



# RACCOMANDAZIONI 2023



VIII edizione  
Ravello 19/ 21 Ottobre 2023  
Auditorium Niemeyer/Villa Rufolo

International Forum/Colloqui Internazionali

# RAVELLO LAB 2023

“Le parole della cultura”

La formazione per il lavoro nella cultura  
Le relazioni culturali internazionali

[www.ravellolab.org](http://www.ravellolab.org)



Sostenitori / Supporters



Media partners



**Comitato di gestione Ravello Lab**

*Alfonso Andria, Presidente*  
*Eugenia Apicella, Tesoriere*

Il Comitato è composto da:

**Federculture**

Andrea Cancellato, Presidente  
Umberto Croppi, Direttore

**Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali**

Alfonso Andria, Presidente  
Eugenia Apicella, Segretario Generale

**Fondazione Scuola beni e attività culturali**

Vincenzo Trione, Presidente  
Alessandra Vittorini, Direttore

**Fabio Pollice Chair**

Rettore Università del Salento

**Pierpaolo Forte Chair**

Professore Ordinario di diritto amministrativo Università del Sannio



**Pesaro 2024**  
Capitale italiana  
della cultura

Dalla Capitale Italiana della Cultura  
le Raccomandazioni di Ravello Lab 2023  
Pesaro, lunedì 8 aprile 2024

**Appendice al n. 56 di Territori della Cultura - ISSN 2280-9376**

Info: Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali  
Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)  
Tel. 089 857669 - 089 858195  
[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org) | [www.univeur.org](http://www.univeur.org)

# Raccomandazioni 2023

Il forum europeo **Ravello Lab**, promosso da Federculture, dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e dalla Fondazione Scuola beni e attività culturali, fin dalla nascita (2006) rappresenta uno dei riferimenti più autorevoli di elaborazione e di proposta rispetto alle politiche di sviluppo territoriale a base culturale.

Il tema della XVIII edizione, tenuta a Ravello dal 19 al 21 ottobre 2023, è stato **“Le parole della cultura”**.

Ravello Lab si conclude con l'elaborazione di specifiche “Raccomandazioni”, allo scopo di restituire utili indicazioni agli operatori, orientate alla valorizzazione del patrimonio culturale e al sostegno alle industrie creative.

In coerenza col lavoro degli anni precedenti, nel 2023 sono state affrontate due tematiche distinte, ma interconnesse:

*Panel 1: La formazione per il lavoro nella cultura*

*Panel 2: Le relazioni culturali internazionali*





Fabio Pollice

## PANEL 1

### La formazione per il lavoro nella cultura

*Chair:*

**Fabio Pollice** Rettore UniSalento

*Keynote Speaker:*

**Adalgiso Amendola** Presidente Centro di Economia del Lavoro e  
Politica Economica, Università degli Studi di Salerno

**Monica Gattini Bernabò** Manager culturale, già  
Direttore Generale Fondazione Milano Scuole Civiche

Formazione e cultura sono due concetti profondamente collegati in quanto la formazione è permeata, strutturata dalla cultura e ne porta in sé i valori, ma allo stesso modo contribuisce a veicolarla e ad alimentarla, svolgendo un ruolo fondamentale nel farne un riferimento identitario e una risorsa fondamentale per lo sviluppo di un popolo e dell'umanità nel suo insieme, in quanto è la cultura ad orientare i comportamenti individuali e collettivi e a costituire il più potente collante sociale. Con riferimento al "lavoro nella cultura" il contributo della formazione è più specifico, intrinsecamente performativo, ma non può essere correttamente interpretato al di fuori di questa premessa introduttiva, perché se ne farebbe uno strumento al servizio degli attori di cui si compone il sistema culturale e non una politica fondamentale e imprescindibile per uno sviluppo incentrato sulla cultura (*culture driven*). Il tema della formazione, infatti, viene spesso collegato a quello delle competenze, ma il ruolo che questa è chiamata a svolgere nella nostra società è molto più ampio ed articolato e questo è ancor più vero con riferimento al sistema culturale. Le competenze sono essenziali per definire ed orientare i percorsi formativi e, al contempo, per renderli coerenti con i profili professionali richiesti dal mercato, in modo da far crescere e orientare l'offerta culturale nelle sue diverse declinazioni. Tuttavia, occorre guardare alla formazione anche come una leva strategica per migliorare la società e rafforzarne le basi culturali. Se a livello individuale la formazione consente di valorizzare la nostra vocazione e di metterla al servizio della comunità di cui siamo parte – favorendo l'integrazione e la coesione sociale –, a livello collettivo la formazione diviene lo strumento attraverso il quale costruiamo le basi per la riproduzione della nostra società e per assicurarne lo sviluppo. Un obiettivo, quest'ultimo, che richiede un difficile bilanciamento tra tradizione e innovazione, di per

se stessi difficilmente conciliabili. Piuttosto che di strumento, come si diceva poc'anzi, si dovrebbe tuttavia parlare di un insieme integrato di azioni realizzate da un sistema di attori disposti lungo una filiera formativa ampia e articolata che vede la presenza di istituzioni formalmente dedicate a questo fine e di altre componenti sociali che in maniera non strutturata svolgono una funzione fondamentale e insostituibile nella formazione dell'individuo e della collettività, soprattutto in termini di riproduzione ed orientamento del singolo individuo come della società nel suo complesso. Purtroppo, non sempre gli attori di cui si compone la filiera formativa – anche volendo limitarsi solo a quelli istituzionali quali scuola e università – operano in maniera coordinata e, non di rado, anche gli obiettivi sembrano divergere. Questo accade assai spesso per la mancanza di un coordinamento istituzionale e di indirizzi politici chiari e coerenti, in grado di interpretare tanto le esigenze dei singoli quanto quelle della società nel suo complesso e di orientarle per promuoverne lo sviluppo. Per quel che attiene alla formazione universitaria, ad esempio, gli sforzi compiuti negli ultimi anni per adeguare i percorsi formativi a queste esigenze non hanno portato ad un effettivo riallineamento tra domanda e offerta di lavoro e in larga misura questo sembra essere dovuto all'incomunicabilità tra istituzioni formative e istituzioni culturali. Una criticità, quest'ultima, che con riferimento ai percorsi universitari era stata peraltro già evidenziata dalla Commissione speciale del Consiglio Universitario Nazionale sul patrimonio culturale che era stata costituita nel 2017 proprio con il fine di ridefinire profili e percorsi formativi per il sistema culturale, considerato il ruolo strategico che questo può svolgere nello sviluppo del Paese. Realizzare una piattaforma sull'offerta formativa nel vasto insieme delle professioni culturali potrebbe di certo favorire questa integrazione e rendere più trasparente il mondo della formazione “per” la cultura.

