formazione delle scuole del Sistema in momenti e anni differenti, a volte consecutivi e a volte intervallati da lunghe pause.

La modalità "intermittente" fa pensare a modelli comportamentali non orientati al perfezionamento della tecnica musicale e introduce alcune riflessioni di una certa rilevanza. Innanzitutto il tema della competizione che le Scuole si trovano a fronteggiare per coinvolgere e ampliare la propria utenza, in quanto i trentini hanno una propensione alla socializzazione e all'associazionismo molto forte. Secondo le statistiche dell'ISTAT, nel 2016 il 22,2% dei Trentini ha partecipato ad associazioni culturali e ricreative e il 27% ha prestato il proprio lavoro gratuitamente in associazioni di volontariato.<sup>49</sup> La spinta motivazionale dell'isciversi a un corso potrebbe essere quindi fortemente legata alla necessità di aggregarsi e costruire relazioni tra i partecipanti; la diversificazione delle attività e la progettazione di percorsi formativi innovativi ed inclusivi potrebbero rivelarsi un ottimo stimolo alla partecipazione e rispondere al contempo a questa esigenza sociale, attivando meccanismi virtuosi sui territori. Dall'altro lato, il continuo aggiornamento e l'avvio di sperimentazioni volte a professionalizzare ancora di più l'offerta formativa potrebbero portare alla progettazione di metodologie didattiche capaci di introiettare le nuove tecnologie digitali per produrre circoli virtuosi tra apprendimento e produzione musicale, per facilitare l'ascolto di generi e stili diversi, per rafforzare il collegamento con altri media che intrecciano lo studio della musica. Così come per lo spettacolo dal vivo, l'innovazione dei linguaggi e dei contenuti può potenzialmente generare un impatto considerevole sia sulle abilità compositive sia ludico-musicali.

### 48

Per tasso di fidelizzazione si intende la percentuale della popolazione studentesca degli ultimi dieci anni che ha frequentato da 2 a 9 anni consecutivi.

### 49

Per capire la portata del fenomeno si deve considerare che il dato nazionale è rispettivamente del 8,9% e del 10,7%.