**I Raccomandazione:** *Promuovere una più efficace integrazione tra tutti gli attori di cui si compone la filiera formativa e tra questi e il sistema delle imprese culturali e creative anche attraverso la creazione di una piattaforma sull'offerta formativa.*

Allo stesso tempo gli “apporti formativi” esterni, ciò che nel complesso potremmo identificare come la formazione “informale” o “non strutturata”, assume un ruolo crescente e appare sempre meno controllata e controllabile. Per larga parte del secolo scorso questi apporti formativi venivano esclusivamente dalla famiglia e da un ristretto ambito di socializzazione che raramente travalicava i confini del proprio nucleo urbano e, a partire dalla

seconda parte del secolo scorso, dalla televisione; oggi, invece, questi apporti non conoscono confini geografici, sociali, culturali e, di conseguenza, non tendono a riprodurre la società nella quale si è vissuti, ma a trasformarla radicalmente. Questo naturalmente non è un male, anzi può avere effetti estremamente positivi su società sclerotizzate e poco dinamiche, ma è chiaro che si è dinanzi ad una formazione eterodiretta che, come detto poc'anzi, sfugge in larga parte al controllo sociale e politico e può dunque essere manipolata ed indirizzata verso finalità diverse da quelle sin qui delineate, ossia allo sviluppo della persona e della società nel suo complesso. Al di là di queste criticità, il ruolo dei nuovi media come, più in generale, quello delle ICT è in costante espansione e non solo nella veicolazione della cultura, ma anche nella sua produzione. Di qui l'esigenza di monitorare questa espansione e gli effetti che questa può avere sul sistema culturale per individuare per tempo le più opportune risposte formative.

**Il Raccomandazione:** *Sviluppare una più approfondita conoscenza del ruolo delle ICT nell'evoluzione del sistema culturale al fine di orientare l'offerta formativa.*

Riflettere sul rapporto tra formazione e cultura vuol dire interrogarsi sia su come la cultura possa concorrere a significare, orientare e strutturare la filiera della formazione, definendone obiettivi, metodi e contenuti, sia su come la formazione possa contribuire allo sviluppo del sistema culturale; un contributo che può consistere tanto nella creazione di professionalità in grado di determinare questo sviluppo, quanto nella diffusione di una sensibilità culturale in grado, di riflesso, di alimentare ed orientare la domanda culturale e, allo stesso tempo, di indirizzare l'offerta nella sua componente pubblica e privata. In questo caso dovrebbe distinguersi tra: formazione *alla* cultura; formazione *per* la cultura e formazione *attraverso* la cultura. La prima è fondamentale nei processi di patrimonializzazione della cultura, così come nella sua valorizzazione, giacché solo una società che riconosce il valore della cultura tende a tutelarla, a valorizzarla e a riprodurla, nonché a farne oggetto di fruizione, andando così ad alimentare la domanda. La seconda, al contrario, si pone come obiettivo lo sviluppo di professionalità che siano in grado di alimentare il sistema culturale con la propria creatività e con le proprie competenze, in modo che questo possa costantemente rigenerarsi e rispondere alle esigenze della società di cui è espressione. La terza, infine, è data dall'utilizzo della cultura come componente trasversale a tutti i percorsi formativi, in grado di integrare l'individuo nella società e rafforzare la coesione



sociale, facendo leva sul carattere polisemico della cultura che può essere intesa tanto come fine quanto come strumento di apprendimento.

*Da sinistra  
Umberto Croppi,  
Fabio Pollice e  
Martina De Luca*

**III Raccomandazione:** *Promuovere una più stretta integrazione tra formazione e cultura in tutti i percorsi formativi e a tutti i livelli, quale strumento per la crescita individuale e collettiva.*

Per valutare se la filiera formativa sia in grado di svolgere questa duplice funzione – formazione alla cultura e formazione per la cultura – e riuscire così a supportare lo sviluppo del sistema culturale, occorre innanzitutto perimetrare il sistema stesso, in quanto è rispetto ad esso – o, più correttamente, alla domanda occupazionale che questo esprime – che occorre valutare l'efficacia dell'offerta formativa, ossia la corrispondenza tra le esigenze occupazionali espresse dal sistema culturale e le professionalità che l'insieme degli attori che compongono la filiera formativa sono in grado di fornire al mercato del lavoro. L'efficacia tende ad aumentare al crescere della corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro misurata in termini quantitativi, tipologici e qualitativi. Andrebbe tuttavia considerata anche la dimensione geografica del mercato del lavoro, posto che anche la

domanda di profili professionali del sistema culturale presenta significative differenziazioni territoriali in ragione della diversa base produttiva che lo caratterizza. A riguardo può tuttavia osservarsi che in una società in cui cresce la mobilità del lavoro – in Italia peraltro già elevata in ragione dei ben noti divari territoriali – e travalica i confini nazionali, la corrispondenza tra domanda e offerta occupazionale, soprattutto per le professioni di profilo più elevato, potrebbe risultare di secondaria importanza. L'uso del condizionale fa riferimento ad un elemento che va tenuto in debita considerazione quando si struttura su base territoriale un'offerta formativa: la domanda espressa dal sistema territoriale può essere infatti stimolata dalla presenza di specifiche professionalità che possono proporsi come leva di trasformazione del tessuto produttivo. Conoscere la domanda occupazionale su base territoriale può essere dunque un utile indicatore del livello di sviluppo del sistema culturale e della sua configurazione quantitativa, qualitativa e tipologica e può contribuire ad elaborare un'efficace strategia formativa che miri a ridurre i divari territoriali.

**IV Raccomandazione:** *Monitorare domanda e offerta occupazionale su base territoriale e assicurarsi che non vi siano asimmetrie territoriali nella qualità della formazione culturale.*

Per valutare l'efficacia del sistema formativo occorre prioritariamente perimetrare il sistema culturale e valutarne la domanda di professionalità attuale e prospettica. Per quel che riguarda la perimetrazione, il sistema si presenta come una realtà composta e articolata, caratterizzata da attività di produzione culturale e creativa, di manutenzione e tutela del patrimonio culturale, di fruizione e di veicolazione dei prodotti culturali e creativi, esercitate da un insieme altrettanto composito di enti, istituzioni, imprese che per mandato istituzionale o indirizzi produttivi non sempre risultano direttamente e/o integralmente ascrivibili al sistema culturale e creativo. Se il sistema culturale presenta al suo interno un elevato livello di complessità ed eterogeneità, le sue traiettorie evolutive ne evidenziano un costante mutamento che ha riflessi anche sul piano occupazionale. Se ci si limita agli ultimi decenni, si evidenzia una rapida evoluzione dei profili professionali e la nascita di nuovi profili, molti dei quali ancora non ben definiti in termini di competenze. Sono propri i mutamenti in atto a imporre un ripensamento complessivo dei percorsi formativi o, se si vuole, l'elaborazione di un nuovo sistema formativo più flessibile e dinamico, in grado di adattarsi alle trasformazioni che stanno interessando il mondo della produzione culturale e creativa e, ove possibile, di anticiparli, leggendo e interpretando quelle che ne sono le tendenze evolutive. Di qui l'esigenza di re-

alizzare un Osservatorio nazionale per monitorare l'occupazione culturale nelle sue tendenze evolutive.

**V Raccomandazione:** *Creare un Osservatorio nazionale sulle professioni culturali per indirizzare meglio la formazione.*

D'altra parte, considerata l'evoluzione della tecnologia, da un lato, e i cambiamenti intervenuti nelle istanze che provengono dalla società civile, dall'altro, è evidente che il quadro delle competenze, come quello dei profili professionali ad esse collegati, stia attraversando una fase di profonda trasformazione. Tuttavia, se si considera il patrimonio culturale come un insieme che costantemente si alimenta attraverso la creatività individuale e collettiva, allora l'obiettivo non può limitarsi alla valorizzazione di quanto si è ereditato dalle passate generazioni ma deve necessariamente estendersi alla "produzione" stessa della cultura, così che il nostro Paese non sia solo un meraviglioso scrigno di tesori, ma una fucina di civiltà capace di produrre bellezza e di contaminare le altre culture, proiettando nel futuro la sua stessa storia. Anche qui occorrono competenze adeguate, ma ancor di più occorrono sensibilità, creatività, pensiero critico perché solo queste qualità hanno la capacità di alimentare la costruzione del patrimonio culturale e di fare della cultura stessa una leva per migliorare il benessere della collettività.

**VI Raccomandazione:** *Orientare la formazione per la cultura non solo alla gestione del patrimonio culturale, ma anche alla sua costruzione creativa potenziando il sistema delle AFAM.*

Negli ultimi anni si sono intensificati gli sforzi, tanto a livello europeo quanto a livello nazionale, per mappare le esigenze occupazionali del sistema culturale e individuare i profili professionali verso cui indirizzare i percorsi formativi, così come vi sono stati sforzi altrettanto rilevanti indirizzati alla ridefinizione dei percorsi formativi al fine di renderli coerenti con le esigenze attuali e prospettive del mondo occupazionale. Non sembra tuttavia che questi sforzi abbiano prodotto, soprattutto nel nostro Paese, innovazioni significative tanto nell'offerta occupazionale espressa dal sistema culturale, quanto nei percorsi formativi. Le ricerche effettuate negli ultimi anni, a partire da quella realizzata dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali nel 2020 evidenzia come la domanda di professionalità che viene dalle imprese culturali, forse anche in ragione della loro dimensione, non rifletta la richiesta di specializzazione dei profili formativi che queste stesse imprese rivolgono alle istituzioni scolastiche e universitarie. Peraltro, da queste stesse ricerche

emerge altresì il ruolo marginale di nuove figure professionali di cui tanto a livello europeo quanto in ambito nazionale è stata più volte segnalata l'importanza. Viene così a crearsi un notevole divario tra domanda potenziale e domanda reale che complica la pianificazione dei percorsi formativi, perché rende non chiaramente definibile gli sbocchi occupazionali sia in termini quantitativi che qualitativi. Con riferimento alle figure direttive emerge altresì la crescente incidenza dei laureati e degli specializzati – soprattutto per direzioni specialistiche – ma, allo stesso tempo, si evidenzia come nei profili più trasversali permanga una percentuale elevata di dirigenti con un diploma di scuola superiore. Negli istituti di cultura, accanto alle esigenze di incremento delle unità di personale, si rileva una sempre più pressante esigenza di una nuova politica di reclutamento e di azioni concrete sul piano della formazione e dell'aggiornamento del personale già in organico, ammettendo implicitamente che i problemi non sono determinati solo dalle carenze del sistema formativo, ma anche dai criteri di reclutamento e dalla mancanza di una formazione continua. Vi è poi da considerare che le imprese culturali e creative lamentano un'inadeguatezza dei percorsi formativi in termini qualitativi e tipologici, ma tendono poi a valutare nel processo di reclutamento più l'esperienza lavorativa dei candidati che non il loro livello formativo e/o la coerenza del titolo di studi. Questa situazione tende a compromettere il rapporto tra formazione e lavoro e, soprattutto, vanifica gli sforzi volti a ridefinire e, spesso, a specializzare i percorsi formativi. La situazione non è diversa se si guarda al settore pubblico. L'offerta occupazionale espressa da questo settore non valorizza adeguatamente i nuovi profili professionali, vanificando gli sforzi compiuti dal sistema formativo per rivedere i percorsi di studio e introdurre elementi di innovazione che li adeguino al quadro delle competenze necessarie a promuovere lo sviluppo del sistema culturale. D'altra parte, anche nelle commesse pubbliche relative alla conservazione, gestione e valorizzazione del patrimonio si dovrebbero inserire criteri più stringenti in merito al livello di adeguatezza delle risorse professionali impiegate.