**Tabella 1** Numero di allievi delle Scuole Musicali per tipologia di formazione. Anni 2006-2018

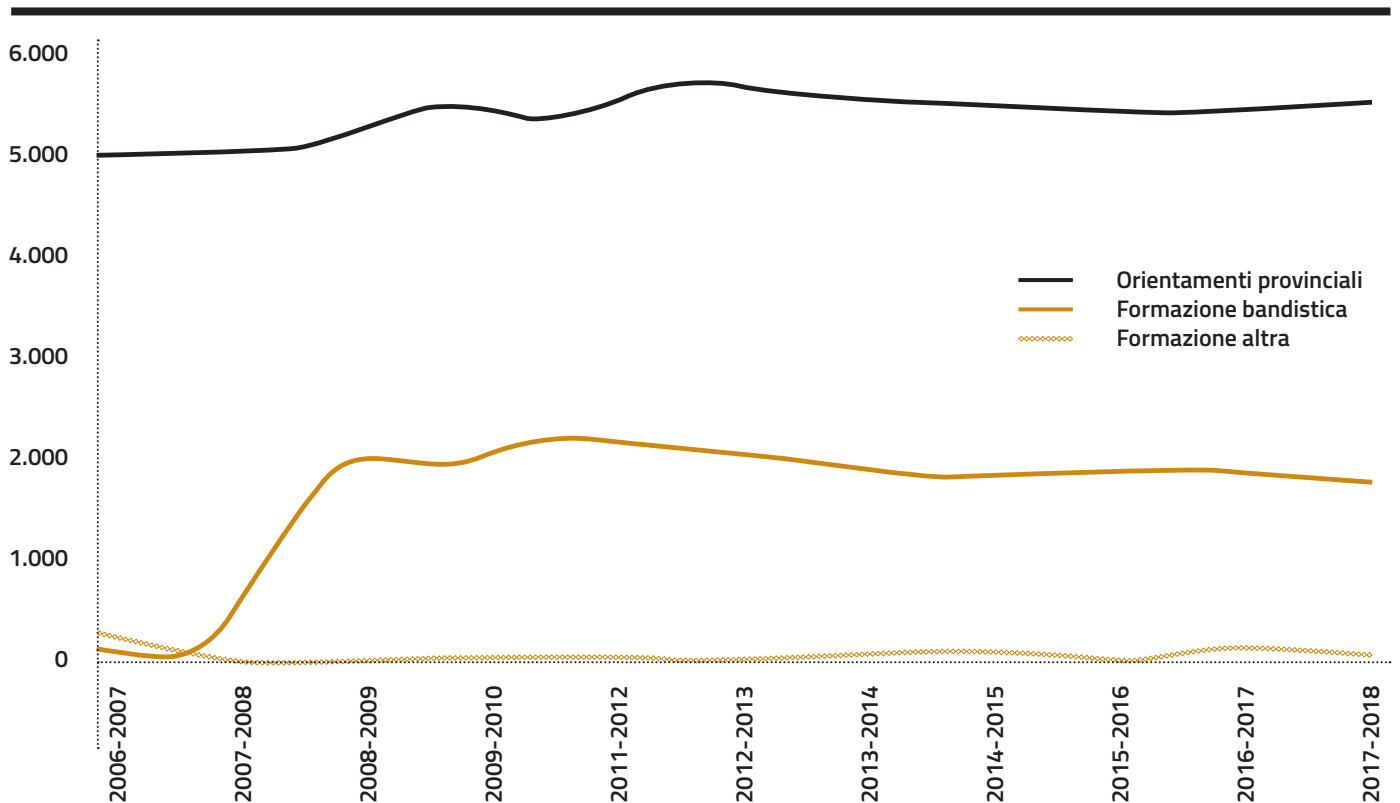
Anno scolastico	Orientamenti provinciali	Formazione bandistica	Formazione altra	Totale allievi
2006-2007	4.963	9	366	5.400
2007-2008	4.973	52	82	5.087
2008-2009	5.072	1.831	66	6.858
2009-2010	5.423	1.921	105	7.316
2010-2011	5.316	2.213	96	7.463
2011-2012	5.636	2.100	92	7.657
2012-2013	5.542	1.995	136	7.489
2013-2014	5.493	1.839	168	7.336
2014-2015	5.443	1.843	157	7.244
2015-2016	5.396	1.891	77	7.248
2016-2017	5.407	1.864	186	7.297
2017-2018	5.502	1.782	138	7.233

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)



**Fig.1** Andamento del numero di allievi delle Scuole Musicali per tipologia di formazione. Anni 2006-2018

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

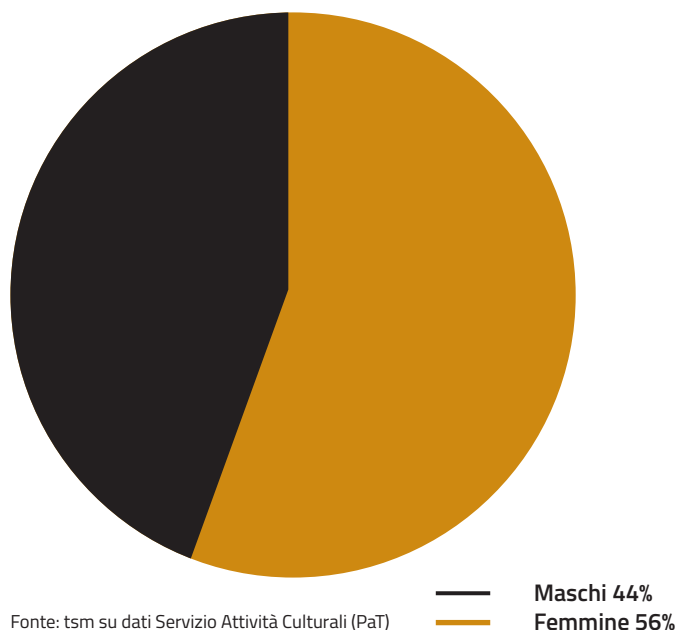


**Tabella 2** Numero di allievi delle Scuole Musicali per genere. Anni 2006-2018

Anno scolastico	Femmine	Maschi	Totale*
2006-2007	2.903	2.477	5.380
2007-2008	2.628	2.435	5.063
2008-2009	3.527	3.283	6.810
2009-2010	3.772	3.496	7.268
2010-2011	3.838	3.583	7.421
2011-2012	3.924	3.691	7.615
2012-2013	3.834	3.605	7.439
2013-2014	3.726	3.580	7.306
2014-2015	3.688	3.536	7.224
2015-2016	3.957	3.270	7.227
2016-2017	4.005	3.279	7.284
2017-2018	4.001	3.208	7.209

\* Indicazione del genere non presente per ogni allievo  
Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

**Fig.2** Composizione degli allievi delle Scuole Musicali per genere. Anno scolastico 2017-2018



**Tabella 3** Numero di allievi per classi di età. Anni 2006-2018

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

Età	<= a 6	Da 7 a 11	Da 12 a 14	Da 15 a 19	Da 20 a 35	Da 36 a 55	> di 55	Totale
2006-2007	361	1.789	1.111	972	549	445	152	5.379
2007-2008	344	1.718	1.075	953	414	400	157	5.061
2008-2009	383	2.219	1.650	1.408	507	451	191	6.809
2009-2010	469	2.358	1.807	1.469	468	483	211	7.265
2010-2011	432	2.434	1.854	1.525	491	471	212	7.419
2011-2012	509	2.391	1.913	1.606	497	468	229	7.613
2012-2013	511	2.295	1.840	1.591	507	425	269	7.438
2013-2014	488	2.299	1.786	1.536	507	424	264	7.304
2014-2015	523	2.255	1.726	1.497	501	442	277	7.221
2015-2016	473	2.215	1.752	1.490	526	477	293	7.226
2016-2017	507	2.228	1.817	1.459	482	479	312	7.284
2017-2018	538	2.217	1.787	1.379	478	459	351	7.209

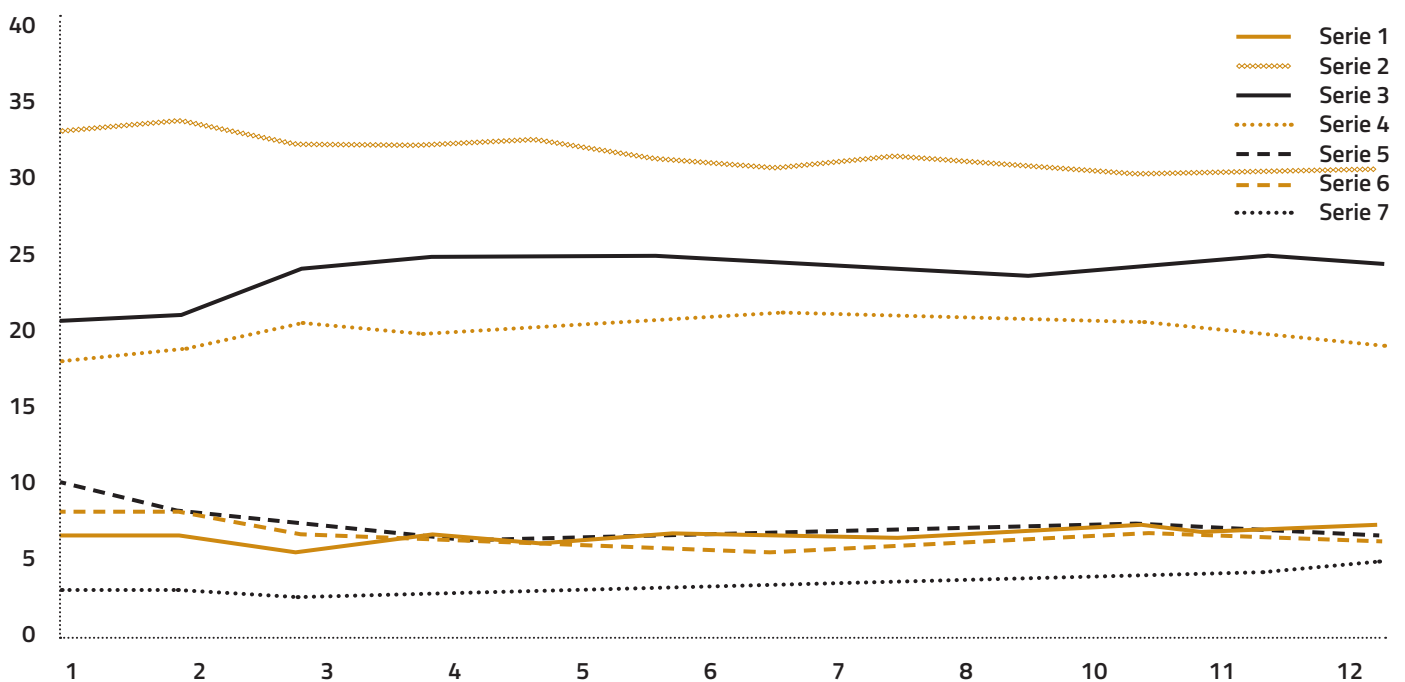
**Tabella 4** Composizione percentuale degli allievi per classi di età. Anni 2006-2018