**VII Raccomandazione:** *Per qualificare la domanda occupazionale occorre promuovere, attraverso opportune politiche di incentivazione, il reclutamento di figure professionali con un più elevato livello formativo e con un profilo innovativo.*

Una delle principali critiche che gli operatori del sistema culturale muovono agli attori del sistema formativo è che i percorsi di studio sono eccessivamente teorici e dunque poco funzionali ad un immediato inserimento occupazionale delle persone che

vengono immesse sul mercato del lavoro. Si tratta di una critica sicuramente fondata, ma la responsabilità non è solo delle istituzioni formative. Uno degli obiettivi di una politica di revisione dell'offerta formativa dovrebbe essere sicuramente quella di incrementare il peso delle attività applicative, promuovendo un aumento dell'incidenza dei tirocini curricolari ed extracurricolari. Queste attività, peraltro, non favoriscono soltanto l'inserimento professionale o l'adattamento del profilo formativo alle esigenze del mondo del lavoro, ma anche lo sviluppo delle capacità relazionali e di altre soft&life skills che, come si è già evidenziato, risultano fondamentali per un efficace inserimento organizzativo dei neoassunti, tanto nel settore privato quanto in quello pubblico. È altresì importante che queste esperienze lavorative vengano progettate e realizzate all'interno di una stabile collaborazione tra il sistema formativo e quello degli attori che operano nel sistema culturale così da garantire che siano davvero funzionali alla professionalizzazione dei beneficiari. Occorre inoltre che queste esperienze siano opportunamente certificate per essere spendibili sul mercato del lavoro. In tal senso è assolutamente necessario che i luoghi della cultura vengano accreditati come luoghi della formazione, fornendo loro un adeguato supporto finanziario e consulenziale affinché possano svolgere questa importante funzione formativa e costituire un elemento di connessione tra mondo della cultura e mondo della formazione.

**VIII Raccomandazione:** *Accrescere nell'ambito dei percorsi formativi i momenti esperienziali, promuovendo la collaborazione tra sistema formativo e sistema culturale.*

Quando si parla di occupazione culturale ci si concentra spesso su profili elevati, ma notevoli criticità si registrano anche con riferimento ad altri livelli formativi che sono altrettanto importanti per rispondere alle esigenze occupazionali del sistema culturale e creativo. In larga parte del territorio nazionale si registrano infatti crescenti difficoltà a reperire sul mercato profili specifici, legati ad esempio alla manutenzione del patrimonio, e questo incide pesantemente tanto sulla conservazione, quanto sulla valorizzazione del nostro patrimonio culturale. Le difficoltà sono certamente addebitabili alla scarsa attrattività economica di questi profili, ma è anche vero che spesso mancano percorsi formativi adeguati a creare queste maestranze e a renderle effettivamente funzionali alle esigenze del sistema culturale e creativo. Occorre dunque individuare le figure professionali necessarie al sistema culturale e investire sui percorsi formativi ad esse specificamente dedicati, rendendo contestualmente più appetibili questi indirizzi professionali attraverso un intervento sui profili contrattuali.

**IX Raccomandazione.** *È necessario costruire percorsi formativi volti a creare figure professionali di livello intermedio, funzionali alla manutenzione e alla valorizzazione del patrimonio culturale.*

Se il ruolo della formazione deve essere quello di alimentare il sistema culturale attraverso la creazione di professionalità che ne garantiscano lo sviluppo, allora deve rientrare tra gli obiettivi del sistema formativo anche la formazione imprenditoriale e la formazione continua: l'una rivolta a promuovere la nascita di nuove imprese culturali e creative e l'altra volta ad assicurare il costante aggiornamento di quanti già operano con ruoli e funzioni diversi all'interno del sistema culturale. Considerata l'evoluzione tecnologica e i cambiamenti intervenuti nella domanda culturale, il quadro delle competenze e dei profili professionali ha subito negli ultimi decenni delle profonde e costanti trasformazioni, rendendo di fatto imprescindibili gli aggiornamenti professionali. Allo stesso modo gli stessi fattori di mutamento hanno profondamente modificato indirizzi e orientamenti del sistema culturale e creativo, stimolando il rinnovamento e l'arricchimento del tessuto imprenditoriale. Sostenere la nascita e lo sviluppo di nuove imprese può dunque contribuire non solo a soddisfare la domanda culturale espressa o latente, ma anche a creare nuova occupazione e a far crescere il valore economico del sistema culturale nel suo complesso. Come già si è sottolineato in passato, sarebbe opportuno affiancare ai percorsi formativi sulla creazione d'impresa, anche dei luoghi fisici in cui incubare e accelerare le start-up culturali, realizzandoli laddove esistano o si vuole promuovere un processo di distrettualizzazione culturale.