Età	<= a 6	Da 7 a 11	Da 12 a 14	Da 15 a 19	Da 20 a 35	Da 36 a 55	> di 55	Totale
2006-2007	6,7	33,3	20,7	18,1	10,2	8,3	2,8	100,0
2007-2008	6,8	33,9	21,2	18,8	8,2	7,9	3,1	100,0
2008-2009	5,6	32,6	24,2	20,7	7,4	6,6	2,8	100,0
2009-2010	6,5	32,5	24,9	20,2	6,4	6,6	2,9	100,0
2010-2011	5,8	32,8	25,0	20,6	6,6	6,3	2,9	100,0
2011-2012	6,7	31,4	25,1	21,1	6,5	6,1	3,0	100,0
2012-2013	6,9	30,9	24,7	21,4	6,8	5,7	3,6	100,0
2013-2014	6,7	31,5	24,5	21,0	6,9	5,8	3,6	100,0
2014-2015	7,2	31,2	23,9	20,7	6,9	6,1	3,8	100,0
2015-2016	6,5	30,7	24,2	20,6	7,3	6,6	4,1	100,0
2016-2017	7,0	30,6	24,9	20,0	6,6	6,6	4,3	100,0
2017-2018	7,5	30,8	24,8	19,1	6,6	6,4	4,9	100,0

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

**Fig. 3** Andamento delle classi di età. Anni 2006-2018

Fonte: ISPAT, Servizio Attività Culturali (PaT)



**Tabella 5** Numero di allievi per numero di corsi frequentati. Anni 2006-2018

Anno scolastico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totale
2006-2007	1.263	786	2.420	839	66	7	1			18	5.400
2007-2008	1.228	472	2.448	804	102	16	10	7			5.087
2008-2009	2.067	1.425	2.416	769	115	54	12				6.858
2009-2010	2.310	1.413	2.589	766	173	43	7	6	6	3	7.316
2010-2011	2.264	1.646	2.498	864	136	37	14	3	1		7.463
2011-2012	2.454	1.550	2.524	836	207	39	9	22	16		7.657
2012-2013	2.467	1.525	2.276	945	215	56	4	1			7.489
2013-2014	2.564	1.274	2.398	855	187	52	4	2			7.336
2014-2015	2.543	1.230	2.331	894	191	52	3				7.244
2015-2016	2.474	1.332	2.304	900	101	18	78	36	3	2	7.248
2016-2017	2.429	1.470	2.326	944	96	17	1				7.283
2017-2018	2.478	1.339	2.288	970	125	15	3	1	13	1	7.233

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

**Tabella 6** Composizione percentuale degli allievi per numero di corsi frequentati. Anni 2006-2018

Anno scolastico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totale
2006-2007	23,4	14,6	44,8	15,5	1,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	100,0
2007-2008	24,1	9,3	48,1	15,8	2,0	0,3	0,2	0,1	0,0	0,0	100,0
2008-2009	30,1	20,8	35,2	11,2	1,7	0,8	0,2	0,0	0,0	0,0	100,0
2009-2010	31,6	19,3	35,4	10,5	2,4	0,6	0,1	0,1	0,1	0,0	100,0
2010-2011	30,3	22,1	33,5	11,6	1,8	0,5	0,2	0,0	0,0	0,0	100,0
2011-2012	32,0	20,2	33,0	10,9	2,7	0,5	0,1	0,3	0,2	0,0	100,0
2012-2013	32,9	20,4	30,4	12,6	2,9	0,7	0,1	0,0	0,0	0,0	100,0
2013-2014	35,0	17,4	32,7	11,7	2,5	0,7	0,1	0,0	0,0	0,0	100,0
2014-2015	35,1	17,0	32,2	12,3	2,6	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
2015-2016	34,1	18,4	31,8	12,4	1,4	0,2	1,1	0,5	0,0	0,0	100,0
2016-2017	33,4	20,2	31,9	13,0	1,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
2017-2018	34,3	18,5	31,6	13,4	1,7	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	100,0

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

**Tabella 7** Numero di allievi per tipo di materia seguita. Anni 2013-2018

Materia	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
A1 - Musica giocando	481	527	459	489	484
A2 - Avviamento alla musica 1	256	218	228	230	222
A3 - Avviam. alla musica 2: musica elementare	333	330	331	599	331
A4 - Avviam. alla musica 2: giro degli strumenti	359	364	304	337	355
A5 - Avviam. alla musica 2: educazione corale	234	237	228	203	210
B1 - Formazione musicale	3.231	3.164	3.167	3.099	3.087
B2 - Educazione corale	2.245	2.260	2.275	2.244	2.253
B3 - Laboratorio	940	988	1.186	889	997
B4 - Strumento	3.227	3.215	3.200	3.227	3.098
C1 - Cultura musicale	1.387	1.312	1.391	1.224	1.364
C2 - Educazione corale	875	924	793	814	702
C3 - Laboratorio	1.071	1.117	1.343	1.322	1.321
C4 - Strumento	2.112	2.044	2.108	2.008	1.975
W - Materia fuori Orientamenti	266	160	131	316	372

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

**Tabella 8** Composizione percentuale degli allievi per tipo di materia seguita. Anni 2013-2018

Materia	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
A1 - Musica giocando	2,8	3,1	2,7	2,9	2,9
A2 - Avviamento alla musica 1	1,5	1,3	1,3	1,4	1,3
A3 - Avviam. alla musica 2: musica elementare	2,0	2,0	1,9	3,5	2,0
A4 - Avviam. alla musica 2: giro degli strumenti	2,1	2,2	1,8	2,0	2,1
A5 - Avviam. alla musica 2: educazione corale	1,4	1,4	1,3	1,2	1,3
B1 - Formazione musicale	19,0	18,8	18,5	18,2	18,4
B2 - Educazione corale	13,2	13,4	13,3	13,2	13,4
B3 - Laboratorio	5,5	5,9	6,9	5,2	5,9
B4 - Strumento	19,0	19,1	18,7	19,0	18,5
C1 - Cultura musicale	8,2	7,8	8,1	7,2	8,1
C2 - Educazione corale	5,1	5,5	4,6	4,8	4,2
C3 - Laboratorio	6,3	6,6	7,8	7,8	7,9
C4 - Strumento	12,4	12,1	12,3	11,8	11,8
W - Materia fuori Orientamenti	1,6	0,9	0,8	1,9	2,2

Fonte: tsm su dati Servizio Attività Culturali (PaT)

# La Fabbrica lenta: dalla formazione alla produzione culturale.

Cristina Favaro<sup>50</sup>

Le attività formative pensate dagli operatori culturali verso il proprio territorio di riferimento rappresentano da sempre un momento di confronto importante con la comunità locale, sperimentazioni in grado di innescare riflessioni intorno alla cultura che rilasciano i loro frutti nel lungo periodo. Negli ultimi anni, in particolare, l'intento puramente pedagogico di educazione del pubblico ha lasciato il posto a processi di reciproca contaminazione che hanno rafforzato e spesso legittimato la stessa ragion d'essere delle organizzazioni culturali. Progetti per la condivisione di contenuti artistici e per la partecipazione dei cittadini ai processi di costruzione delle attività culturali si sono moltiplicati con effetti benefici per quelle strutture che hanno intrapreso la strada dell'apertura al territorio. In molti casi permane ancora di fondo una direzionalità intenzionale che vede l'organizzazione culturale decidere di uscire dai propri spazi secondo una modalità pro-attiva per intercettare un nuovo pubblico sostanzialmente passivo. Al Museo del Tessile<sup>51</sup> di Chieri (Torino) è in corso una sperimentazione che vede ribaltate le posizioni tra operatore culturale attivo e pubblico passivo.