**X Raccomandazione:** *Promuovere la formazione continua come strumento di sviluppo del sistema culturale e creativo e progettare percorsi di formazione imprenditoriale, legandoli alla realizzazione di incubatori-acceleratori d'impresa per arricchire e diversificare l'offerta culturale.*

Quanto riportato in queste pagine è il risultato del confronto che è avvenuto all'interno di uno dei due panel della XVIII edizione di Ravello Lab: dieci raccomandazioni per fare della formazione una leva strategica per lo sviluppo del sistema culturale e creativo. Dieci raccomandazioni che vanno lette in maniera integrata, giacché parte di una visione organica che abbraccia tanto il sistema formativo quanto quello culturale, con l'obiettivo di rafforzare il rapporto di reciprocità che li lega. La speranza è che la politica possa recepire queste indicazioni e inserirle all'interno di una vera strategia di rilancio del sistema culturale, riportando la cultura stessa al centro dell'agenda politica. Infatti, affinché la

cultura possa davvero concorrere allo sviluppo del nostro Paese, dei nostri territori, occorrono non solo professionalità adeguate, ma anche una visione strategica, una capacità organizzativa in grado di metterle a sistema, ossia di integrarle all'interno di un'offerta ampia e diversificata, capace di stimolare la domanda e non solo di soddisfarla. Si può ripensare la formazione in materia culturale, ridefinirne gli obiettivi e i percorsi, solo quando si avrà chiara la destinazione, l'orizzonte verso il quale tendere, il ruolo che si vuole attribuire alla cultura nel progetto di sviluppo del nostro Paese; quando si disporrà di una visione organica e condivisa del sistema culturale e creativo. La formazione non è la soluzione ai problemi del sistema culturale, ma una delle linee d'azione attraverso le quali la soluzione può essere raggiunta, attraverso le quali la cultura può davvero divenire il fondamento di un modello di sviluppo sostenibile verso cui indirizzare il nostro futuro.

*Hanno partecipato al Panel 1:*

Salvatore Amura *Amministratore Delegato Valore Italia Impresa Sociale*

Maria Grazia Bellisario *Master Gestione patrimonio culturale-U-NINT Roma*

Pier Francesco Bernacchi *Presidente Fondazione Carlo Collodi*

Enrico Bittoto *Vice Presidente Assemblea della Fondazione CARISBO*

Claudio Bocci *Presidente Associazione Cultura del Viaggio*

Irene Bongiovanni *Presidente Nazionale Confcooperative Cultura Turismo Sport*

Alberto Bonisoli *Federculture*

Fabio Borghese *Direttore Creactivitas*

Clementina Cantillo *Delegato alla ricerca DISPAC Università di Salerno*

Giusy Caroppo *Direttore Associazione Eclettica Barletta \**

Francesco Cascino *Founder e Curator di Cascino Progetti*

Giovanni Ciarrocca *Segretario Generale ADSI Associazione Dimore Storiche Italiane*

Francesca Cocco *Project manager EDI Global Forum-Fondazione Morra Greco*

Stefano Consiglio *Presidente Fondazione con il Sud*

Bartolomeo Corsini *Presidente Fondazione GUELPA*

Angelo Crespi *Presidente e Direttore Scientifico Valore Italia Impresa Sociale*

Umberto Croppi *Direttore Federculture*  
Martina De Luca *Responsabile formazione Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*  
Giuseppe Gaeta *Direttore Accademia di Belle Arti di Napoli*  
Alessandra Gariboldi *Presidente Fondazione Fitzcarraldo*  
Paolo Giulierini *Direttore MANN \**  
Pietro Graziani *Direttore responsabile Rivista Territori della Cultura*  
Giovanni Iannelli *Direttore Risorse Umane Organizzazione Sviluppo ALES spa*  
Stefano Karadjov *Direttore Fondazione Brescia Musei*  
Salvatore Claudio La Rocca *Membro CS e Responsabile Relazioni Esterne CUEBC*  
Cristina Loglio *Presidente Fondazione Ravasio-Museo del Burattino*  
Saverio Malatesta *DIGILAB Università La Sapienza*  
Francesco Mannino *Presidente Officine Culturali Catania*  
Michela Marchiori *Ordinario Uniroma3-Dipartimento di Economia Aziendale*  
Luciano Messi *Sovrintendente Teatro Regio di Parma*  
Stefania Monteverde *Associazione Culturale Ev*  
Roberto Murgia *Educatore Coop. Il laboratorio Genova e Project manager Le voci del mare*  
Cinzia Perugini *Studio Perugini*  
Pietro Petrarola *AD "Cultura Valore srl"*  
Flavia Piccoli Nardelli *Presidente AICI*  
Daniele Pitteri *Amministratore Delegato Fondazione Musica per Roma*  
Gianni Stefanini *Direttore Rete delle Reti*  
Antonio Taormina *Docente Università di Bologna-Dipartimento delle Arti*  
Francesca Velani *Vice Presidente Promo PA*

**Panel 2:  
Le relazioni culturali internazionali**

*Chair:*  
**Pierpaolo Forte** Università del Sannio

*Keynote speaker:*  
**Francesco Caruso** Ambasciatore



*Pierpaolo Forte*

### **I Raccomandazione**

Il pluralismo culturale è un tratto evidente e connotante il genere umano; la sua percezione in termini di diversità può generare incomprensioni, diffidenze, divisioni, diatribe, ma è largamente convenuto che, allo stesso tempo, il dialogo interculturale possa favorire il chiarimento, la comprensione reciproca, e la storia umana dimostra quanto può essere efficace nella prevenzione e nella soluzione accettabile dei conflitti, oltre che nella riconciliazione e nelle operazioni di ricostruzione post-belliche. Non è per caso che le relazioni culturali in ambito internazionale siano comunemente considerate decisive per la promozione dei diritti umani ed aumentare le tutele della libertà in scienza ed arte, giacché i vettori culturali sono in genere portatori di peculiarità in un quadro di valori largamente condivisi, originati dall'interazione delle specificità culturali. Le operazioni di tipo culturale – attengano esse al patrimonio materiale, a quello intangibile, alle dimensioni performative – sono in grado di trattare la diversità in tutte le sue forme, ed al contempo concorrono a generare conoscenza, innovazione, creatività, apertura ad influenze reciproche, accettazione dell'altro, del diverso, persino dell'inspiegabile. Ciò appare particolarmente necessario in un tempo in cui le varie dimensioni della globalizzazione hanno reso più vicina, immediata la diversità culturale, con la prossimità nel proprio territorio di manifestazioni, credenze, influenze ed esperienze che vengono da lontano, che possono venire percepite sia come un'opportunità, che come una minaccia ai propri punti di riferimento e d'identità. Non è raro che in tali situazioni il linguaggio della politica tenda ad esaltare gli stereotipi culturali, le distinzioni di gruppo, esacerbando la differenza e aiutando la polarizzazione, la diffusione dell'intolleranza, e molti dei principali conflitti nel mondo hanno una base fortemente culturale.