Chieri è una cittadina di circa 35 mila abitanti da sempre votata alla cultura del tessile e che a partire dagli anni '90 ha assistito impotente alla fine della propria tradizione manifatturiera e allo svuotamento progressivo delle opportunità culturali, lavorative e aggregative. Non è presente un teatro, un cinema monoschermo resiste eroicamente alla competizione dei multiplex, i beni culturali presenti in città hanno una dimensione sostanzialmente locale. Inoltre la crisi economica

del 2008 ha prodotto una dispersione del sapere locale con la conseguente scomparsa nei processi di produzione culturale del sapere artigianale. Dove prima sorgevano le fabbriche e le botteghe con tutto il loro portato creativo, sono stati ricavati interi quartieri residenziali e una grande quantità di nuovi cittadini provenienti dal capoluogo torinese è giunta in città attirata da una vita "più a contatto con la natura", ma in realtà utilizzando la città come "un dormitorio". La città ha però prodotto, in modo del tutto inconsapevole, gli anticorpi per contrastare la progressiva perdita di spazi di centralità aggregativa e per il rilancio culturale.

Attorno al Museo del Tessile si sta sviluppando un processo con il quale le esperienze private e professionali dei cittadini vengono messe a sistema con il territorio per ricostruire un bene comune che è andato perso, ovvero la memoria collettiva. I vecchi artigiani e tessitori delle fabbriche dismesse sono diventati il cuore pulsante della riscoperta dei mestieri legati al tessile e contribuiscono alla ricostruzione della filiera di produzione allargata che riprende in chiave innovativa le vocazioni territoriali. Con l'affiancamento di esperti ed operatori culturali, il Museo restituisce alla città la sua dimensione di "laboratorio e trasmissione delle conoscenze" per il recupero della sua identità creativa secondo una metodologia di lavoro del tutto nuova, il *service-learning*. Questa ha alla base le componenti dell'impegno civico, ben diverse dalla formazione tradizionale. È una filosofia di lavoro, un insieme di pratiche e un movimento che fa della sperimentazione e della valorizzazione delle competenze individuali

## 50

Cristina Favaro è esperta in gestione e organizzazione di sistemi informativi per la cultura, opera come ricercatrice in ambito culturale dal 1998 al 2015 presso l'Osservatorio Culturale del Piemonte della Fondazione Fitzcarraldo. Dal 2014 è presidente dell'Associazione PUNTOACAPO e dal 2016 è consulente per la progettazione e gestione di progetti di innovazione sociale e culturale.

## 51

Il Museo possiede un patrimonio di telai lignei a partire dal '700 e '800, fino ad arrivare agli anni '50, archivi e campionari del tessile, le "messe in carta", ovvero trasposizioni geometriche delle disposizioni delle trame e orditi per realizzare il prodotto. Nato nel 1997, è stato oggetto di riallestimento nel 2016 e ad oggi sono in corso progetti di restauro dell'edificio che contiene la collezione permanente, l'officina di riparazione dei telai, la sartoria sociale, l'orto delle piante del tessile e la sala per le esposizioni temporanee.

e dell'idealità creativa delle persone, un servizio di utilità civica e sociale. Il cittadino non viene considerato come semplice utente ma come una risorsa in grado di promuovere processi abilitanti di trasmissione dei saperi e di valori sociali e civici. Sono i cittadini stessi depositari della memoria della cultura del tessile che, formando i futuri operatori del Museo, garantiranno la piena valorizzazione del patrimonio museale. Ciò consentirà alla città di giocare un ruolo di primo piano nel crescente movimento di riscoperta della cultura del "saper fare" che progressivamente sta emergendo dal basso proprio da quei territori che più di altri hanno subito processi di decostruzione della produzione culturale in chiave manifatturiera. *Makerspace* e *fablab* stanno progressivamente trovando casa in quelle strutture museali in cui la connessione con il mondo dell'impresa, della manifattura e della ricerca scientifica è la vocazione principale, luoghi ibridi in cui le nuove generazioni possono esprimere il loro potenziale di innovazione e la loro creatività con progetti di prototipazione di prodotti di design. A Chieri si sta facendo qualcosa di più e di diverso, il percorso avviato consentirà di partire dal coinvolgimento di quella parte di cittadini visibili, densi e attivi intorno al Museo e alle iniziative ad esso collegate (una sartoria so-

ciale e un orto delle piante tintorie), per sperimentare una strategia di ingaggio in grado di attivare processi dialogici con la cittadinanza silente. Il Museo sta diventando uno spazio che lega la città visibile all'invisibile, quella istituzionale a quella non formale, un luogo in cui si tessono nuove trame attraverso cui i cittadini possono costruire percorsi di riattivazione di conoscenze e di competenze. Tra tradizione e sperimentazione, tra sapienza artigiana e innovazione digitale, le attività culturali e formative che si svolgono sia all'interno sia fuori del Museo offrono ai cittadini un'occasione per definire una differente alleanza con l'istituzione che si rende disponibile ad un confronto informale con la cittadinanza, tutta. Apre i suoi spazi non solo mettendo la conoscenza, la storia della comunità tessile, a servizio dei cittadini, ma sapendone anche accogliere la sapienza transculturale, mettendosi così in ascolto e al servizio del territorio. Riportare in produzione il patrimonio del Museo, recuperare le professionalità del territorio con la "Sartoria sociale", divulgare concetti di sostenibilità ambientale e salute con la riscoperta delle attività di tintura naturale, sono processi che muovono dall'estrazione delle competenze, conoscenze e abilità delle vecchie maestranze del territorio per costruire una nuova identità culturale della città.



# Gli autori

---

**Mirko Bisesti** è Assessore all'Istruzione, Università e Cultura della Provincia autonoma di Trento.

**Claudio Martinelli** è Dirigente del Servizio Attività Culturali della Provincia autonoma di Trento.

**Sabina Zullo** è Presidente di tsm-Trentino School of Management, la Scuola, costituita dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Regione Trentino Alto Adige/Südtirol e dall'Università degli Studi di Trento che si occupa di formazione, aggiornamento continuo e ricerca/intervento per i soggetti provinciali del territorio trentino.

**Chiara Dalle Nogare** è ricercatrice in Economia Politica presso il dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia. Si occupa di numerosi campi della ricerca economica, dalla politica fiscale all'economia della cultura, con un focus specifico sulla valutazione delle politiche pubbliche e collabora con OCSE su queste tematiche.

**Luca Dal Pozzolo**, architetto, responsabile delle attività di ricerca in Fondazione Fitzcarraldo e Direttore dell'Osservatorio Culturale del Piemonte. I suoi ambiti di ricerca riguardano le politiche culturali e la programmazione territoriale, i beni culturali e lo sviluppo locale. Ha pubblicato numerosi libri ed articoli sui temi dell'economia della cultura, della programmazione culturale e della progettazione urbana. Insegna presso il Politecnico di Torino.

**Pier Luigi Sacco** è Direttore del centro IRVAPP della Fondazione Bruno Kessler di Trento, Professore di Economia della Cultura presso l'Università IULM di Milano, Senior Researcher al metaLAB di Harvard e visiting scholar presso l'Università di Harvard. È Special Adviser del Commissario Europeo all'Istruzione e alla Cultura, membro del consiglio scientifico della European Foundation, della Commissione per l'Economia della Cultura e i Musei del MIBACT, dell'Advisory Council on Scientific Innovation della Repubblica Ceca e dell'Advisory Council di Creative Georgia. È Senior Editor della sezione Leisure and Tourism di Cogent Social Sciences, la rivista open del gruppo Taylor & Francis (Routledge). Lavora a livello internazionale nel campo dello sviluppo locale a base culturale ed è autore di più di 200 saggi pubblicati su riviste peer reviewed e libri presso i maggiori editori scientifici internazionali.

**Lia Ghilardi** è fondatrice e Direttrice di Noema, un'organizzazione con sede nel Regno Unito che lavora a livello internazionale per fornire *local mapping* e progetti di pianificazione culturale strategica. Internazionalmente riconosciuta come leader nel campo dello sviluppo urbano culturale, ha lavorato per oltre vent'anni con amministratori, urbanisti, architetti e organizzazioni artistiche per fornire soluzioni creative e integrate alle sfide delle città contemporanee.