Insomma, anche le difficili necessità di coesione nelle società multiculturali possono giovare di intense relazioni culturali internazionali, consentendo la migliore conoscenza delle varie componenti delle comunità, grazie agli scambi, bilaterali o mul-

tilaterali, di beni e attività culturali, delle conoscenze e delle pratiche che vi attengono. **Si raccomanda, perciò, di intensificare non solo le proposte nazionali all'estero, ma di orientarle ad una reciprocità rispettosa, che consenta l'arrivo di iniziative di altri Paesi in Italia, ed aumenti le occasioni d'incontro di altre culture per i cittadini, accompagnandole con appropriate misure di mediazione per l'attenuazione delle barriere cognitive.**

## Il Raccomandazione

L'epicentro istituzionale della Repubblica nelle relazioni internazionali, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ha sempre avuto uffici di alto livello dediti a compiti culturali (peraltro detiene una importante collezione di arte moderna e contemporanea, radunata sia nel Palazzo della Farnesina che presso sedi all'estero), **ed oggi va rilevata, e salutata con grande favore, la direzione dedicata specificamente alla diplomazia culturale, che si aggiunge ai tradizionali, principali attori all'estero, le ambasciate, le sedi consolari e gli istituti di lingua e cultura italiana, i quali sono unanimemente ritenuti decisivi, e si auspica che possano acquisire una maggiore capacità di relazionarsi, anche in forma duratura, con i soggetti e i luoghi della cultura in Italia, magari costituendo un'apposita piattaforma che possa anche agevolare le possibilità di dialogo.**

Anche il Ministero della Cultura ha una importante tradizione di relazioni internazionali, sia sul piano politico che nelle dimensioni professionali e funzionali; alcune direzioni generali (in particolare, Musei ed Educazione, ricerca e istituti culturali), hanno una chiara propensione al dialogo con Istituzioni di altri Paesi e operatori esteri, e vi è tradizionalmente insediato un ufficio che stabilmente cura i numerosi e notevoli rapporti con l'UNESCO; organi ed uffici vari del Ministero vegliano sulla circolazione dei beni culturali, anche quando siano implicati prestati per mostre, e vi ha sede dal 1969 il Comando Carabinieri per la Tutela del patrimonio culturale, un corpo altamente specializzato e ben noto anche all'estero, tanto da essere impiegato per delicate missioni sotto egida ONU. Le attività formative internazionali del Ministero sono oggi tenute in collaborazione con la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, e i numerosi Musei statali dotati di autonomia, tra i quali vi sono alcuni tra i più noti al mondo, sono straordinari agenti di affidabili relazioni internazionali di altissimo profilo.

**Si raccomanda, al riguardo, una intensificazione delle relazioni tra i due Ministeri, ed i rispettivi uffici maggiormente rilevanti, che già molto dialogano, e non solo per le iniziative volte alle operazioni di restituzione di opere, che ha anche generato l'interessante "museo dell'arte salvata"; la cooperazione interministeriale può consentire anche di affrontare meglio la crescita**

**delle capacità di promozione delle relazioni culturali internazionali dell'Unione Europea**, che è oggi rappresentata nel mondo da circa 140 tra Delegazioni ed uffici, è dotata di una propria Strategia per la cooperazione culturale internazionale, e conduce altri compiti che comunque contemplano una dimensione culturale (si pensi alle forme di partenariato per l'adesione all'UE, agli strumenti per la promozione della democrazia e dei diritti dell'uomo, al programma Europa creativa, alle misure di allargamento UE, alla politica di vicinato allo strumento di cooperazione allo sviluppo, alla cooperazione dell'UE con paesi africani e con quelli dei Caraibi e del Pacifico).

**Mentre va osservato con attenzione il coordinamento in atto con l'Unione in ordine all'iniziativa italiana del cosiddetto "Piano Mattei", sarebbe auspicabile l'adozione di misure che promuovano una maggiore partecipazione di operatori esperti, artisti e studiosi italiani alle fasi ascendenti di quelle europee rivolte all'estero, ed agli strumenti di definizione di metodi e tecniche di individuazione, gestione, valorizzazione, standardizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio in sede UNESCO, oggi protesi anche alle difficili questioni ambientali e alla promozione della libertà di espressione come condizione essenziale per garantire la democrazia, lo sviluppo e la tutela della dignità umana.**

### III Raccomandazione

L'Italia continua ad essere percepita come potenza culturale mondiale, e notoriamente è un tipo di reputazione che genera *soft power*, e *brand* positivo; questa condizione è dovuta all'enorme, e ben noto, patrimonio culturale, che è tra i fondamenti della Repubblica (è annoverato fra i principi supremi della Costituzione), ma soprattutto alle grandi dotazioni culturali, scientifiche e tecniche, un sapere e un saper fare che bisogna continuare a conservare al più alto livello, e trasmettere alle nuove generazioni.