**Roberta Paltrinieri** è Professore ordinario di sociologia dei processi culturali e comunicativi, presso l'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, dove è coordinatore del Corso di Laurea Magistrale in Sociologia e servizio sociale. Collabora con la Fondazione per l'Innovazione Urbana di Bologna in quanto componente del comitato scientifico, oltre che del comitato etico di ImprontaEtica. Dirige il Ces.co.com, Centro di ricerca dell'Università di Bologna, il quale ha la responsabilità scientifica per l'Università di Bologna dei progetti Atlas of Transitions e Salus Space. Per l'anno 2017 è stata il Garante della partecipazione per il Comune di Bologna.



**Alberto Gulli** è socio fondatore e responsabile dell'Area Sviluppo Competenze della Fondazione Fitzcarraldo. È responsabile didattico del CR-PC-Corso di perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali, giunto quest'anno alla XXIII edizione e del MAScult, master biennale organizzato in partnership con il Conservatorio della Svizzera Italiana di Lugano. In relazione ai diversi ambiti del management culturale da oltre vent'anni avviluppa progetti di formazione e tiene docenze per il rafforzamento delle competenze degli operatori e delle organizzazioni culturali a livello nazionale e internazionale, in particolare sui temi della progettazione e della sostenibilità.

**Paolo Grigolli** è Direttore della Scuola di Management del Turismo e della Cultura di tsm-Trentino School of Management, che sviluppa progetti di formazione e ricerca-intervento per rafforzare le capacità gestionali e la competitività del sistema trentino in ambito turistico e culturale.

**Serena Curti** è progettista culturale, ricercatrice e assistente didattica per la Scuola di Management del Turismo e della Cultura di tsm-Trentino School of Management.

**Giovanna Fambri** è Dirigente di ISPAT-Istituto di Statistica della Provincia autonoma di Trento.

**Paola Matossi L'Orsa**, dopo una lunga esperienza maturata come marketing manager di importanti brand della GDO, nel 2006 ottiene l'incarico presso la Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino di cui è Direttore Comunicazione, Marketing e Relazioni Esterne.

**Luca Ricci** è un regista teatrale italiano. Nel 2003 fonda a Sansepolcro il Kilowatt Festival di cui è direttore artistico. Il festival è riservato alle nuove produzioni di compagnie professionali di teatro contemporaneo, danza, arti performative e musica. Per il quadriennio 2014-18 la Commissione europea, nell'ambito del programma Creative Europe, ha finanziato il progetto di cooperazione su larga scala Be SpectACTIVE! di cui Luca Ricci è coideatore e project-manager.

**Maria Chiara Corazza** lavora presso Biblioteca Salaborsa di Bologna dove è responsabile dell'area Gestione e sviluppo delle raccolte e coordina a livello di città metropolitana la biblioteca digitale Media Library On Line.

**Irene Sanesi** è dottore commercialista e revisore legale. Socio fondatore e partner di BBS-pro Ballerini Sanesi-professionisti associati e di BBS-Lombard con sedi a Prato e Milano. Esperta in economia gestione e fiscalità della cultura, settore nel quale pubblica e svolge attività di consulenza e formazione per soggetti privati e pubblici. residente della commissione Economia della Cultura dell'UNGDCCEC (Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili). È inoltre Presidente dell'Opera di Santa Croce di Firenze e della Fondazione per le arti contemporanee in Toscana (il soggetto gestore del Centro per l'arte contemporanea L. Pecci Prato). Promuove lo sviluppo di start-up company in ambito culturale e creativo e la formazione manageriale attraverso l'arte. Scrive per Il Giornale dell'Arte, Arteconomy e su Artribune Magazine è presente la sua rubrica "Gestionalia".

**Paolo Nascivera** è Direttore dell'area Innovazione e Conoscenza di Trentino Marketing, società partecipata della Provincia autonoma di Trento finalizzata all'ideazione, realizzazione e promozione di iniziative e progetti orientati allo sviluppo del turismo trentino.

**Cristina Favaro** è esperta in gestione e organizzazione di sistemi informativi per la cultura, opera come ricercatrice in ambito culturale dal 1998 al 2015 presso l'Osservatorio Culturale del Piemonte della Fondazione Fitzcarraldo. Dal 2014 è presidente dell'Associazione PUNTOACAPPO e dal 2016 è consulente per la progettazione e gestione di progetti di innovazione sociale e culturale.