**Ciò comporta di mantenere una significativa presenza ed un alto livello qualitativo delle varie attività d'istruzione, formazione, specializzazione, addestramento, a vario titolo legate al patrimonio culturale, materiale ed immateriale, di diffondere le competenze e le professioni connesse alla cultura, e d'incrementare le ricerche volte all'aumento delle conoscenze ed al loro utilizzo per la soddisfazione dei bisogni umani.**

Sono perciò preziose le organizzazioni che, in assetto inter-governativo o non-governativo, sono impegnate su tali fronti (si pensi ad ICOMOS ed ICOM), e costituiscono non di rado sedi stabili di relazioni, confronti, proposte, deliberazioni di regole e standard; le Università, in particolar modo, hanno una naturale vocazione all'internazionalizzazione, **ed è auspicabile che vengano incentivate e promosse le loro iniziative di scambio tra ricercatori, do-**

centi e studenti, e quelle che tendono a stabilizzarle con alleanze fra Atenei, soggetti strumentali dedicati, e che la CRUI possa operare per agevolare queste propensioni, integrando meglio le funzioni tipiche di didattica e ricerca con diverse espressioni artistiche e culturali. Ma sarebbe auspicabile anche che vi venissero ancor più orientate pure le attività che si occupano della selezione e dell'aggiornamento del personale dirigenziale pubblico, in particolar modo della Scuola nazionale dell'amministrazione e della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

Al riguardo, per quanto è indiscutibile la necessità di dotare tutti i cittadini della possibilità di poter usare lingue straniere, e bisogna meglio attrezzarli, in particolare, con l'inglese come lingua seconda, è fortemente raccomandata ogni attività di promozione della lingua italiana, e più in generale della conoscenza di una lingua al di fuori del territorio ove è parlata, e di quelle che si sono perse o si vanno perdendo.

#### IV Raccomandazione

Le relazioni culturali internazionali assumono un ruolo particolarmente delicato in situazioni di conflitto; **si raccomanda, in particolare, di esortare i musei, i centri d'arte, gli istituti culturali e i luoghi della cultura in generale a mantenere aperti i canali di dialogo con i territori in guerra**, giacché oltre ad essere tra i pochi a poter mantenere attivo un dialogo altrimenti spesso impossibile, va ribadito che sono in grado di trattare l'indicibile, il controverso, persino ciò che appare inaccettabile. **Al contempo, occor-**



Da sinistra  
Emiliano Paoletti,  
Pierpaolo Forte e  
Francesco Caruso

re mantenere una chiara disponibilità ad agire per preservare il patrimonio culturale nelle aree a rischio, e per la ricostruzione ed il restauro di ciò che, malauguratamente, dovesse essere offeso, in piena sintonia con l'ONU e nel rispetto delle norme e degli standard del diritto internazionale rilevanti (in particolare le Convenzioni UNESCO del 1954 e i suoi due Protocolli, del 1970, 1972, 2001, 2003 e 2005, nonché la Convenzione UNIDROIT del 1995 e la Dichiarazione dell'UNESCO sulla distruzione intenzionale del patrimonio culturale del 2003).

Ed infine, è auspicabile che gli attori culturali possano essere coinvolti per promuovere soluzioni stabili di dialogo transfrontaliero nei territori dove la conflittualità è endemica, sulla scorta delle esperienze europee al riguardo (si pensi alle regioni italiane con statuti speciali, o ai gruppi europei di cooperazione territoriale -»GECT»). Si auspica che l'occasione rappresentata, nel 2025, da Nova Gorica e Gorizia quali Capitali europee della cultura transfrontaliera, possa costituire un'opportunità per testare l'utilizzo di contenuti culturali nella formazione di relazioni positive e collaborative, nella riduzione di ostacoli linguistici, politici, burocratici, come paradigma dell'approccio transfrontaliero, nei territori di confine sofferente.

## V Raccomandazione

È ormai assodato che la cultura possa concorrere significativamente allo sviluppo economico e della qualità della vita, ed è chiaro che non agisca solo sui flussi turistici, il cui costante aumento, benché abbia ripercussioni ambigue sulle popolazioni locali, aiuta comunque la circolazione di conoscenza e di comprensione di ambienti e pratiche culturali diverse. Senza entrare nel merito del discorso, vale però, almeno, notare che le libertà, il pluralismo e la rilevanza delle attività in ambito culturale, la notorietà del patrimonio, il successo dei prodotti culturali e creativi, costituiscono indubbi fattori di attrattività delle democrazie del mondo, favorendo la spinta verso forme di democrazia anche dove manchi.

**Potrebbe quindi essere auspicabile promuovere una sorta di *soft economic power*, irrobustendo gli strumenti di sostegno del commercio estero rivolti ai prodotti culturali, estendendo, ad esempio, le iniziative in tema dell'Agenzia ICE, e coinvolgendo meglio nelle politiche al riguardo anche Regioni ed enti locali, che hanno un ruolo importante nella promozione e nel sostegno delle attività culturali e delle imprese culturali e creative.**

La dimensione culturale, poi, è utile ad uno sviluppo economico sostenibile per vari aspetti, giacché aiuta la comprensione dei rischi ambientali, climatici, delle necessità di adattamento ai mutamenti, e ad affrontare gli squilibri di genere, economici e sociali. Per quanto non compaia esplicitamente nei titoli dei 17

Sustainable Development Goals, la dimensione culturale è chiaramente una struttura dell'Agenda 2030 dell'ONU; al riguardo, va salutata con grande favore la recente dichiarazione di Mexico City con cui i paesi aderenti all'UNESCO, autorevole e prezioso protagonista nel panorama globale delle istituzioni dedite al patrimonio culturale e naturale, del quale ha concorso in maniera decisiva a definire i connotati universali (e a farne progressivamente emergere anche i profili paesaggistici, immateriali, di tradizione, e le espressioni viventi), non solo hanno convenuto che la cultura è un 'bene pubblico globale', ma hanno richiesto di includerla come obiettivo specifico a sé stante tra i prossimi propositi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

**Si raccomanda, pertanto, di sostenere tale dichiarazione, e di confermare il sostegno italiano per l'inclusione della cultura nel prossimo Summit sul futuro delle Nazioni Unite, e più in generale di introdurre il più possibile la dimensione culturale nei lavori volti alla verifica dell'attuazione, all'implementazione ed all'eventuale aggiornamento dell'agenda 2030, che riesca a farla emergere più esplicitamente come componente essenziale dei suoi obiettivi.**

## VI Raccomandazione

Pur se, come molti altri Paesi europei, l'Italia non ha adottato una definizione formale delle proprie relazioni internazionali, quelle di tipo culturale sono ampiamente usate anche come strumenti di politica estera, specie in una prospettiva a lungo termine, nel quadro di una strategia sistematica, allorché agiscono anche su elementi fiduciari, oltre che sull'immagine e sulla reputazione. Anche nella sua dimensione, ormai assodata, di *soft power* (e cioè di capacità di ottenere risultati preferiti mediante relazioni programmate, persuasione ed attrazione, ma anche competenza), tuttavia, la promozione culturale ha bisogno dell'iniziativa e del coinvolgimento degli attori del sistema culturale, e dunque i luoghi della cultura pubblici, misti e privati, e i soggetti delle attività culturali. Come quelli diplomatici, e tra Stati, anche i dialoghi culturali sono fortemente orientati dalle relazioni interpersonali, e quelle attive tra i protagonisti dei mondi culturali sono perciò preziosi e proficui serbatoi di rapporti internazionali.

Per intensificare la loro partecipazione alle relazioni internazionali, gli attori del mondo culturale sembrano più bisognosi di strumenti di ausilio, servizi, accompagnamento, che di eventi più o meno grandi; senza rinunciare, perciò, al *soft power branding*, e dunque alla reputazione del Paese, **si auspica il rafforzamento delle strutture che possano sistematicamente affiancare progetti e iniziative pubbliche e private all'estero, e inviti reciproci in Italia, favoriti dal fatto che il nostro Paese può disporre di beni e testimonianze di grande importanza e attrazione, e se ciò è da tempo usato, per-**

**ciò, proficuamente per avviare o intensificare rapporti con Stati e Governi, ben può essere esteso e reso più stabile.**

Un approccio restrittivo a politiche di tal genere (il più volte criticato *cultural nationalism*), rende arduo (anche giuridicamente) l'utilizzo dell'enorme patrimonio culturale della Nazione a sostegno della presenza e dello *standing* internazionale dell'Italia, non solo in attuazione delle normali prassi nelle relazioni bilaterali, che contemplano abitualmente forme di collaborazione culturale, ma anche per quelle multilaterali e, in definitiva, per fornire al Paese uno strumento utilizzabile indipendentemente dalla possibilità di scambio specifico di cose, con interventi di valorizzazione volti a promuovere e diffondere la conoscenza dei valori culturali al di fuori del territorio nazionale.

**In particolare, è ben chiaro quanto possa essere prezioso l'impegno dei musei al riguardo; non solo perché sono in grado di valutare al meglio le condizioni a garanzia dell'integrità e della sicurezza dei beni che viaggiano, e il rilievo culturale delle operazioni, ma anche perché con le loro relazioni internazionali si possono solidificare importanti possibilità di ricerca, e attivare condizioni di reciprocità. Tornano utili anche la crescente disponibilità di patrimonio digitalizzato, i festival, le tournée musicali e teatrali, le mostre, che quando sono gestite con qualità e attendibilità sono in grado di offrire importanti occasioni di riflessione, confronto, dibattito, anche nelle condizioni più difficili e controverse, ed in tal senso va considerato che, accanto alla più diffusa attenzione agli artisti del grande passato, anche quelli contemporanei, e le loro opere, sono agenti culturali particolarmente vitali, come ogni iniziativa che, oltre che ai beni, si rivolga alle persone (si pensi alle arti performative, o ai premi).**

Inoltre, i Musei maggiori, più noti all'estero, le cui collezioni sono maggiormente attraenti, potrebbero rendersi attivi per coinvolgere musei minori, ed in tal senso la costituzione di sistemi e reti, e il raccordo tra soggetti statali, locali e privati vanno incentivati, e dove già sussistono, vanno rafforzati con misure di coinvolgimento nelle relazioni internazionali; ma, al contempo, si raccomanda anche di esortarli a rendersi disponibili ad agevolare la costituzione, lo sviluppo e la gestione di musei all'estero.

*Hanno partecipato al Panel 2:*

Paolo Asti *Il Giornale dell'Arte*

Francesca Bazoli *Presidente Fondazione Brescia Musei*

Serena Bertolucci *Direttore Fondazione Palazzo Ducale Genova*

Franco Broccardi *Dottore Commercialista – partner BBS-Lombard*

- Carlo Giovanni Cereti *Delegato del Rettore per attività internazionali, Università La Sapienza*
- Giuseppe D'Acunto *Università IUAV, Venezia*
- Lazare Eloundou Assomo *Director of the UNESCO World Heritage Center*
- Barbara Faedda *Executive Director The Italian Academy for Advanced Studies at Columbia University*
- Alberto Garlandini *Presidente Associazione Abbonamento Musei e Presidente ICOM Foundation*
- Antonello Grimaldi *Segretario Generale Veneranda Fabbrica Ambrosiana Biblioteca*
- Samanta Isaia *Direttore Gestionale Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino*
- Pete Kercher *EIDD – Design for All Europe*
- Marco Marinuzzi *Project manager GO! 2025*
- Marco Minoja *Direttore Generale Fondazione Milano Scuole Civiche*
- Marcello Minuti *Coordinatore Generale Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*
- Francesco Moneta *Presidente Comitato CULTURA + IMPRESA*
- Emanuele Montibeller *Consigliere Fondazione Pistoletto*
- Carla Morogallo *Direttrice Generale Fondazione La Triennale Milano*
- Jaime Nualart *Segretario Culturale IILA - Organizzazione Internazionale Italo-Latino Americana*
- Rossella Pace *Archeologa DG Musei MiC*
- Giovanni Padula *General Director Fondazione Matera Basilicata 2019*
- Emiliano Paoletti *Direttore Fondazione Polo del '900 di Torino*
- Vincenzo Pascale *Long Island University, New York City*
- Marie-Paule Roudil *già Direttore Ufficio UNESCO presso le Nazioni Unite a New York, Vice Presidente CUEBC*
- Daniela Savy *Università di Napoli Federico II \**
- Erminia Sciacchitano *Ufficio del Consigliere diplomatico del Ministro della Cultura*
- Daniela Talamo *Responsabile Internazionalizzazione Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*
- Simone Todorow di San Giorgio *Amministratore Delegato Mondo Mostre*
- Stéphane Verger *Direttore Museo Nazionale Romano*



